

VILL MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON GI EFFEKT I DAGLIGVAREHANDELEN?

WILL EMPLOYEE DRIVEN INNOVATION HAVE EFFECT IN RETAILING?

YAN LINAKEr DAHL, JØRAN ØRSTAD JOHNSEN

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR HANDELSHØGSKOLEN VED UMB
MAS TEROPPGAVE 30 STP. 2011



Forord

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til alle som har bidratt til oppgaven. Dette innebærer medarbeidere i butikk, butikkleidere og eiere. Uten dere ville kvaliteten på oppgaven vært begrenset. Vi ønsker også å takke Lars Fredriksen og Oslo Handelsstands Forening for støtte, kontaktnettverk og faglig kunnskap. Takk til Frode Alfnes for svært god hjelp med analysen.

En spesiell takk til Jannike Hagen for språklige tilbakemeldinger.

En stor takk til våre veiledere Benedicte Brøgger og Svein Kolstad Hansen for alle de nyttige å konstruktive veiledningstimene.

Til slutt en stor takk til familie.

Oslo, Mai, 2011

Yan Linaker Dahl

Jøran Orstad Johnsen

Abstract

Today, the retail industry is marked by fierce competition between four large umbrella organizations. Further, the industry is characterized by change. The different organizations have developed well defined routines and products that are used to fulfill their concept strategies. These routines have usually been established through a top-down decision processes. In this thesis, we argue that the routines are never optimal due to incomplete information and bound rationality. For these reasons, we argue that ordinary employees have a role to play regarding improvement and design of routines.

The retail industry has developed a strong focus on results and margins due to the competition that characterize the industry. This thesis is based on the belief that ordinary employees have tacit knowledge that can contribute (positively) to margins and results through idea generation and implementation of the ideas. Our main research topic; ***will employee driven innovation (EDI) have an effect in retailing*** is to be answered by two research questions. We ask ***whether there is room for EDI in the retail industry***, and ***whether EDI can be used to accomplish goals***. The answers to these questions are crucial if the retail industry is going to pay any attention to the topic of EDI.

In this study, we find that the *room for EDI* is present but limited. What limits the *room* is the lack of incentives, - and a strategic focus regarding employee participation in the form of ideas for change and improvement. The industry does not seem to give the employees any formal authorization to contribute creativity and imagination. An important finding is that employees do not experience the existence of asymmetric information between themselves and their leaders regarding operative routines and information. This indicates that the *room* for EDI is limited (in theory). In interviews, the leaders claim that they view the ideas of the employees as useful. This finding is a counterargument to the employee's experience of *no asymmetric information*.

The thesis concludes that if EDI is to have an effect in the retail industry, the *room* for EDI should be improved. This improvement should happen through an enhanced strategic focus, more incentives, and a clear authorization for employee participation. We do not have the empirical evidence to conclude that EDI can be used as a tool to accomplish goals. We have, however observed that implementation of principles related to EDI can improve the *environment* for EDI. If EDI was to be implemented in a long-term perspective, we cannot exclude that it would have an effect in the retail industry.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg en bransjen i endring. Dagligvarehandelen er i dag preget av sterk konkurranse mellom fire store paraplykjeder. Butikker som tilhører de ulike paraplykjedene er i stor grad preget av definerte rutiner og produkter for å følge konseptstrategien. Dette er rutiner som ofte har oppstått som følge av toppstyrte beslutninger. Vi argumenterer for at de etablerte rutinene aldri er optimale, grunnet ufullstendig informasjon og begrenset rasjonalitet. Dette gjør at medarbeideren med sin operative kunnskap har en rolle når det gjelder både utforming- og forbedring av rutiner.

Dagligvarehandelen har grunnet den sterke konkurransen et stort fokus på resultater og marginer. Denne oppgaven springer ut av en tro på at medarbeidernes tause kunnskap kan bidra til å øke disse marginene igjennom ideer til- og gjennomføring av innovasjon. Vår hovedproblemstilling **vil medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) gi effekt i dagligvarehandelen** besvares av to forskningsspørsmål. Disse to undersøker rommet for MDI i bransjen og om MDI kan benyttes som et verktøy for måloppnåelse. Dette er svært sentralt å påvise dersom bransjen skal rette sin oppmerksomhet mot temaet.

Vi finner i denne studien at rommet for MDI fremstår som tilstedeværende, men begrenset. Det som begrenser rommet er i første omgang manglende insentiver- og manglende strategisk fokus tilknyttet medarbeiderdeltagelse i form av ideer til endring og forbedring. Videre har medarbeiderne i dagligvarehandelen intet mandat for å bidra med kreativitet og innovasjon. Et sentralt funn er at medarbeiderne ikke opplever at de har mer operativ informasjon enn ledelsen. Dette gjør at rommet for MDI i teorien skulle vært begrenset da dette peker på lav grad av asymmetrisk informasjon. Lederne hevder i intervju at de anser ideer og tilbakemeldinger fra medarbeiderne som svært nyttige. Dette underbygger at det faktisk eksisterer asymmetrisk informasjon.

Studiet konkluderer med at dersom MDI skal ha en effekt i dagligvarehandelen bør rommet for MDI utbedres. Denne utbedringen bør komme igjennom et strategisk fokus, insentiver og et tydelig definert mandat for medarbeiderdeltagelse. Videre kan vi ikke konkludere med at MDI kan nyttes til måloppnåelse da vi ikke har klart å påvise dette. Vi har derimot klart å påvise at innføringen av prinsipper tilknyttet MDI påvirker miljøet for MDI. Dersom MDI ble innført i et langsiktig tidsperspektiv kan vi ikke utelukke at det ville hatt effekt i dagligvarehandelen.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Abstract	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figur oversikt	viii
Tabell oversikt	ix
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Hva er MDI?	2
1.3 Grunnlag for filosofiske antakelser	2
1.3.1 Bakgrunnsinformasjon og eksemplifisering.....	2
1.3.2 Mangel på mandat	2
1.3.3 Overføring av kunnskap igjennom asymmetrisk informasjon	3
1.3.4 Refleksjon og motivasjon med grunnlag i fortellingene	3
1.4 Mulighet for- og viktigheten av innovasjon	4
1.4.1 Hva er innovasjon?.....	4
1.5 Medarbeidermedvirkning og medarbeiderinnvolving	5
1.5.1 Samarbeidskulturen i Norge.....	5
1.5.2 Medarbeidermedvirkning.....	6
1.5.3 Involving eller deltakelse?.....	6
1.6 Avgrensinger og definisjoner	7
1.6.1 Definisjon av innovasjon.....	8
1.6.2 Et skille mellom medarbeidere og ledelse	8
1.6.3 Definisjon av MDI.....	9
1.7 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.7.1 Problemstilling.....	9
1.7.2 Forskningsspørsmål	10
1.8 Dagligvarehandelen	11
1.8.1 Marginer og resultater.....	11
1.8.2 Bransjestruktur	11
1.8.3 Dagligvarehandelens utvikling	12
1.8.4 Strategisk posisjon.	13
1.8.4.1 Strategi på konsernnivå	13
1.8.4.2 Priskonkurranse.....	13
1.8.4.3 Strategi på konseptnivå.....	14
1.8.5 Detaljistens strategimiks.....	14
1.9 Innovatørens dilemma	15
1.9.1 Rutineseringen av dagligvarehandelen.....	15
1.10 Oppsummering innledning	15
2.0 Teori	16
2.1 Et teoretisk fundament for eksistensen av MDI	16
2.1.1 Taylorismen	17
2.1.2 Rutineperspektivet	18

2.1.3 Asymmetri perspektivet	19
2.1.4 Oppsummering av MDI	19
2.2 Et miljø som fostrer idégenerering	20
2.2.1 Utvikling av teorien for et miljø for idégenerering	21
2.2.2 Oppmuntring og støtte	22
2.2.1.1 Oppmuntring og støtte definert.....	22
2.2.3 Ledelsens støtte.....	22
2.2.3.1 Ledelsens støtte definert	23
2.2.4 Autonomi	23
2.2.4.1 Autonomi definert	24
2.2.5 Utfordring.....	24
2.2.5.1 Utfordring definert.....	25
2.2.6 Strategisk fokus	25
2.2.6.1 Strategisk fokus definert.....	25
2.3 Ledelse for MDI og kreativitet.....	25
2.3.1 Transformasjonsledelse.....	26
2.3.1.1 Empirisk støtte for transformasjonsledelse.....	27
2.3.2 Annen ledelsesteori	27
2.4 Et filter for ideer	28
2.5 Beslutningsstruktur for MDI	29
2.5.1 Tradisjonell beslutningsstruktur	30
2.5.2 Idealstruktur for MDI.....	31
2.6 Oppsummering av teori	32
3.0 Metode	33
3.1 Forskningsmodell	33
3.1.1 Forskningsspørsmålene.....	33
3.1.2 Forskningsetikk	35
3.1.2.1 Samtykke	35
3.1.2.2 Anonymisering.....	36
3.1.3 Deduktiv metode.....	37
3.2 Kvantitativmetode - spørreskjema	37
3.2.1 Valg av butikker og utvalg.....	37
3.2.2 Utforming av spørreskjemaet.....	38
3.2.2.1 Korrelasjonsanalyse	39
3.2.2.2 Cronbach alfa	40
3.2.2.3 t- test og målenivå	40
3.2.2.4 Faktoranalyse	40
3.2.3 Validitet.....	40
3.2.3.1 Begrepsvaliditet	40
3.2.3.2 Ytre validitet.....	41
3.2.4 Reliabilitet.....	41
3.3 Kvasi- eksperiment - kausalt design.....	42
3.3.1 Valg av butikk, målevariabeler og utvalg	43
3.3.1.1 Valg av butikk	43
3.3.1.2 Mandat.....	43
3.3.1.3 Målevariabler.....	43
3.3.1.4 Utvalg	43
3.3.2 Design og gjennomføring av kvasi- eksperimentet.....	44
3.3.2.1 Avtale og møte med butikksjef.....	44
3.3.2.2 Presentasjon for medarbeiderne og avdelingsledere	44

3.3.2.3 Innsamling av observasjon 1	45
3.3.2.4 Kommunikasjon visjon og misjon.....	45
3.3.2.5 Valg av kontaktpersoner og design av beslutningsstruktur	45
3.3.2.6 Deltakelse på kreative sesjoner.....	46
3.3.2.7 Avslutning, datainnsamling og analyse.....	46
3.3.3 Dataanalyse av kvasi- eksperiment	46
3.3.3.1 Paret t-test	47
3.3.3.2 Uparet t-test	47
3.3.4 Feilkilder.....	47
3.3.5 Validitet.....	48
3.3.5.1 Begrepsvaliditet	48
3.3.5.2 Ytre validitet.....	49
3.3.6 Reliabilitet.....	49
3.4 Kvalitative data	50
3.4.1 Intervjuer med ledere.....	50
3.4.2 Ytre validitet	50
3.4.3 Reliabilitet i kvalitative data	50
4.0 Analyse	52
4.1 Datagrunnlag for analysen.....	52
4.1.1 Forskningsspørsmål 1	52
4.1.2 Forskningsspørsmål 2	55
4.2 Testing av de operative hypotesene	55
4.2.1 Fremgang for testing av hypotesene knyttet til forskningsspørsmål 1	55
4.2.1.1 Hypotese 1	56
4.2.1.2 Hypotese 2	58
4.2.1.3 Hypotese 6	62
4.2.1.4 Hypotese 7	62
4.2.1.5 Hypotese 8	63
4.2.2 Kvalitative hypoteser knyttet til forskningsspørsmål 1	64
4.2.2.1 Hypotese 4	64
4.2.2.2 Hypotese 9	66
4.2.3 Fremgang for testing av hypotesene tilknyttet forskningsspørsmål 2.....	67
4.2.3.1 Endringer i resultatvariabelen.....	67
4.2.3.2 Hypotese 3	67
4.2.3.3 Sammenlikning.....	69
4.2.3.4 Hypotese 5 filter for ideer.....	69
5.0 Diskusjon	71
5.1 Innledning.....	71
5.2 Forskningsspørsmål 1	71
5.2.1 Diskusjon rundt nåsituasjonen.....	71
5.2.1.1 Hypotese 6	71
5.2.1.2 Hypotese 7	72
5.2.1.3 Hypotese 8	72
5.2.2 Informasjonsasymmetri.....	73
5.2.2.1 Hypotese 1	73
5.2.3 Miljø for idégenerering.....	74
5.2.3.1 Hypotese 2	75
5.2.3.2 Vurdering av miljøet for idégenerering.....	76
5.2.4 Vurdering av ledelsesteorier tilknyttet kreativitet og innovasjon.....	77
5.2.4.1 Hypotese 4	77

5.2.5 Beslutningsstruktur	79
5.2.5.1 Hypotese 9	79
5.3 Forskningsspørsmål 2	80
5.3.1 Endring i resultatvariabelen	80
5.3.2 Hypotese 3	81
5.3.2.1 Diskusjon av nedgangene.....	83
5.3.3 Hypotese 5	83
5.4 Funn oppsummert.....	84
6.0 Konklusjon	85
6.1 Forskningsspørsmål 1	85
6.2 Forskningsspørsmål 2	85
6.3 Vurdering av forskningsspørsmålene.....	86
6.4 Anbefalinger.....	86
6.5 Konklusjon på problemstillingen	87
6.6 Endring av teori i lys av funn.....	87
7.0 Kilder.....	89
7.1 Artikler	89
7.2 Bøker	90
7.3 Elektroniske kilder.....	91
7.4 Offentlig dokumenter	92
Vedlegg	93
Vedlegg 1 - Spørreskjema	94
Vedlegg 2 - Korrelasjonsanalyse	98
Vedlegg 3 - Cronbach alfa	99
Vedlegg 4 - Faktoranalyse.....	100
Vedlegg 5 - Kreative sesjoner - mal	101
Vedlegg 6 - Informasjonsplakat.....	102
Vedlegg 7 - Flyer COOP obs!	103
Vedlegg 8 - Resultat av kreative sesjoner	104
Vedlegg 9 - Intervjuguide for mellomledere	106
Vedlegg 10 - Intervjuguide for butikksjefer	107
Vedlegg 11 - Åpne spørsmål trukket ut fra spørreskjemaet.....	108
Vedlegg 12 - Resultat av intervju med butikksjefer	109
Selvrangering av påstander	119
Vedlegg 13- Resultat av intervju med mellomledere	120
Vedlegg 14 - bilde av videreutviklet idé.....	126
Vedlegg 15 - Resultater spørreskjemaet.....	127
Vedlegg 16 MDI skjema	128
Vedlegg 17- Endring i shopexpressandel	129
Vedlegg 18 - Rådata.....	130
Vedlagt CD med excel fil (rådata og analyser) og vedlegg.....

Figur oversikt

FIGUR 1 - VERDIKJEDE FOR MAT I NORGE (NÆRING-OG_HANDELSDEPARTEMENTET 2011: 19)	11
FIGUR 2 - STYRKEFORHOLDETS UTVIKLING (NÆRING-OG_HANDELSDEPARTEMENTET 2011: 20).....	11
FIGUR 3 - RETAIL MIX - (LEVY AND WEITZ 2009, 21)	14
FIGUR 5 - TOP DOWN BESLUTNINGSSTRUKTUR (KESTING & ULHØI 2010: 72).....	30
FIGUR 6 - MDI BESLUTNINGSSTRUKTUR (KESTING & ULHØI 2010: 75).....	31
FIGUR 7 - FORSKNINGSMODELL (EGENUTVIKLET).....	33
FIGUR 8 - FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 (EGENUTVIKLET)	55
FIGUR 9 - FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 (EGENUTVIKLET)	55

Tabell oversikt

TABELL 1 - GRUNNLAG FOR TEORETISKE DIMENSJONER (EGENUTVIKLET)	21
TABELL 2 - KONTEKST, GJENNOMFØRING OG ASYMMETRI (EGENUTVIKLET)	39
TABELL 3 - IDÉGENERERING (EGENUTVIKLET)	39
TABELL 4 - HYPOTESER KNYTTET TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 - DEL 1(EGENUTVIKLET)	53
TABELL 5 - HYPOTESER KNYTTET TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 - DEL 2(EGENUTVIKLET)	54
TABELL 6 - HYPOTESE KNYTTET TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 (EGENUTVIKLET)	55
TABELL 7 - T-TESTER AV HYPOTESE 1 (EGENUTVIKLET)	56
TABELL 8 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER KNYTTET TIL HYPOTESE 1 (EGENUTVIKLET)	57
TABELL 9 - FAKTORANALYSE HYPOTESE 1 (EGENUTVIKLET).....	57
TABELL 10 - T-TESTER AV OPPMUNTRING OG STØTTE (EGENUTVIKLET).....	58
TABELL 11 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER TILKNYTTET OPPMUNT. STØTT (EGENUTVIKLET)	58
TABELL 12 - T-TESTER AV LEDELSENS STØTTE(EGENUTVIKLET)	59
TABELL 13 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER TILKNYTTET LEDELSENS STØTTE (EGENUTVIKLET) ..	59
TABELL 14 - FAKTORANALYSE HYPOTESE LEDELSENS STØTTE (EGENUTVIKLET).....	59
TABELL 15 - T-TESTER AV AUTONOMI(EGENUTVIKLET)	60
TABELL 16 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER TILKNYTTET AUTONOMI (EGENUTVIKLET)	60
TABELL 17 - FAKTORANALYSE AUTONOMI (EGENUTVIKLET).....	60
TABELL 18 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER KNYTTET TIL UTFORDRING (EGENUTVIKLET)	61
TABELL 19 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER KNYTTET TIL UTFORDRING, UTEN VARIABEL 3,5 (EGENUTVIKLET)	61
TABELL 20 - T-TESTER AV UTFORDRING (EGENUTVIKLET)	61
TABELL 21 - FAKTORANALYSE UTFORDRING (EGENUTVIKLET).....	61
TABELL 22 - T-TESTER AV HYPOTESE 6 (EGENUTVIKLET).....	62
TABELL 23 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER TILKNYTTET HYPOTESE 6 (EGENUTVIKLET)	62
TABELL 24 - T-TESTER AV HYPOTESE 7 (EGENUTVIKLET).....	63
TABELL 25 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER TILKNYTTET HYPOTESE 7 (EGENUTVIKLET)	63
TABELL 26 - T-TESTER AV HYPOTESE 8 (EGENUTVIKLET).....	63
TABELL 27 - KORRELASJONSANALYSE AV VARIABLER TILKNYTTET HYPOTESE 8 (EGENUTVIKLET)	63
TABELL 28 - T-TEST (EGENUTVIKLET)	67

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Målsetningen for oppgaven var å skape mer kunnskap om dagligvarehandelen. Konseptet medarbeiderdrevet innovasjon (heretter MDI) ble identifisert som et aktuelt tema. Valget av bransje og tema grunner videre i at begge forfatterne har erfaring fra varehandelen (den ene fra varehandelen og den andre fra dagligvarehandelen) og synes ikke teori tilknyttet MDI er representativt for bransjen. Det har vært forsket på hva som fremmer medarbeideres kreativitet, men mye av forskningen har rettet seg mot typisk høyteknologibransjer (IRIS 2011). Lavteknologibransjer, som dagligvarehandelen på medarbeidernivå, betraktes ofte som trivielle og rutinepregede.

Mange vil trolig hevde at medarbeidere i høyteknologibransjer er mer tilbøyelig til å fremme ideer til innovasjon enn medarbeidere i dagligvarehandelen, grunnet et høyere kunnskapsnivå. Vi vil derimot argumentere for at medarbeidere i butikk har stor ekspertise og mye kunnskap om det operative nivået de arbeider på. Videre kan vi med utgangspunkt i kunnskapens paradoks¹ og Ikaros-paradokset² (Shilling 2010) hevde at det er fordelaktig at medarbeiderne ikke er fanget i et høyt kunnskapsnivå som dikterer hva som er mulig, og hva som ikke er mulig, å gjennomføre av ideer. På en annen side vil medarbeidere som har lang erfaring med operasjonell drift, bli rammet av ekspertisens paradoks (Rabe 2006)³, da de har blitt eksperter på å gjennomføre de operasjonelle rutinene. Temaet MDI er dagsaktuelt og blant annet diskutert av (LO 2010) og regjeringen (NHD 2008).

Begge forfatterne har opplevd hvor demotiverende det kan være når ideer og initiativ drepes ved at de ikke tas på alvor. Dette som følge av en arbeidssituasjon som er preget av rutiner og systemer som ikke lar seg endre-, eller ikke er tilrettelagt for å fange opp ideer fra medarbeiderne. Den følgende oppgaven er vårt bidrag til å studere miljøet for MDI i dagligvarehandelen. Videre ønsker vi å studere om MDI kan benyttes som et verktøy for måloppnåelse i bransjen.

¹ Kunnskapens paradoks vil si at man blir fanget i sin egen kunnskap og ikke makter å se muligheter ut over kunnskapen man har opparbeidet seg.

² Ikaros-paradokset handler om at dersom du er god på et område kan dette bidra til at får for stor selvtilit og således mister evnen til å se trusler innen området.

³ Ekspertisens paradoks vil si at man blir fanget av sine rutiner og måten ting har blitt gjort på i lang tid. Dette gjør at man ikke makter å se muligheter som ligger utenfor de fastsatte og bestemte rutinene.

1.2 Hva er MDI?

Fundamentet for eksistensen av MDI er i sin helhet utviklet på bakgrunn av tanker hentet fra Peter Kesting (2006). Vi ser på MDI som en prosess, hvor medarbeiderne i en bedrift identifiserer en idé og videre får mulighet til å delta i implementering av denne ideen. Nærings- og handelsdepartementet har i sin stortingsmelding *et nyskapende og bærekraftig Norge* (NHD 2008) påpekt at MDI er en fellesbetegnelse for en prosess hvor medarbeiderne er aktivt med i utviklingen av nye varer, tjenester, produksjonsprosesser eller knoppskyting fra en allerede eksisterende virksomhet. En forskningsgruppe fra IRIS og NTNU har også samarbeidet om en utredning omhandlende ansattes medvirkning til innovasjon (IRIS 2011). Utredningen har funnet sted parallelt med utformingen av denne oppgaven, og har således ikke vært mulig å benytte som kilde.

1.3 Grunnlag for filosofiske antakelser

Vi vil i det følgende kort skissere to selvopplevde eksempler der medarbeiderinitiativ ikke førte frem.

1.3.1 Bakgrunnsinformasjon og eksemplifisering

En medarbeider startet å arbeide for frukt- og grøntgrossisten Norgesfrukt (heretter NF) sin avdeling på Bryne i Rogaland. Frukt- og grønt ble fort noe som han fattet stor interesse for. Etter en tid flyttet han til Oslo hvor han startet å arbeide for samme aktør på Østlandet. Arbeidet besto først og fremst av å pakke- og klargjør frukt- og grønt for levering til Rimi-butikker. Medarbeideren begynte etter en tid selv å arbeide som frukt- og grøntansvarlig i en Rimi-butikk i Oslo. Her ble ny kunnskap om kundenes behov opparbeidet. I tillegg til å arbeide på Rimi, fortsatte han som deltidsansatt ved NF-avdelingen.

1.3.2 Mangel på mandat

Gjennom stillingen som frukt- og grøntansvarlig i Rimi-butikken var oppgavene å opprettholde avdelingen i form av varebestillinger fra grossisten, svinnkontroll, sortimentstilpasning, varepåfylling, rullering og oppfølging av kjedestyrte kampanjer- og priser. Lokal butikktilpasning var også vurdert som viktig.

På det aktuelle tidspunktet var eksotisk frukt⁴ vanskelig å selge. Ofte ble frukten kun benyttet som pynt i avdelingen da det sjeldent var noen som kjøpte dette. Dette gav lav omløpshastighet som i sin tur bidro til at kvaliteten på de eksotiske fruktene var variabel. Medarbeideren hadde en hypotese om at litchi ville være enklere å selge dersom kundene ble

⁴ Eksempler på eksotiske frukter: litchi, rambutan, pasjonsfrukt, carambole, kumquat, med mer.

informert om at det var knyttet en kinesisk myte til frukten. Myten omhandlet at dersom man delte frukten med sin utkårede ville forholde vare. Videre mente medarbeideren at en pris på 125 kroner per kilo var avskrekkende for kundene dersom prisen ble sammenliknet med eksempelvis prisen på bananer (12,90 kroner per kilo, i 2004-priser). Prisen for litchi utgjorde i realiteten ikke mer enn cirka én kroner per stykk. Medarbeideren mente at dersom butikken benyttet stykkpris fremfor kilopris ville salget av litchi øke. Det ble gjennomført et eksperiment med litchi til valentinsdag hvor prisen ble oppgitt pr stykk og en plakat informerte om myten tilknyttet litchi. Dette innebar et salg på cirka ti kilo. Dette sto i sterk kontrast til den tidligere situasjonen uten reelt salg.

1.3.3 Overføring av kunnskap igjennom asymmetrisk informasjon

Den samme medarbeideren hadde fremdeles kontakt med avdelingen på Bryne. På Bryne hadde de en pakkemaskin som gjorde det mulig å selge ulik eksotisk frukt på brett. Brettet inneholdt en liten etikett med informasjon om frukten. Videre ble prisen omregnet fra kilopris til pakkepris. Butikkene i Rogaland som solgte disse produktene, kunne vise til en økning i salget. På enkelte eksotiske varer var økningen opp til tre hundre prosent. Dette ønsket medarbeideren å videreføre til Oslo. I samråd med avdelingen på Bryne fikk han oversendt vareprøver til demonstrasjon og testsalg. Det viste seg vanskelig å få til et testsalg da kjeden sentralt ikke var villig til å åpne nye EAN-nummer for varen. Dermed kunne ikke effekten måles nøyaktig.

1.3.4 Refleksjon og motivasjon med grunnlag i fortellingene

I beretningen om frukteksperimentet hadde medarbeideren ingen insentiver eller formell beslutningsrett for å fremme forslaget. Det fantes ingen systemer for å registrere ideen, og medarbeideren hadde ikke et mandat til å videreformidle den. Likevel gav forslaget et økt salg, og et redusert svinn for butikken. Dette er per definisjon faktorer som bidrar til å øke butikkens bunnlinje.

I beretningen om pakkemaskinen kan vi ta lærdom av at medarbeideren har informasjon som ikke samsvarer med ledelsens informasjon. Grunnet denne *asymmetriske informasjonen* (internt i kjeden), fantes det en idé til hvordan kjeden kunne øke salget av eksotisk frukt. Dette er et tiltak som i prinsippet kunne bidratt til økt salg, eller mer lønnsomt salg for kjeden. Medarbeideren hadde på sin side lite kunnskap om den overordnede strategien og kjedens innkjøpsavtaler.

Med bakgrunn i begge fortellingene ovenfor ser vi at det finnes et potensial til både å komme med ideer til- og identifisere muligheter for, forbedring og innovasjon i typiske lavteknologibransjer som dagligvarehandelen. Eksempelene er ikke enestående, og det kunne vært gitt flere slike.

1.4 Mulighet for- og viktigheten av innovasjon

1.4.1 Hva er innovasjon?

Innovasjon og forskning er ofte hevdet å skulle redde oss når oljen tar slutt (Solberg 2010). Videre trekkes innovasjon frem som en stimulerende faktor for økonomisk vekst (Deakins & Freel 2009). Godtar vi denne argumentasjonen vil innovasjon være fundamentalt for vår fremtid.

Det kan i dagens samfunn argumenteres for en økende globalisering. Globaliseringen gjør at konkurransefortrinn for enkelte bedrifter ikke lenger er geografisk betinget, men snarere betinget av deres produkter og tjenester, og hvordan disse skiller seg ut på pris, kvalitet og funksjonalitet blant andre produkter. Det vil for en produsent være fordelaktig å tilby et produkt som skiller seg vesentlig fra en konkurrents produkt, både på kvalitet, pris og funksjonalitet. For å kunne oppnå forbedringer som gjør at et produkt skiller seg ut på disse områdene, er man avhengig av å gjennomføre *innovasjon*.

Ordet innovasjon er ofte benyttet i en kontekst der en bedrift skaper noe nytt. Dette er også ofte tilfellet. Det er imidlertid slik at kilden til ideen som skaper en innovasjon, ikke kommer fra en bedrift, men fra enkeltpersoner eller grupper av enkeltpersoner. Smith (2006) hevder at en idé gjerne kommer av en plutselig innsikt som ofte stammer fra et av de fire følgende områdene: assosiasjon, adaptasjon, analogi og serendipity (flaks). Tidd (2005) hevder at en bedrift har ti innovasjonsmuligheter å benytte seg av: unike produkter / tjenester, kompleksitet, patenter, introduksjon av nye parametere, timing, robust design, utfordre vedtatte sannheter, rekonfigurere struktur og annet.

For å oppnå innovasjon har mange bedrifter store FoU-avdelinger som arbeider målrettet mot, og med innovasjon. En økende trend ser ut til å være å involvere stadig flere (alminnelige) medarbeidere i innovasjon. Eksempler på dette er 3M og Google som setter av tid medarbeidere selv kan benytte til egne prosjekter. Videre er andre eksempler på dette Honda (med sitt "employee driven idea system"), Bank One (med sitt program kaldt "One Great Idea") (Shilling 2010).

Å involvere medarbeiderne i innovasjon virker rasjonelt da det ikke er noen grunn til at medarbeiderne - på lik linje med andre mennesker - ikke skulle hatt ideer til innovasjon. Utstrakt kundekontakt gir også medarbeiderne unik kjennskap til produktene og hva som bør forbedres ved disse. Hvis vi vurderer størrelsesforholdet mellom antall medarbeidere og antall ledere i bedrifter, er det tydelig at det finnes flere medarbeidere enn ledere. Dermed er deres innovasjonspotensial trolig også stort. Amabile og Khaire (2008: 102) kan siteres på følgende utsagn:

”The priority of leadership is to engage the right people, at the right times, to the right degree in creative work. That engagement starts when the leader recasts the role of employees. Rather than simply roll up their sleeves and execute top-down strategy, employees must contribute imagination. (...) “traditional management prioritizes projects and assigns people to them. But increasingly, managers are not the source of the idea””.

Det vil (av de nevnte grunner) være klokt av bedrifter å tilrettelegge for medarbeiderdeltagelse knyttet til idégenerering og implementering.

Innovasjon er i dagligtalen et substantiv som benyttes om nyskapninger, nye produkter eller tjenester på markedet. Samtidig er innovasjon benyttet som et adjektiv ved at det beskriver personer eller bedrifter. Det er høyt akttet å kunne pryde firmanavn eller personer i firmaet med adjektivet ”innovativ(t)”. Innovasjon benyttes også som et verb da det snakkes om å *innovere* i den forstand at noe fornyes eller at det skapes noe nytt. Som vi ser, er ordet innovasjon trolig så mye benyttet i dagligtalen at det kan argumenteres for at det har gått inflasjon i begrepet (Kronstad 2005). Derfor definerer vi innovasjon presist under avsnitt 1.6.1.

1.5 Medarbeidermedvirkning og medarbeiderinnvolving

1.5.1 Samarbeidskulturen i Norge

Norge er kjent for å ha en samarbeidskultur basert på et trepartssamarbeid mellom arbeidstaker (medarbeideren), arbeidsgiver (ledelsen) og det offentlige (staten). Arbeidslivet er organisert slik at reglene ikke kan endres av en part alene (Brøgger 2007).

”Medvirkning- og medbestemmelsesordninger utgjør en sentral del av det vi kaller «den norske modellen», som i den senere tid har fått mye positiv oppmerksomhet, også fra utlandet” (Arbeidsdepartementet 2010: 135)

I Norge har medarbeiderne en betydelig makt igjennom fagforeninger. Dette sikrer at de kan være med å påvirke sin egen situasjon og fremme sine synspunkter. Videre er rammebetingelsene rundt det norske arbeidslivet preget av arbeidsmiljøloven.

”I lovteksten slås det ettertrykkelig fast at forholdene skal være basert på samarbeid og medbestemmelse, og at det stilles krav til kvaliteten på arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykososiale” (Brøgger 2007: 15).

Dette er med på å danne grunnlaget for den norske samarbeidstradisjonen.

1.5.2 Medarbeidermedvirkning

Medarbeidermedvirkning er, og har lenge vært en del av norsk arbeidsliv. Hva medvirkningsbegrepet egentlig innebærer er derimot ikke alltid like klart.

”Medvirkning kan for det første bety individuell medvirkning, der den enkelte arbeidstaker høres, deltar i tilrettelegging av egen arbeidssituasjon og ivaretar egne rettigheter. Videre kan det være tale om representativ medvirkning, der representanter for de ansatte deltar i drøftinger og får informasjon om virksomheten og forhold av betydning for arbeidstakerne” (Arbeidsdepartementet 2010: 11)

Hovedavtalen sier at medvirkningen må organiseres på en fornuftig måte, og dersom det ikke eksisterer lokale bestemmelser for dette i bedriften, gjelder bestemmelsene i hovedavtalen mellom LO og NHO (Brøgger 2007).

I norsk arbeidsliv er det en rekke begreper for samarbeid mellom partene, som for eksempel medbestemmelse, medvirkning, innflytelse, medinnflytelse, selvbestemmelse, informasjon, drøfting, forhandling, konsultasjon og bedriftsdemokrati (Arbeidsdepartementet 2010).

Medvirkning i praksis kan likevel vise seg å være vanskelig dersom ledelsen eller tillitsvalgte ikke har noe begrep om hvordan man skal få dette til. Brøgger (2007) hevder medvirkning er å la medarbeiderne delta i samarbeidet og utviklingen av avtaler mellom partene i næringslivet, gjennom direkte, kollektiv og representativ deltakelse.

1.5.3 Involvering eller deltakelse?

Involvering av medarbeidere klassifiseres ofte i to tradisjoner. Det er da snakk om *involvering av ansatte* som den ene tradisjonene og *ansattedeltakelse* som den andre tradisjonen.

Tradisjonen som omhandler involvering av ansatte er fokusert på individuelle avtaler innenfor et hierarki. Her har lederen mulighet til å beslutte i hvilken grad det er ønskelig å praktisere

medvirkning og involvering. Medvirkningstradisjonen som omhandler *ansattedeltakelse* er fokusert mot medvirkning og medbestemmelse. Dette foregår både igjennom representasjon av ansatte, men også direkte deltagelse i medvirkning. *Ansattedeltakelse* må skje innenfor rammene av den enkelte bedrift (Brøgger 2007). Det er innen tradisjonen for *ansattedeltakelse* vår oppgave havner, da vi ønsker å se hvilken effekt medarbeidernes medvirkning og medbestemmelse kan ha for en butikks innovasjonsevne og innovasjonsrate på inkrementelt nivå.

1.6 Avgrensinger og definisjoner

I denne oppgaven vil vi fokusere på varehandelen. Valget grunner i at varehandelen er en stor og differensiert sektor med cirka 215 000 ansatte og en omsetning på 380 milliarder kroner (2008), fordelt på 38 678 detaljhandelsbedrifter (SSB 2011). Dagligvarehandelen på sin side utgjør en stor del av varehandelen. I 2008 utgjorde dagligvarehandelen 126,4 milliarder kroner fordelt på 4047 butikker (Dagligvarehandelen.no 2010). Dagligvaresektoren er preget av fire store paraplykjeder: COOP, REMA 1000, ICA og NorgesGruppen. I disse fire kjedene er det ansatt cirka 55 000. Den store omsetningen og det høye antall medarbeidere gjør denne bransjen til et naturlig valg når vi skal avgrense hvilken sektor av varehandelen vi ønsker å fokusere på. Valget av bransje grunner også i tilgang på kontaktnettverk og egne erfaringer som danner grunnlaget for det vi ønsker å undersøke.

En dagligvare er i følge loven om handelsvirksomhet (*Lov 1980-06.06 nr 21: lov om handelsvirksomhet*) (opphevet) produkter innen følgende kategorier: *matvarer og andre nærings- og nytelsesmidler, dyremat, vaske- og rengjøringsmidler, toalettartikler, husholdningsvarer av papir og plast, bone-, rense- og pussemidler*. Vi definerer dagligvarebutikker som butikker der alle, eller noen av disse artiklene selges. Vi ser bort i fra servicehandel (kiosk og bensinstasjoner) og netthandel tilknyttet disse artiklene.

Videre er det naturlig å spesifisere hva vi ønsker å studere i dagligvarebransjen. I denne oppgaven vil vi fokusere på medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Dette er i følge Kesting og Ulhøi (Kesting & Ulhøi 2008) innovasjon som følge av involvering og medbestemmelse. Vi vil følgelig avgrense oss til å se på om MDI vil kunne gi en effekt i dagligvarehandelen.

I forhold til involvering og ansattedeltakelse, vil vi avgrense oss til å fokusere på medarbeideres medvirkning og involvering i forhold til innovasjon på lavt (inkrementelt) nivå.

1.6.1 Definisjon av innovasjon

Det er gjort mange karakteristikker av begrepet innovasjon. Det er vanlig å klassifisere innovasjon som inkrementell, modulær, arkitektonisk eller radikal (Smith 2006). Det vil i denne oppgaven være mer nærliggende å ta utgangspunkt i definisjonen og klassifiseringen av innovasjon gitt av regjeringen (NHD 2010) og Schumpeter (Swedberg 2000):

- produktinnovasjon – nye produkter eller tjenester til markedet
- markedsinnovasjon – nye markeder åpnes for produkter eller tjenester
- prosessinnovasjon – nye måter å fremstille eller distribuere produkter eller tjenester
- organisatorisk innovasjon - nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver

Videre vil innovasjon være avhengig av hvordan man definerer ordet *ny* eller *nytt*. Oppgavens hovedfokus vil være inkrementell innovasjon. Denne trenger videre ikke være av typen ”new to the world”, som heller ikke er kravet i undersøkelser utført av SSB (Wilhelmsen & Foyn 2009). Vi vil likevel ikke utelukke *ikke-inkrementell* innovasjon dersom det skulle forekomme ideer til dette.

Vi velger i denne oppgaven å definere innovasjon som:

”Et nytt produkt, nytt marked, ny tjeneste, ny prosess eller ny organisering som er nytt for bedriften, hvor målsetningen er å oppnå økt verdi på sikt.”

1.6.2 Et skille mellom medarbeidere og ledelse

En leders rolle kan beskrives som beslutningstaking på strategisk nivå (Kesting 2006). Ledelsens oppgave er ofte å betrakte som utført etter en beslutning er gjort. De har ingen grunn til å blande seg inn i prosessen videre med mindre noe går galt, de ønsker å endre noe, eller de ønsker å forlate et gammelt mønster (Kesting 2006).

I vår oppgave er dagligvarehandelen valgt som aktuell studiesektor. I den daglige butikkdriften er det mellomledere eller butikksjef som i utgangspunktet kan si ja eller nei til innovasjon i egen avdeling og butikk. Store beslutninger som gjelder hele butikken, vil bli fattet av butikksjef, mens mindre beslutninger som angår avdelingen og deres daglige sysler vil bli fattet av mellomledere. På bakgrunn av dette definerer vi en leder i bransjen som:

”En leder i dagligvarebransjen er en som har beslutningsrett når det gjelder innovasjon eller andre endringer i butikk, enten dette er i liten inkrementell- eller stor radikal skala”.

En medarbeiders rolle står i motsetning til en leders rolle når det gjelder å fatte beslutninger om innovasjon. Dette fremgår tydelig i mangelen på beslutningsmakt og beslutningsrett. Deres rolle er å utføre beslutningene ledelsen fatter, både om innovasjon og andre avgjørelser. Medarbeiderne fyller med andre ord ut ledelsens strategiske beslutninger operativt, samtidig som de gjennomfører rutineoppgaver i den daglige driften. For å gjøre dette, må medarbeiderne ofte gjøre en rekke operative valg som også kan karakteriseres som beslutninger. Vi definerer en medarbeider i dagligvare som:

”En medarbeider er en person som ikke har noen form for formell beslutningsrett når det gjelder endring av rutiner, eller beslutninger tilknyttet innovasjon”

1.6.3 Definisjon av MDI

Kesting og Ulhøi (2008) hevder MDI kan defineres som det følgende:

”EDI (...) refers to generation and implementation of new ideas, products and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees” (Kesting & Ulhøi 2008: 2)

Vi vil ta utgangspunkt i Kesting og Ulhøis definisjon, men vi vil også integrere vår definisjon av innovasjon i definisjonen av MDI. På bakgrunn av dette definerer vi MDI som:

”Generering og implementering av ideer innen kategoriene: nytt produkt, nytt marked, ny tjeneste, ny prosess eller ny organisering, som er nytt for bedriften - hvor målsetningen er å oppnå økt verdi på sikt - og som har sitt utspring hos én- eller flere medarbeidere”.

1.7 Problemstilling og forskningsspørsmål

1.7.1 Problemstilling

Problemstillingen grunner i litteratur om-, eller tilknyttet MDI. Denne litteraturen diskuterer i hovedsak beslutningsstruktur, ledelse og et miljø for idégenerering. Litteraturen fokuserer stort sett på bedrifter som har medarbeidere med høy kompetanse. Eksempelvis har den nevnte forskningsgruppen fra IRIS og NTNU blant annet brukt Statoil, Elkem, Statkraft og Aker Stord som casestudie (Aasen 2011; Rugland 2011). Vi ønsket å studere om MDI kan gi effekt i en bransje med mindre krav til formell kompetanse hos sine medarbeidere. Dagligvarebransjen er som nevnt en bransje med mange medarbeidere og lave formelle krav til utdanning på medarbeidernivå. Som vi vil påpeke senere er dagligvarehandelen ekstremt

fokusert på marginer og resultater. Vi har valgt å se på hvordan medarbeiderne kan bidra til dette fokuset gjennom ideer til- og implementering av innovasjon. Derfor har vi utformet følgende problemstilling:

Vil medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) gi effekt i dagligvarehandelen?

Med effekt mener vi å påvirke marginer og resultater (positivt) gjennom medarbeidernes ideer til endring og forbedring av butikk. For å kunne si noe om dette har vi utarbeidet to forskningsspørsmål.

1.7.2 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål 1 er utformet på følgende måte:

Er det rom for MDI i dagligvarehandelen?

Med et rom for MDI i dagligvarehandelen mener vi at det finnes et miljø, som i teorien beskrives som fordelaktig for MDI (se kapittel 2). Dersom det ikke er rom for MDI i dagligvarehandelen vil trolig effekten av å benytte MDI være lav. Dersom rommet er lavt, eller ikke eksisterende bør det utbedres dersom bransjen ønsker å benytte seg av MDI. I motsatt tilfelle, dersom vi finner at det er et rom for MDI i dagligvarehandelen vil trolig effekten av MDI være stor.

Forskingsspørsmål 2 er utformet på følgende måte:

Kan MDI brukes som et verktøy for måloppnåelse på et konkret problem?

For å teste om innføringen av MDI kan bidra til å nå konkrete mål, vil vi implementere faktorer som i teorien er tilknyttet MDI, i miljøet hos en bestemt aktør. MDI blir deretter benyttet som et verktøy for å oppnå et forhåndsdefinert mål. Et konkret mål vil i denne oppgaven være å øke andelen av shopexpresskunder⁵ hos en dagligvareaktør gjennom medarbeidernes ideer.

⁵ Shopexpress er et selvscanningssystem hvor kunden har mulighet til å ta med seg en varescanner på handlerunden. Dette gjør at kunden selv under innhandling skanner varene og plasserer dem i handlevognen. På bakgrunn av systemet sparer kunden tid ved at kunden legger varene direkte i poser under handlingen. Videre spares tid når vedkommende skal betale. Da unngås kø.

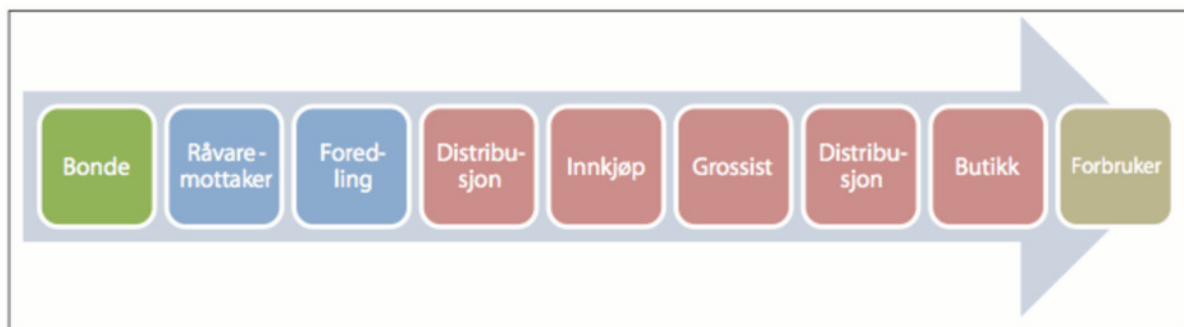
1.8 Dagligvarehandelen

1.8.1 Marginer og resultater

Dagligvarehandelen er en del av varehandelsbransjen som kjennetegnes med lave marginer, men høy omløpshastighet. Når marginene i utgangspunktet er lave, vil det å holde kostnadene lave være avgjørende for bunnlinjen.

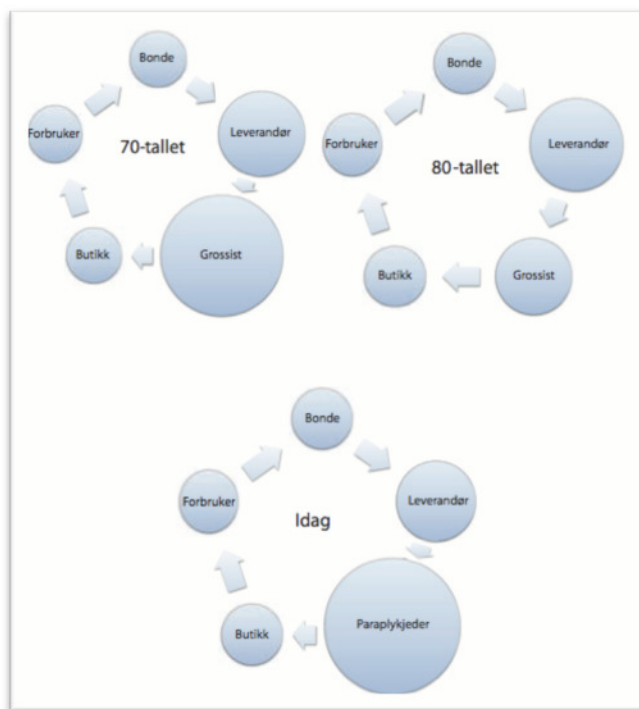
1.8.2 Bransjestruktur

Dagligvarehandelen er en bransje preget av utvikling og omveltning hva angår maktforholdet. Matkjedeutvalgets granskning av bransjen har skissert følgende verdikjede for mat i Norge (NHD 2011).



Figur 1 – Verdikjede for mat i Norge (NHD 2011: 19)

Videre hevder utvalget at det har vært en endring i styrkeforholdet mellom de ulike aktørene i den illustrerte verdikjeden.



Figur 2 – Styrkeforholdets utvikling (NHD 2011: 20)

Vi ser av figur 2 at det tidligere grossistleddet har blitt overført til de såkalte paraplykjedene (NHD 2011). Dette gjør at paraplykjedenes makt er økende.

Paraplykjedene som nå dominerer bransjen består av fire store dagligvarekonserner. Dagligvarekonsernene fungerer som paraplykjeder for en rekke konsepter. I 2010 fordelte markedsandelene i Norge seg på følgende måte: NorgesGruppen med 36,9 prosent, Coop Norge med 23,7 prosent, Rema 1000 med 20,9 prosent og ICA Norge med 14,8 prosent (The Nielsen Company 2011). Videre er Bunnpris er en aktør som har brutt ut fra NorgesGruppen og besitter 3,7 prosent av markedet. Bransjen består av en rekke ulike konsepter underordnet paraplykjedene. Markedsandelene til de ulike konseptene fordeler seg gruppevis slikt (veksten siste året i parentes) (The Nielsen Company 2011):

Lavpris: 52,7 prosent (+1,8)

Supermarked: 26,6 prosent (- 0,2)

Nærbutikk: 10,9 prosent (- 0,7)

Storformat / Hypermarked: 10,6 prosent (- 0,7)

Dagligvarehandelens totalomsetning var i 2010 på 138,5 milliarder kroner, noe som er en økning fra 134,2 milliarder i 2009 (The Nielsen Company 2011). Med unntak av SPAR-kjeden, som driftes av NorgesGruppen, har bransjen vært preget av helnorske aktører. Kjeder som Carrefour (samarbeid med NorgesGruppen) og Lidl har måttet gi tapt i forsøket på å etablere seg i Norge. Videre har ICA Norge som eies av ICAs svenske kjøpmenn og Nederlandske Royal-Ahold, tapt over 10 prosent av sine markedsandeler siden Stein Erik Hagen solgte seg ut.

1.8.3 Dagligvarehandelens utvikling

På grunn av de lave marginene i dagligvarehandelen, kan man si at bransjen i Norge er preget av et sterkt fokus på effektivitet og rutineforbedring. Dette for å bedre marginene. Fokuset på marginer har trolig alltid vært til stede, men har kommet til syne i løpet av de siste 20 – 30 årene. Dette etter Reitan og Hagens samling av selvstendige kjøpmenn i sine respektive lavpriskjeder. I det følgende vises noen eksempler på hvordan marginene har blitt bedret igjennom effektivisering og rutineforbedring i form av innovasjon:

- mer bruk av stadig bedre ERP- systemer (Enterprise Resource Planning) for å øke informasjonsflyt i distribusjonen

- økende andel varebestillinger basert på automatiserte lagersystemer og prognoser (NorgesGruppen 2008)
- overgang til mer bruk av RFID (Radio Frequency Identifcaion) i verdikjeden (Logistikk & Ledelse 2008a)
- vocollects lyttebasert klargjøringssystem i distribusjonen for å øke effektivitet og kvalitet (Logistikk & Ledelse 2008b)
- sentralisering av beslutninger som vedrører sortiment og priser

De siste årene har bransjen gjennomgått en sentralisering ved å flytte flere av beslutningene vedrørende daglige rutiner bort fra de lokale kjøpmennene og kremmere. Den nevnte matmaktrapporten påpeker at leverandørmakten også har blitt overflyttet til paraplykjedene. Dette har blant annet skjedd gjennom rutineforbedringer i en mer integrert forsyningskjede. Bransjen har blitt effektivisert, mens overskuddet har blitt sentralisert på samme sted som makten.

Hvorvidt dagligvarehandelen har tatt hensyn til medarbeiderens involvering og medvirkning i denne prosessen er uvisst, men man kan henviser til en artikkel i avisen Dagligvarehandelen som påpeker at NorgesGruppen ikke ønsker en ansattrepresentant i konsernstyret (Dagligvarehandelen.no 2010)

1.8.4 Strategisk posisjon.

Porter (1987) nevner tre generelle strategier som bedrifter kan velge mellom. Disse er: kostnadsleder-, differensierings- eller fokuseringsstrategi.

1.8.4.1 Strategi på konsernnivå

På konsernnivå kan man si at de fire dagligvarekonsernene etterstreber å oppnå posisjonen som kostnadsleder. Med bakgrunn i en lite differensiert struktur på verdikjedene, er innkjøpspriser og avtaler med leverandørene en viktig del av å holde kostnadene nede. I kampen om de lav kostnadene, er konsernets markedsandeler et nøkkeltall i forhandlinger med leverandørene. For å oppnå høyere markedsandel, må noen andre miste sine andeler. Dette gjør at pris ofte blir et middel i konkurranse.

1.8.4.2 Priskonkurranse

Priskonkurranse mellom kjedene fokuserer på ulike varegrupper, og forekommer i sykluser. På senhøsten 2010 var det en såkalt bleiekrig i bransjen, og i den senere tid har nøkkelhullmerkede varer vært et fokus for priskonkurranse. Lavprisaktørene er ofte

initiativtakere til priskonkurranse, og fører en aggressiv strategi på konseptnivå. Denne strategien kan grunnes i at kundene er prissensitive på enkelt produkter som er sentrale for dagligvarehandelen. Dette gjør at pris er et viktig våpen når aktørene skal henvende seg til forbrukeren.

1.8.4.3 Strategi på konseptnivå

På konseptnivå brukes differensiert og fokusstrategi mer enn på konsernnivå. Disse strategiene utfyller konsernets overordnede strategi, for å møte kundenes behov på en bedre måte. I dagligvarehandelen er sortimentsbredden (antall varelinjer) et nøkkeltall som beskriver differansen mellom ulike konsepter. Differansen kan også videre beskrives på faktorer som service, medarbeideres kunnskap og butikkens utforming. Disse faktorene blir kostnadsdrivere som går utover marginene. Ved å bruke disse faktorene i konseptstrategien, kompenseres det ofte med en høyere pris, eller større omløpshastighet enn konkurrentene.

1.8.5 Detaljistens strategimiks

Videreutviklingen av de generelle strategiene kan gjøres ved å bruke retailmiksen til Levy og Weitz (2009). De seks områdene omhandler hvordan man på konseptnivå kan fokusere på å differensiere seg fra sine konkurrenter.



Figur 3 - Retail mix - (Levy & Weitz 2009, 21)

Vi ser for oss at medarbeiderne med sin operativ kunnskap - og erfaring kan bidra med ideer angående interne rutiner tilknyttet flere av retailmiksens områder. Dette er områder som: kundeservice, butikkutforming, sortiment, pris og kommunikasjon. Videre kan ideene trolig

forsterkes gjennom medarbeidernes kontakt med forbrukeren. Dette ved at forbrukeren kan være en kilde til inspirasjon som gir medarbeideren ideer. Den delen av retailmiksen som fremstår minst aktuelle når det gjelder medarbeidernes ideer er lokalisering.

1.9 Innovatørens dilemma

Innovatørens dilemma angår hvorvidt innovasjon, skal komme i form av inkrementelle forbedringer eller radikal innovasjon (Tidd et al. 2005). Bransjen vi har valgt å studere er en bransje preget av rutineendringer. I bransjen forekommer det i hovedsak inkrementell innovasjon (nye produkter, endring i sortimentet, endring av hyller, endring av priser og tilbud), selv om det også tidvis forekommer radikal innovasjon (RFID i distribusjonskjeden).

1.9.1 Rutineseringen av dagligvarehandelen

Dagligvarehandelen er som nevnt fokusert på sentralisering av beslutninger, effektivisering av verdikjeder gjennom rutineforbedringer og automatisering. Innovasjonsraten er trolig påvirket positivt igjennom dette fokuset. Innovasjon knyttet til denne typen forbedringer (effektivisering og automatisering), har trolig i stor grad kommet på bakgrunn av teknologi som har blitt implementert i verdikjeden. Denne typen innovasjon har vært toppstyrt. Vi ønsker å undersøke om det er flere ideer som kan bidra til økt lønnsomhet i dagligvarehandelen. Som vi vil se i teorikapittelet, er det naturlig at medarbeiderne som opplever den daglige driften også har kunnskap om hvordan dette kan gjøres.

Fra utsiden kan dagligvarehandelen virke som den er preget av tayloristiske prinsipper. En antakelse kan derfor være at medarbeiderne har liten mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon. På grunn av den utstrakte bruken av rutiner kan dette bidra til å påvirke innovasjonsevnen og innovasjonsraten negativt ved at medarbeiderne ikke får rom for å bidra med sine ideer.

1.10 Oppsummering innledning

Vi har i dette første kapitlet skissert opp en gjennomgang av viktige avgrensinger og begreper som vår oppgave tar hensyn til. Vi har også lagt grunnlaget for våre tanker om tematikken. Disse tankene bygger på erfaring vi selv har gjort oss tilknyttet fenomenet MDI. Det følgende kapitlet vil omhandle teori som danner fundamentet for vårt bidrag til temaet. Fundamentet benyttes til å besvare problemstillingen.

2.0 Teori

Begrepet MDI er nødvendig å underbygge teoretisk. Kapitlet starter med å definere det teoretiske rommet og rammeverket tilknyttet MDI. Idégenerering og implementering er sentralt for MDI, og vi har videre funnet det nødvendig å benytte oss av teori som omhandler arbeidsmiljø som fremmer idégenerering og gjennomføring av ideer. Vi vil også ta for oss ledelse som bidrar til idégenerering og gjennomføring av ideer. Filtrering av ideer og en beslutningsstruktur for MDI vil også utdypes. De ulike teoriene benyttes til å skape en forståelse for hva som fremmer og hemmer deltakelse, som er en grunnleggende forutsetning for MDI. Dette er teori som bidrar til å besvare hvordan rommet for MDI er. Dermed bidrar det også til å utforme metoden og datainnsamlingen som skal besvare problemstillingen igjennom forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2.

Teorien vil bidra til utforming av dimensjoner vi ser på som sentrale vedrørende MDI. De ulike teoretikerne er uenige om hvilke momenter som fremmer idégenerering og hva som fremmer gjennomføring. Vi vil derfor ikke skille dette i vår diskusjon. Leseren bes bemerke at det ikke er slik at et miljø for idégenerering og ledelse nødvendigvis er to separate områder, men de vil bli behandlet som dette da bidragene er hentet fra to ulike teoretiske områder (ledelse og organisasjonsteori). Dette forenkler også fremstillingen av stoffet.

2.1 Et teoretisk fundament for eksistensen av MDI

Vi påpekte (avsnitt 1.2) at fundamentet for eksistens av MDI er hentet fra Peter Kesting (2006). MDI hviler på tanken om at om at det finnes et stort potensial for kreativitet og innovasjon i medarbeiderne som bedrifter enda ikke har lært å utnytte til det fulle. Dette har delvis sitt utspring i at mange bedrifter har reservert innovasjonsoppgavene i egne FoU enheter og innovasjonsavdelinger som har en eksplisitt rett til å bedrive innovasjon. Det har også delvis sitt utspring i at det i bedrifter er tydelig definert hvem som kan ta beslutninger som gjelder innovasjon (avsnitt 1.6.2).

Oppgaven utnytter det faktum at beslutninger tilknyttet innovasjon alltid vil være basert på ufullstendiginformasjon. Videre vil det også være en informasjonsasymmetri mellom ledere og medarbeidere i en bedrift. Dette kommer av at lederne har strategisk informasjon, og medarbeiderne har operativ informasjon. Disse antakelsene gjør at beslutninger som fattes i organisasjoner eller bedrifter, verken er optimale eller perfekte (Kesting 2006).

I oppgavens innledning finner vi eksempler på hvordan ufullstendig informasjon og informasjonsasymmetri bidrar til at beslutninger ikke blir optimale. Vi har utviklet to perspektiver som vi har valgt å kalle *rutineperspektivet* og *asymmetriperspektivet* (på bakgrunn av tanker hentet fra Kesting). Perspektivene er grunnleggende for MDIs eksistens. I utvikling av disse perspektivene står skillet mellom lederrollen og medarbeiderrollen sentralt (avsnitt 1.6.2). Før vi utdyper *rutineperspektivet* og *asymmetriperspektivet*, ser vi nødvendigheten å se dagligvarehandelen gjennom Fredric Taylors øyne. Dette på bakgrunn av momenter i avsnitt 1.9.1.

2.1.1 Taylorismen

Arbeidsrutiner og effektivisering av disse var Fredric Taylors store lidenskap. Hans tanker om systematisk analyse av rutiner ble presentert i boken *Principles of scientific management* i 1911. Prinsippene som her ble presentert, dannet grunnlaget for taylorismen. Taylors prinsipper passet godt inn i datidens masseproduksjon med fokus på effektivisering. En konsekvens av effektiviseringen er at både Taylor og masseproduksjonen etterlater lite rom for egen påvirkning og varierte oppgaver for medarbeiderne. Charlie Chaplins film *Modern times* (1936) beskriver godt hvordan monotone rutiner ble hverdagen for mange medarbeidere. Taylor mente at det var uheldig at medarbeidere fikk velge arbeidsoppgaver etter eget ønske. Oppgavene burde heller tilpasses den enkeltes egenskaper med mål om å skape størst mulig effektivitet (Svedberg 2002).

Taylorismen har ofte blitt praktisert slik at ledelsen og eierne i en bedrift mottar hele overskuddet som følge av effektiviseringen. Taylor mente at ledelsen og medarbeiderne hadde sammenfallende interesser. Dette mente han på bakgrunn av at arbeiderne ønsket seg høyere lønn og ledelsen ønsket lavere produksjonskostnader. Han argumenterte med at arbeidsgiverens velstand ikke kunne eksistere i lengden dersom den ikke gikk hånd i hånd med arbeidstakerens velstand (Taylor & Halvorsen 2005).

Oppskriften Taylor brukte når han arbeidet er hentet fra Brøgger (2007) og lyder som følger:

- finne beste praksis igjennom å kartlegge arbeidsrutiner
- videreutvikle den beste praksisen til nye rutiner og deretter å implementere disse
- fordele overskuddet av det bedre resultatet mellom bedriften og de ansatte

Taylorismen vil i denne oppgaven tjene som en motpol til MDI. Dette fordi MDI bygger på innovasjon igjennom involvering og medbestemmelse. Taylorismen på sin side (slik den har

blitt praktisert) angår vitenskapelige prinsipper for å avdekke den optimale måten å designe en rutine på. Det at medarbeiderne ble satt til monotone og enkle oppgaver for å effektivisere driften går som vi vil vise senere i oppgaven, i mot de prinsipper som ulike teoretikere mener styrker medarbeiderdeltagelse og kreativitet.

2.1.2 Rutineperspektivet

En organisasjon eller en bedrift er fylt av rutiner. Rutinene bestemmer i stor grad hvilke marginer en verdikjede oppnår. Dette fordi rutinene er kostnadsdrivere. Rutinene kan enten være pålagt fra ledelsesnivå, eller de kan ha blitt til av seg selv (ved hjelp av taus kunnskap blant medarbeiderne). Rutiner er hensiktsmessig fordi vi unngår å søke igjennom ulike aksjonsmuligheter hver gang en oppgave skal utføres. På denne måten blir en rutine en rasjonell løsning på daglige utfordringer og gjøremål. Kesting (2006) hevder rutiner er fordelaktige av fire grunner:

1. planlegging og innsats minker etter hvert som man blir bedre kjent med rutinen
2. resultatet bedres over tid fordi læringseffekten øker. Dette omtales ofte som læringskurven
3. usikkerheten i organisasjonen minker. Dette på bakgrunn av at prosesser blir kjente og resultatet av prosessene er enklere å forutsi
4. intraorganisasjonell koordinering bedres da det er enklere å forutsi hva andre i organisasjonen eller bedriften vil foreta seg.

De nevnte fordelene gjør at vi til stadighet benytter oss av rutiner for å oppnå økt effektivitet. Rutinenes problem er at man blir fanget av begrenset rasjonalitet, samtidig som man føler mindre autonomi og fleksibilitet i arbeidsoppgavene. Samtidig blir man dyktigere til å utføre arbeidsoppgaver og på den måten opparbeides ekspertise på den foreskrevne rutinen. Etterhvert som avhengigheten av rutinen blir større, minsker evnen til å se andre løsninger på problemet rutinen håndterer. Dette kalles for *ekspertisens paradoks* (Rabe 2006). Rutiner kan defineres som:

”Ability to substitute deliberate planning and decision making by replication”
(Kesting 2006: 11)

Når vi tar i betraktning begrenset rasjonalitet i forbindelse med rutinens utforming og implementering, kan vi argumentere for at en rutine neppe er optimal når den innføres. Et

annet argument mot rutinens manglende optimalisering er at mange rutiner blir til av seg selv, uten at konsekvensen(e) er gjennomtenkt.

Nytten av rutinebegrepet kommer enda sterkere frem dersom man definerer entreprenøren (intraprenøren) som *en som overkommer rutiner og derfor utfører innovasjon* (Kesting 2006: 13). MDI blir i lyset av rutineperspektivet det å modifisere eksisterende rutiner, eller bryte ut av gamle rutiner som ikke er optimale. Samtidig kan MDI i denne sammenheng være å fylle ut ledelsens overordnede beslutninger om rutinene med de operasjonelle aktivitetene som kreves for at rutinen skal fungere.

2.1.3 Asymmetri perspektivet

Som nevnt foreligger det i realiteten ikke fullstendig informasjon når beslutninger skal fattes. Mangel på fullstendig informasjon og at man ikke er fullstendig rasjonell i beslutningsøyeblikket gjør at det trolig alltid vil være rom for forbedring eller andre mer optimale alternativer. Selv om beslutningen kan være optimale gitt en viss mengde ressurser til søking etter informasjon, vil de ikke være best. Dette er et faktum som er særlig viktig hva gjelder innovasjon. Innovasjon, og beslutninger rundt innovasjon, er ofte preget av stor usikkerhet. Hvis vi følger i Knights fotspor, kan vi si at risiko er noe det er mulig å forsikre seg mot, mens usikkerhet er umulig å anslå (Deakins & Freel 2009). Vi kan videre slå fast at medarbeidere og ledelsen trolig sitter på ulik informasjon, som vi kaller *asymmetrisk informasjon*. Ledelsen besitter ofte aggregert og overordnet informasjon på et strategisk nivå, mens medarbeidere blant annet besitter spesifikk og driftsrelatert informasjon på operativt nivå. Det er nettopp denne informasjonsasymmetrien som åpner for at medarbeiderne har en rolle å spille, også når det gjelder innovasjon.

“Were management decisions fully rational, there would be nothing left to contribute with for ‘ordinary’ employees. Therefore, to reduce imperfections of management decisions becomes the substance of all employee participation” (Kesting & Ulhøi 2008: 8).

Ut i fra dette er MDI hensiktsmessig da medarbeidere og ledere har ulik informasjon. Å fremme medarbeidernes tause kunnskapen er noe av hensikten med MDI.

2.1.4 Oppsummering av MDI

Vi har så langt forsøkt å etablere et teoretisk rom for MDI. Med utgangspunkt i dette rommet vil vi påpeke to argumenter for hvorfor MDI kan eksistere i dagligvarehandelen:

1. Bransjen har et stort fokus på rutiner. Medarbeiderne har en annen kjennskap til de operasjonelle rutineene enn det ledelsen har. På bakgrunn av denne innsikten kan medarbeiderne ha ideer til innovasjon og informasjon om hvordan tiltak bør gjennomføres, som ledelsen ikke har. Dette er selvsagt også betinget av avdelingens størrelse og lederens involvering i driften. Medarbeiderne har også daglig kontakt med kunder, noe som gjør at de fanger opp ideer fra forbrukeren.
2. Beslutninger som er karakterisert ved såkalt top-down struktur, bestemmer ofte ikke i detalj hva som skal gjennomføres. Den legger snarere opp til en ramme for mål som skal oppnås. Implementering av beslutninger overlates ofte til medarbeiderne. Hvordan beslutningene implementeres avhenger av hvor smalt (vidt) en beslutningsramme er definert, slik at medarbeiderne kan (ikke kan) tilpasse beslutningen til deres operasjonelle kunnskap.

På bakgrunn av disse to perspektivene har vi utviklet den første hypotesen vi ønsker å teste:

Hypotese 1: Medarbeiderne tror ikke ledelsen har all informasjon de besitter angående operasjonelle rutiner

Hypotesen er utviklet for å se om medarbeiderne oppfatter at det eksisterer informasjonsasymmetri.

2.2 Et miljø som fostrer idégenerering

Innovasjon kan sies å ha sitt utspring i kreativitet. Kreativitet er i sin tur et uttrykk for det å koble informasjon eller se informasjon på en ulik måte enn tidligere. Amabile et al. (1996) hevder kreativitet er produksjon av en ny og nyttig idé innen et hvilket som helst felt. Videre hevdes det at innovasjon er vellykket implementering av en kreativ idé. Vi stiller oss bak Amabile et al. (1996) i argumentasjonen om at kreativitet på individ- og gruppenivå er utgangspunktet for innovasjon. Kreativitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for innovasjon. På bakgrunn av dette er det nødvendig å fokusere et miljø som fostrer idégenerering for å oppnå innovasjon.

Kesting og Ulhøi (2008) trekker frem et miljø for idégenerering som en viktig driver for medarbeiderdeltagelse. Bruken av begrepet medarbeiderdeltagelse føyer seg inn i tradisjonen vi har påpekt i avsnitt 1.5.3 som involvering av de ansatte. Da involvering er en viktig del av MDI, blir et miljø for idégenerering også således en viktig del av begrepet. Om det viser seg

at miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen er slik at det fostrer idégenerering, vil det trolig være gode forhold for å bedrive MDI. På bakgrunn av dette fremsettes følgende to hypoteser:

Hypotese 2: Miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen er ikke bra

Hypotese 3: Endring av miljøet kan ikke bidra til å endre forholdene for MDI

2.2.1 Utvikling av teorien for et miljø for idégenerering

I utarbeidelsen av en modell for et miljø som fostrer idégenerering har vi benyttet oss av teoretiske og empiriske bidrag fra Amabile et al.(1996), Tesluk et al.(1997) Oldham og Cummings (1996), Axtell et al.(2000) og De Jong og Kemp (2003). Vi har samlet de ulike bidragene i tabell 1. På bakgrunn av det vi har lest har vi forsøkt å gruppere de ulike bidragene i forhold til dimensjoner som synes å gå igjen i litteraturen. Vi gjør leseren oppmerksom på at mange av dimensjonene i litteraturen er til dels like og overlappende. Samtidig er det også sentrale forskjeller mellom de. Dette har gjort at også våre dimensjoner er til dels overlappende, og at et moment ofte kan passe i flere av våre utviklede kategorier.

Tabellen er konstruert slik at våre dimensjoner står øverst i første rad. Bidragene fra ulike forfattere som er benyttet til å konstruere våre ulike dimensjoner, er sortert etter ulike forfattere listet i første kolonne.

Dimensjon → Hvem ↓	Oppmuntring og støtte	Ledelsens støtte	Autonomi	Utfordringer	Strategisk fokus
Amabile	Organizational encouragement / Work group support	Supervisory encouragement	Autonomy and freedom	Challenging work	Supervisory encouragement
Tesluk et al	Sosioemotional support	Sosioemotional support			Goal emphasis / Mean emphasis
Oldham og Cummings				Job Complexity and MPS	
Axtell et al	Management support / Support for innovation	Management support / Team leader support / Support for innovation	Team method control / Individual method control	Role breadth / Management support / Support for innovation	
De Jong og Kemp	Supportive climate		Autonomy	Job challenge	Strategic focus

Tabell 1 - Grunnlag for teoretiske dimensjoner (egenutviklet)

2.2.2 Oppmuntring og støtte

Vår dimensjon angående *oppmuntring og støtte* vil omhandle både elementer som inngår i teori om en støttende organisasjon, men også momenter som angår støttende medarbeidere.

Amabile et al. (1996) tar for seg ulike momenter som omhandler *oppmuntring og støtte*. Vi trekker ut hennes beskrivelse av *Organizational encouragement* og *Work group support* som viktige for å bygge vår dimensjon om oppmuntring og støtte. *Organizational encouragement* omhandler oppmuntring til risikotaking og idégenerering, verdsetting av innovasjon igjennom hele organisasjonen, rettferdig og støttende evaluering av nye ideer, belønning og anerkjennelse av kreativitet, samarbeid, idéflyt på tvers av organisasjonen og involvering i beslutningstaking. Videre omhandler dimensjonene om *Work group support* arbeidsgruppens eller medarbeidernes oppmuntring til ideer. Dette går i hovedsak ut på mangfold, åpenhet for ideer, konstruktiv diskusjon og utfordring av hverandre i forhold til ideer. Videre nevnes også dedikasjon til prosjekter som viktig.

Axtell et al. (2000) sin dimensjon om *Support for innovation* er også relevant å vektlegge i vår dimensjon om oppmuntring og støtte. Dimensjonen omhandler hovedsakelig i hvilken grad man får praktisk og reell støtte når man forsøker å initiere nye ideer. Dette kan gjelde både organisasjonen, medarbeidere og ledere.

De Jong og Kemp (2003) sin dimensjon *Supportive climate* omhandler hvordan medarbeidere oppfører seg og opptrer overfor hverandre. Dette grunner i troen på at et støttende klima øker innovativ oppførsel. Vi merker oss at De Jong og Kemp (2003) ikke finner signifikante resultater for dette i sin empiriske undersøkelse.

2.2.1.1 Oppmuntring og støtte definert

Vi beskriver vår dimensjon basert på de ulike bidragene som følger: Oppmuntring og støtte kan oppstå og eksistere ulike steder i organisasjonen. Dimensjonen omhandler organisasjonen i seg selv, men også medarbeiderne i organisasjonen. Incentiver og anerkjennelse er viktig for å fostre idégenerering. Videre er støtte fra medarbeidere når man kommer med ideer sentralt. Dette bidrar til at organisasjonen er mer åpen for ideer og forslag.

2.2.3 Ledelsens støtte

Til vår dimensjon kalt *ledelsens støtte* er Amabile et al. (1996) sitt bidrag med dimensjonen om *Supervisory encouragement* viktig. Dimensjonen omhandler i hovedsak målklarhet, åpen interaksjon mellom leder og medarbeider, og om overordnede støtter et teams arbeid og ideer.

Tesluk et al. (1997) sin dimensjon om *Socioemotional support* er også relevant. Dimensjonen omhandler at ledelsen oppfordrer til risikotaking, samarbeid og støtte.

Axtell et al. (2000) sine dimensjoner om *Management support*, *Team leader support* og *Support for innovation* er også viktige bidrag. *Management support* omhandler involvering og diskusjon med ledelsen, og om problemer løses i samråd med ledelsen. *Team leader support* omhandler i hvilken grad støtte og problemløsning blir diskutert mellom teamleder og medarbeider. *Support for innovation* omhandler i hvilken grad man mottar praktisk og reell støtte fra ledere og medarbeidere når man forsøker å initiere nye ideer.

Kesting og Ulhøi (2008) hevder også at ledelsens støtte er en driver for MDI.

2.2.3.1 Ledelsens støtte definert

Ut fra litteraturen trekker vi følgende ut som viktig for vår dimensjon: Målklarhet, og et tydelig ønske om innovasjon og ideer er viktig for at det skal komme forslag. Det er videre viktig at ledelsen oppfordrer til diskusjon og problemløsning i organisasjonen på medarbeider- til ledernivå. Medarbeidere med ideer må også få reell støtte når de kommer med ideer til forslag, og støtte til utprøving av disse dersom det er ønskelig.

2.2.4 Autonomi

Axtell et al (2000) sin dimensjon om *Team method control* omhandler i hvilken grad et team har kontroll over eget arbeid og hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver. *Individual method control* omhandler det samme som *Team method control* på individnivå.

De Jong og Kemp (2003) beskriver autonomi i sin empiriske studie som at medarbeiderne gis høyde for å utføre sine oppgaver uten overdreven overvåkning. Medarbeidere er mer innovative når de har nok autonomi og kontroll over sitt arbeid. Dette skaper et miljø som oppfordrer til fritenking, utveksling av informasjon og utforskning. Overdreven standardisering virker negativt på autonomi. De finner empirisk støtte for at autonomi virker positivt på kreativitet og innovasjon.

Amabile et al (1996) beskriver autonomi som å ha kontroll over hvordan arbeidet skal utføres fra dag til dag. Dette gir en følelse av eierskap og kontroll over eget arbeid og ideer.

Videre støtter Kesting og Ulhøi (2008) at autonomi er en viktig driver for MDI.

2.2.4.1 Autonomi definert

Vår dimensjon om autonomi fremhever følgende: Det vil være fordelaktig for miljøet for idégenerering dersom medarbeiderne har autonomi i forhold til deres arbeidsoppgaver og hvordan disse skal utføres i det daglige. Dette fordi det gir en følelse av eierskap og kontroll, som oppfordrer til informasjonsflyt, utforskning av nye metoder og således påvirker kreativitet positivt.

2.2.5 Utfordring

Amabile et al. (1996) hevder i sin dimensjon om *Work challenge* at utfordringer kan virke positivt på kreativitet. Dette kan være i form av intellektuelt stimulerende aktiviteter, eller også i form av moderat arbeidspress. Samtidig hevdes det at for stort arbeidspress virker negativt på kreativitet.

Oldham og Cummings (1996) undersøkte 171 ansatte i to fabrikker. Deres dimensjon om *Job complexity* bygger på teorien om *Quality of Working Life* (Furnham 2005). Teorien om *Quality of Working Life* inneholder følgende dimensjoner: autonomi, variasjon i oppgavens vanskelighet, identifisering med oppgavene, oppgavens betydning og feedback. Om dimensjonene som er inkludert i *Quality of Working Life* gis en høy score, vil dette støtte en høyere motivasjon som igjen støtter høyere kreativitet og således innovasjon. I sin studie finner Oldham og Cummings (1996) delvis støtte for sin hypotese om at dersom faktorene i *Quality of Working Life* oppfylles er dette positivt relatert til medarbeideres kreativitet.

Axtell et al. (2000) sine dimensjoner om *Role breadth*, *Management support* og *Support for innovation* er også her relevante. *Role breadth* går ut på å måle selvtillit i forhold til nye arbeidsoppgaver og skal påvirke kreativitet positivt. Lav selvtillit kan motsatt påvirke kreativitet negativt. *Management support* omhandler involvering, diskusjon med ledelsen og problemløsning i samråd med ledelsen. *Support for innovation* omhandler i hvilken grad man får reell støtte til å initiere nye ideer. Axtell et al. (2000) sin dimensjon om *Problem solving demand* er også relevant og er en dimensjon som omhandler i hvilken grad man har oppgaver der man må løse krevende problemer i arbeidet.

De Jong og Kemp (2003) sin dimensjon angående *Job challenge* fokuserer om medarbeidere liker sitt arbeid. De hevder at medarbeiderne er mer tilbøyelige til å bidra med forslag og ideer dersom de liker arbeidet sitt. Utfordringer vil bidra til økt motivasjon på dette feltet.

2.2.5.1 Utfordring definert

Ut i fra dette danner vi vår dimensjon om utfordringer og dimensjonens påvirkning av kreativitet. Vår dimensjon er bestemt til det følgende: Utfordringer i arbeidet påvirker kreativitet positivt. Dette dreier seg i sær om utfordringer der medarbeiderne blir intellektuelt stimulert. Samtidig vil variasjon i oppgavene bidra til at arbeidet virker mer utfordrende, og at man kan se sammenhenger i mellom ulike sider av arbeidet. Støtte fra ledelsen, og utfordringer fra ledelsen i forhold til å finne løsninger på problemer og gjennomføre disse løsningene, er også relevant i forhold til å stimulere kreativitet. Medarbeidere som trives i sitt arbeid, er også mer tilbøyelige til å komme med forslag og ideer. Samtidig vil for høyt arbeidspress og lav selvtillit føre til at kreativitet kan påvirkes negativt.

2.2.6 Strategisk fokus

De Jong og Kemp (2003) sin dimensjon om *Strategic attention* omhandler det faktum at ved å verdsette innovasjon på et strategisk plan vil oppmerksomhet trekkes til temaet. Det trengs derfor en tydelig visjon og misjon som omhandler innovasjon i en bedrift. Dette skal ha en positiv effekt på idégenerering.

Tesluk et al (1997) har to interessante dimensjoner som angår *Goal emphasis* og *Means emphasis*. *Goal emphasis* omhandler at det finnes klare, tydelige mål for innovasjon i bedriften, og hvordan disse målene blir kommunisert til medarbeiderne. *Mean emphasis* omhandler i hvilken grad det finnes metoder og prosedyrer for kreativitet som blir formidlet til medarbeiderne.

Amabile (1996) sin dimensjon om *Supervisory encouragement* (diskutert under *ledelsens støtte*) er også her relevant. Den omhandler målklarhet, åpen interaksjon mellom leder og medarbeider, og om overordnede støtter et teams arbeid og ideer.

2.2.6.1 Strategisk fokus definert

Ut i fra disse bidragene kan vi si at det fremmer kreativitet blant medarbeiderne dersom det finnes et strategisk mål om at medarbeiderne skal være kreative. Videre er det viktig å fokusere på at målene skal være klare og tydelige, og at midler og metoder for kreativitet skal formidles til medarbeiderne.

2.3 Ledelse for MDI og kreativitet

Som bemerket i innledningen, er det ikke nødvendigvis slik at dette avsnittet (2.3) skiller seg på en klar og tydelig måte fra avsnitt (2.2). De tar for seg mange av de samme poengene og momentene som *et miljø for idégenerering* tok for seg. Vi mener likevel det er mest

hensiktsmessig å dele diskusjonen mellom *et miljø for idégenerering*, og *ledelse for MDI og kreativitet*. Dette med bakgrunn i at vi da kan gå i dybden på ledelsesvariablene på en annen måte enn dersom de var diskutert under *et miljø for idégenerering*.

Det er i litteraturen diskutert mengder av ulike tilnærminger til ledelse, og ledelse som fostrer kreativitet. Videre er det også gjort studier på hvilken ledelse som fremmer gjennomføringen av disse ideene. Vi har her valgt å gi et kort overblikk i ulike ledelsesformer som har teoretisk og empirisk tilknytning til det å fremme kreativitet og idégenerering, men også gjennomføring av ideer.

2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har vært diskutert i ledelseslitteraturen siden 1980-tallet. Den kan knyttes til Burns (1978) der han forsøkte å knytte sammen lederne og etterfølgernes motiver. Transformasjonsledelse omhandler videre det å *transformere* individer igjennom fokus på følelser, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Ledelsesformen behandler mennesker som hele mennesker, og tar hensyn til deres behov. Transformasjonsledelse skal skape en prosess der individer engasjerer seg i hverandre, noe som gjør at moral og motivasjon økes både hos lederen og etterfølgeren. På denne måten hjelper de hverandre til å nå sitt fulle potensial. Ledelsesformen har vært benyttet på alt fra ledelse av enkeltpersoner, til forsøk på å endre hele organisasjoner (Northouse 2004).

Transformasjonsledelse beskrives ofte ved hjelp av de fire i'ere: *idealisert påvirkning*, *inspirasjon* og *motivasjon*, *intellektuell stimulering* og *individuell vurdering*.

Idealisert påvirkning beskriver lederen som en rollemodell for sine etterfølgere. Dette gjør at etterfølgerne forsøker å identifisere seg med, og etterligne lederen. Ledere som praktiserer idealisert påvirkning, nyter ofte stor respekt blant sine etterfølgere. De gir sine etterfølgere mening med oppgavene som utføres, og har en klar og tydelig visjon. Dimensjonen omhandler også karisma som vil si at lederen får andre til å ønske å følge deres visjon (Northouse 2004).

Inspirasjon og motivasjon omhandler lederens evne til å kommunisere høye forventninger til sine etterfølgere, og på denne måte inspirere etterfølgerne til å ønske å være en del av bedriftens mål og visjon (Northouse 2004).

Innenfor området *intellektuell stimulering* er en lederens evne til å stimulere etterfølgere til å være kreative og innovative sentral. Samtidig må lederen oppfordre medarbeiderne til å

utfordre egne verdier, samt lederens og organisasjonens verdier. Etterfølgerne oppfordres her til å tenke igjennom ting på egenhånd, og engasjere seg i problemløsning (Northouse 2004).

Individuell vurdering fokuserer på det å lytte til etterfølgernes behov. Lederne skal her veilede og rådgi mens de gir assistanse til etterfølgerne slik at de blir selvaktualisert. Delegering av ansvar kan være en måte å løse denne oppgaven på (Northouse 2004).

2.3.1.1 Empirisk støtte for transformasjonsledelse

Det finnes mye forskning på transformasjonsledelse. Bass (1985) mener at transformasjonsledelse påvirker etterfølgerne til å gjøre mer enn forventet, fordi det øker etterfølgernes bevissthet angående viktigheten og verdiene av ulike mål. Videre argumenterer Bass (1985) for at etterfølgerne vil ofre noe av sin egeninteresse for teamet eller organisasjonen, og at etterfølgerne vil motiveres til å oppfylle sine høyereordens behov ved bruk av transformasjonsledelse. Bennis og Nanus (1985) fant i en undersøkelse blant 90 ledere at følgende trekk er kjennetegn ved transformasjonsledere: en klar visjon for fremtiden som oppfattes som attraktiv, realistisk og troverdig. Visjonen er forståelig og energiskapende. Transformasjonsledere er sosiale arkitekter for deres organisasjon ved at de skaper og former delte meninger som individene i organisasjonen har, og dermed transformerer organisasjonens normer og verdier. Videre skaper de tillitt ved å tilkjenne eget ståsted, noe som skaper forutsigbarhet. Til sist kjenner transformasjonsledere sine styrker og svakheter, og utnytter disse.

Shung Tae Shin og Ting Zhou (2003) fant i sin studie empirisk støtte for at transformasjonsledelse påvirker individuell kreativitet. Jung et al. (2003) og O'Regan et al. (2006) fant i hver sin studie at transformasjonsledelse gjør at organisasjonene har større mulighet for å oppnå innovasjon.

2.3.2 Annen ledelsesteori

De Jong og Den Hartog (2007) har undersøkt spesifikk ledelsesopptreden som kan påvirke innovasjon hos individuelle medarbeidere. Deres undersøkelse er gjort på bakgrunn av litteraturgjennomgang og dybdeintervjuer. Vi vil her benytte momenter fra De Jong og Den Hartog for å trekke frem momenter som sies å påvirke idégenerering og gjennomføring positivt. Mange av momentene som nevnes kan kjennes igjen fra transformasjonsledelse. Disse momentene er: *Å være rollemodell, intellektuell stimulering, å skape en visjon, delegering, støtte for innovasjon, feedback, og oppgavetildeling*. Momenter som faller utenfor transformasjonsledelsens prinsipper, men fortsatt er interessante er: å stimulere

kunnskapsdiffusjon, konsultering, anerkjennelse, belønning, å gi tilstrekkelige ressurser og overvåking.

Vi har på bakgrunn av de nevnte ledelsesteoriene utformet følgende hypotese:

Hypotese 4: Dagligvarehandelen er ikke preget av ledelsesteori knyttet sammen med kreativitet og innovasjon

2.4 Et filter for ideer

Innovasjonsprosesser er ofte preget av å være risikofylte og kostbare (Tidd et al. 2005). Det samme gjelder prosessen som leder frem til beslutningen om å gjennomføre eller ikke gjennomføre en idé (Kesting & Ulhøi 2008). Dersom hver idé skal vurderes fra ledelsens strategiske og overordnede nivå, er dette både kostnadskrevenende og ikke minst tidkrevende da ledelsen må fremskaffe et beslutningsgrunnlag for ideen. Dette er både tid – og ressurskrevende. Vi har tidligere i oppgaven vært inne på at det finnes et informasjonsgap i mellom ledelsen og medarbeiderne (informasjonsasymmetri). Ledelsens strategiske kunnskap stemmer nødvendigvis ikke overens med medarbeiderne kunnskap. Det er derfor viktig å sikre at de ideene som virker gode, og trenger å være gjenstand for en strategisk vurdering får nettopp dette. Samtidig er det viktig at de ideene som ikke trenger noen slik vurdering, eller kan besluttes på et lavere nivå besluttes nettopp her, innenfor et rimelig kort tidsperspektiv. Kesting og Ulhøi (2010) foreslår derfor at ideer på en eller annen måte må filtreres slik at verdifulle ressurser brukes på de riktige ideene.

En hensiktsmessig måte å gjøre dette på kan være en idé / beslutningsmatrise.

Idé / Beslutnings matrise	Koster ikke penger	Koster penger
Besluttes sentralt	Aktuelle, men tar mye tid	Krever grundig analyse og et langsiktig tidsperspektiv
Besluttes lokalt	Besluttes og implementeres raskt	Må analyseres grundig

Figur 4 - Idé / beslutningsmatrise (egenutviklet /tilpasset)

Ideer som havner i ruten **besluttes lokalt og koster ikke penger** (tredje kvadrant) er enklest og mest realistisk å få implementert ved bruk av MDI innenfor masteroppgavens ramme og tidsperspektiv. Dette er i hovedsak ideer som kan gjennomføres i de ulike avdelingene i butikken. Samtidig vil det gjøre at beslutningene kan gjennomføres raskt og således gi raske resultater. Ideer som havner i de tre andre rutene er ikke uinteressante, men vil kreve mer tid-

og ressurser i planleggingsprosessen. Videre er filteret nødvendighet for å ikke bryte med regler for butikkprofil, konsernstrategi og konseptstrategi. Dersom det ikke eksisterer et definert filter er det trolig at det er ledelsen (ledere og mellomledere) som anser seg selv som filter. På bakgrunn av dette utformer vi hypotese 5 som vi ønsker å teste.

Hypotese 5: Ledelsen fungerer som et filter for ideer

2.5 Beslutningsstruktur for MDI

Ledere og medarbeidere har, som tidligere nevnt, ulik kompetanse og kunnskap, og det kan oppstå et informasjonsgap mellom disse. Dette har vi tidligere diskutert som et viktig grunnlag for MDI (avsnitt 2.1.3). Det er videre viktig at organisasjonen og beslutningsstrukturen i en bedrift er organisert på en slik måte at man kan nyttiggjøre seg av informasjonen som finnes ulike steder i bedriften, dersom det å praktisere MDI er et mål. Kesting og Ulhøi (2010) gir følgende tre argumenter for at medarbeidere er nyttige for å bidra med nye ideer og innovasjon i et *bottom up* perspektiv:

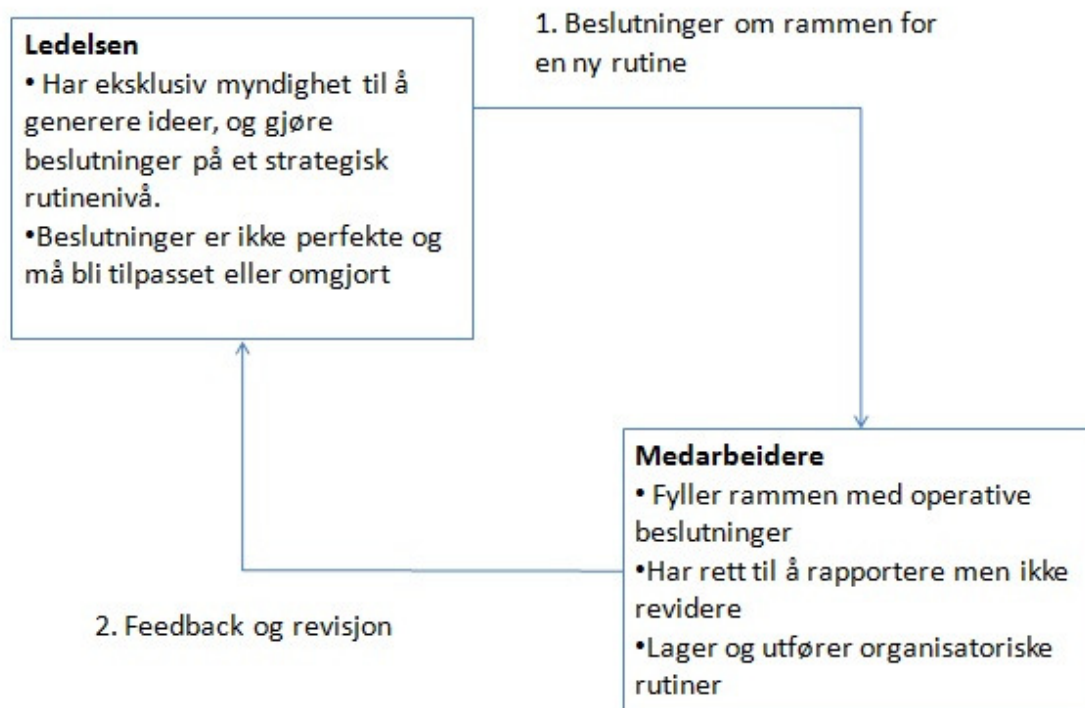
1. Operasjonell kunnskap kan være kritisk for at nye ideer oppdages.
2. Medarbeidere har, som alle andre mennesker, mulighet til å oppdage nye ideer. Siden det er et langt større antall medarbeidere enn ledere, har medarbeiderne således et betydelig kreativt potensial.
3. Medarbeiderne har som alle andre sosiale- og profesjonelle nettverk. Disse nettverkene kan være relevant i forhold til å få nye ideer, og kan være en kilde til kunnskap og inspirasjon.

Videre er det som vi nevnte i avsnittet 1.6.2 (et skille mellom medarbeider og ledelse) ledelsen som har rett til å gjøre beslutninger om innovasjon. Det er dog ingenting som sier at medarbeiderne ikke kan inkluderes i prosessen. Ved å inkludere medarbeiderne i prosessen kan man oppnå følgende:

1. Skape en strøm av tilleggsinformasjon angående beslutninger om innovasjon. Dette kan blant annet skje ved at taus kunnskap lettere kan tas i betraktning dersom medarbeidere involveres.
2. Medarbeidertilfredsheten vil trolig øke dersom medarbeiderne inkluderes. Dette gjør også at medarbeiderne identifiserer seg i større grad med firmaet.

2.5.1 Tradisjonell beslutningsstruktur

Kesting og Ulhøi (2010: 72) hevder en tradisjonell beslutningsstruktur ofte er preget av følgende trekk:

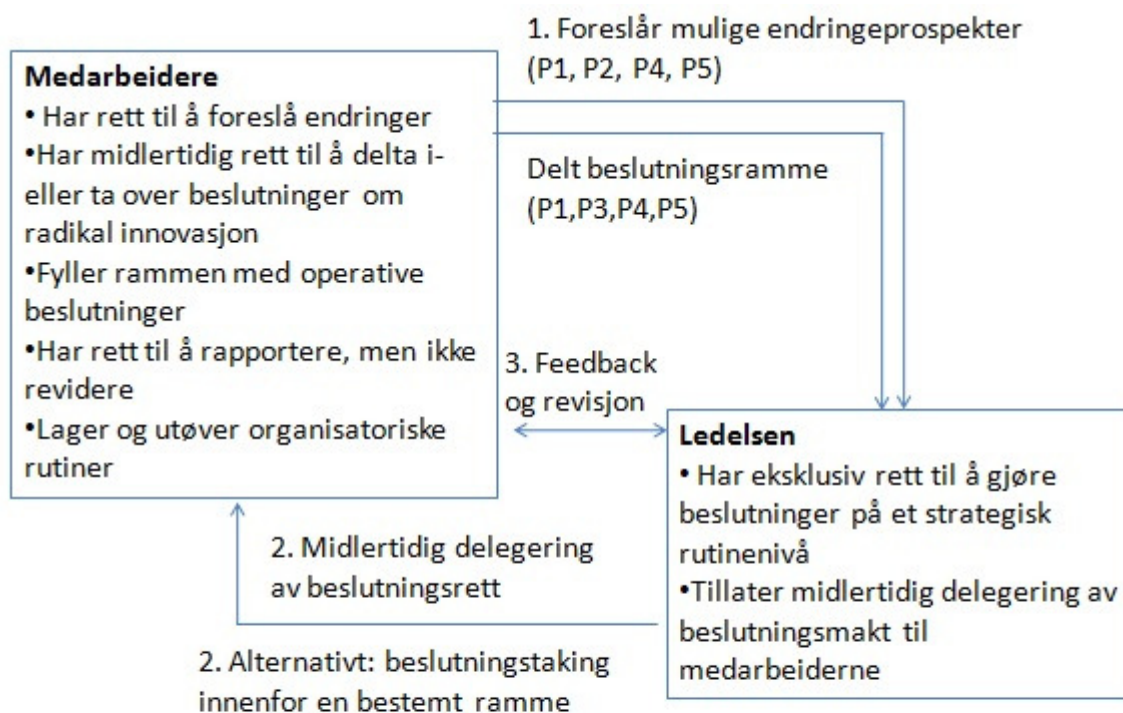


Figur 5 - Top down beslutningsstruktur (Kesting & Ulhøi 2010: 72)

Den tradisjonelle beslutningsstrukturen kjennetegnes ved at ledelsen gjør beslutninger knyttet til innovasjon og rutiner. Ut i fra beslutningene legges det opp en ramme for nye rutiner. Avhengig av hvor bredt (smalt) rammen for den nye rutinen er definert, kan medarbeiderne tilpasse denne rammen på ulike måter. Medarbeiderne kan også gi feedback til ledelsen dersom noe i de nye rutinene ikke fungerer. Det faktum at strukturen er top-down gjør at rommet for MDI er naturlig begrenset til feedback og revisjon av forslagene.

2.5.2 Idealstruktur for MDI

Kesting og Ulhøi (2010: 75) skisserer en idealstruktur for MDI. Strukturen ser ut som dette:



Drivere for medarbeiderdeltakelse i beslutninger om radikal innovasjon:

- P1: Ledelsens støtte
- P2: Dannelsen av et miljø som fostrer idégenerering
- P3: Beslutningsstruktur
- P4: Insentiver
- P5: Bedriftskultur og klima

Figur 6 - MDI beslutningsstruktur (Kesting & Ulhøi 2010: 75)

Av figur 6 ser vi at dette er en typisk *bottom up* struktur der medarbeiderne har fått delegert mulighet til å foreslå prosjekter, samt fylle ut ledelsens beslutningsramme. Ledelsen fungerer på sin side støttende og bidrar til et miljø som fostrer idégenerering, og gir insentiver samt skaper et positivt miljø for idégenerering. Videre gjøres det i fellesskap en beslutning basert på forslag og revisjon mellom medarbeidere og ledelsen angående hvilke forslag som skal gjennomføres. I denne oppgaven har vi benyttet filteret beskrevet under avsnitt 2.4 (et filter for ideer) til å ivareta denne funksjonen, slik at det kun er ideer som kan gjennomføres lokalt i avdelingen som vil bli diskutert. Vi fremsetter videre følgende hypotese om beslutningsstrukturen som skal testes:

Hypotese 9: Beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen er preget av top-down struktur

2.6 Oppsummering av teori

Vi har i teorikapitlet etablert et teoretisk rom for MDI gjennom asymmetrisk informasjon og begrenset rasjonalitet. Rommet er videre bestående av en beskrivelse av et miljø som fostrer idégenerering. Vi har utviklet teoretiske dimensjoner som skal bidra til testing av miljøet. Disse dimensjonene er *oppmuntring og støtte, ledelsens støtte, autonomi, utfordringer og strategisk fokus*. Transformasjonsledelse og annen relevant ledelsesteori er også tatt med for å få frem viktigheten av ledelses rolle i MDI. Videre er filter for ideer og beslutningsstruktur i forhold til MDI gjennomgått.

Som en følge av dette teoretiske kapitlet og erfaring som beskrevet i kapittel 1, utformer vi videre hypotese 6, 7 og 8 for å kunne si noe generelt om det følgende: medarbeiderne mener de har få ideer, fremmer få ideer og får gjennomført få av sine ideer.

- *Hypotese 6: Medarbeiderne mener at de har få ideer til endring og forbedring*
- *Hypotese 7: Medarbeiderne mener at de sjelden fremmer ideer til endring og forbedring*
- *Hypotese 8: Medarbeiderne føler deres ideer til endring og forbedring ikke blir gjennomført*

Vi har tidligere i gjennom studiet av teori i dette kapitlet utformet disse hypotesene:

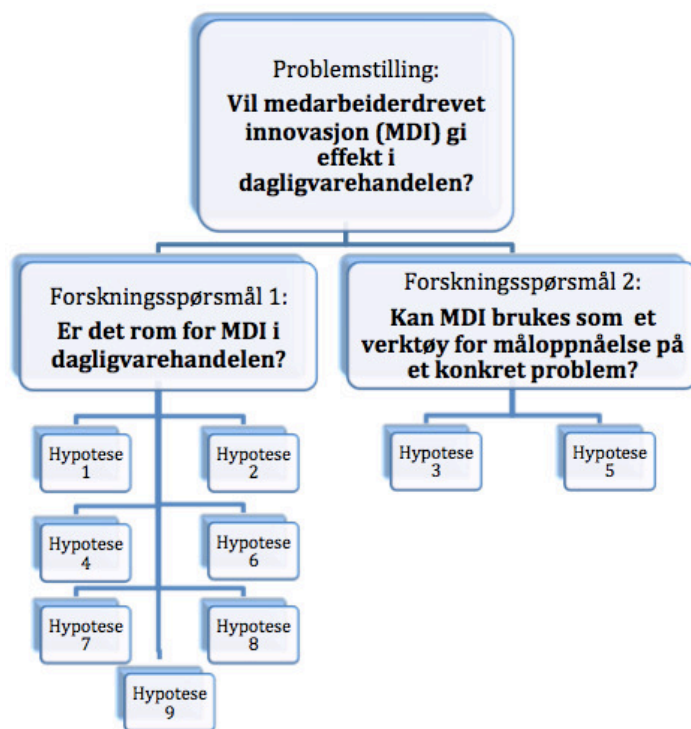
- *Hypotese 1: Medarbeiderne tror ikke ledelsen har all informasjon de besitter angående operasjonelle rutiner*
- *Hypotese 2: Miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen er ikke bra*
- *Hypotese 3: Endring av miljøet kan ikke bidra til å endre forholdene for MDI*
- *Hypotese 4: Dagligvarehandelen er ikke preget av ledelsesteori knyttet sammen med kreativitet og innovasjon*
- *Hypotese 5: Ledelsen fungerer som et filter for ideer*
- *Hypotese 9: Beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen er preget av top-down struktur*

3.0 Metode

Til å løse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål har det blitt benyttet en metodetriangulering. Metodekapittelet beskriver innsamling av primærdata i form av spørreundersøkelse, kvasi-eksperiment, intervju og observasjon. Bruken av primærdata grunner i at sekundærdata tilknyttet temaet ikke eksisterer i en relevant form.

3.1 Forskningsmodell

Fundamentet for MDI er dannet på bakgrunn av tanker hentet fra Peter Kesting (2006). Kesting og Ulhøi (2008) har påpekt (avsnitt 2.2) at et miljø for idégenerering er viktig for medarbeiderdeltagelse tilknyttet innovasjon. Dette springer ut fra vår argumentasjon om at kreativitet er kilden til innovasjon. Vi har på bakgrunn av tanker fra Kesting og Ulhøi utviklet følgende forskningsmodell:



Figur 7 - Forskningsmodell (egenutviklet)

3.1.1 Forskningsspørsmålene

For å besvare forskningsspørsmål 1 (*er det rom for medarbeiderdrevet innovasjon i dagligvarehandelen?*) har vi hovedsakelig benyttet en spørreundersøkelse der vi har samlet data fra fire ulike konsepter i bransjen. Disse konseptene er representert ved fire ulike kjeder. Vi kan ved å favne flere konsepter si noe mer generelt om bransjen enn dersom vi kun

Hypotese 1: Medarbeiderne tror ikke ledelsen har all informasjon de besitter angående operasjonelle rutiner

Hypotese 2: Miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen er ikke bra

Hypotese 3: Endring av miljøet kan ikke bidra til å endre forholdene for MDI

Hypotese 4: Dagligvarehandelen er ikke preget av ledelsesteori knyttet sammen med kreativitet og innovasjon

Hypotese 5: Ledelsen fungerer som et filter for ideer

Hypotese 6: Medarbeiderne mener at de har få ideer til endring og forbedring

Hypotese 7: Medarbeiderne mener at de sjelden fremmer ideer til endring og forbedring

Hypotese 8: Medarbeiderne føler deres ideer til endring og forbedring ikke blir gjennomført

Hypotese 9: Beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen er preget av top-down struktur

fokuserte på én kjede eller én butikk. Vi vil også benytte data fra intervjuer med butikkleidere i ulike butikker for å belyse hvordan de opplever situasjonen.

For å analysere om det finnes et rom for MDI i dagligvarehandelen er de nevnte hypotesene fremsatt av følgende grunner:

1. Hypotese 6, 7 og 8 angår om medarbeiderne mener de har mange ideer, fremmer mange ideer og om ideer blir gjennomført. Hypotesene er relevant i forhold til å måle **nåsituasjonen**. Dersom hypotesene ikke kan forkastes tyder dette på at rommet for MDI muligens er begrenset.
2. Hypotese 1 omhandler **asymmetrisk informasjon**. Asymmetrisk informasjon er i teorikapitlet beskrevet som avgjørende for MDI. Dersom hypotesen ikke kan forkastes vil det, dersom teorien aksepteres, trolig ikke være grunnlag for MDI.
3. Hypotese 2 søker å teste teori tilknyttet et **miljø for idégenerering**. Dersom medarbeiderne rangerer miljøet lavt er rommet for MDI trolig begrenset.
4. Hypotese 4 vurderer ledelsesformer i dagligvarehandelen. Det er relevant å vurdere den praktiske ledelsen i dagligvarehandelen opp mot **ledelsesteori** beskrevet som bra for idégenerering og innovasjon. Vurderes disse to til ikke å samsvare vil rommet for MDI være begrenset.
5. Hypotese 9 krever en utredning av hvordan **beslutningsstrukturen** for innovasjon er på butikknivå (konseptnivå). Videre sammenliknes denne mot hvordan den ideelle beslutningsstrukturen for MDI beskrevet i teorikapitlet. Finnes det ikke en beslutningsstruktur som legger opp til at medarbeiderne kan fremme ideer til endring og forbedring vurderes rommet for MDI som begrenset.

Som vi ser av hypotesene beskrevet ovenfor er det slik at hvis disse vurderes som *ikke gode* (mindre enn tre) vil rommet for MDI være begrenset. Dersom rommet for MDI er begrenset vil trolig ikke MDI gi stor effekt i dagligvarehandelen uten at rommet endres fordelaktig. Av denne grunn bidrar forskningsspørsmålet til å besvare problemstillingen.

For å besvare forskningsspørsmål 2 (*kan MDI benyttes som et verktøy for måloppnåelse på et konkret problem?*) har vi benyttet et kausalt design. Med bakgrunn i det kausale designet har vi utviklet et kvasi- eksperiment med tanke på MDI og de teorier som ligger til grunn for MDI. Til forskningsspørsmålet er det tilknyttet to hypoteser:

1. Hypotese 3 søker å besvare om en innføring av prinsipper i henhold til teori om MDI kan bidra til å **endre rommet for MDI**. Dersom rommet lar seg endre ved innføring av prinsipper beskrevet i teorien er det trolig at MDI *kan* gi en effekt i dagligvarehandelen. Kvasi- eksperimentet er designet rundt en variabel som ønskes påvirket av eksperimentbutikken. Dersom MDI kan benyttes til å endre variablene (igjennom medarbeidernes ideer og gjennomføringen av disse) kan MDI trolig brukes som verktøy for måloppnåelse på et konkret problem.
2. Hypotese 5 omhandler om ledelsen fungerer som et **filter for ideer**. Dersom ledelsen fungerer som et filter for ideer vil de selv være av avgjørende betydning for hva som blir gjennomført av ideer. Dette gjør at ledelsen selv betinger om MDI kan brukes til å løse et konkret problem. Fungerer ikke ledelsen som et filter for ideer, kan dette tyde på at det finnes et annet filter, eller at det ikke finnes ideer. Dersom det er tilfellet at det ikke finnes ideer, vil det være vanskelig å se noen effekt av MDI.

Vurderer vi hypotese 3 og 5 ser vi at de på hver sin måte kan bidra til å besvare forskningsspørsmål 2. På bakgrunn av det overnevnte kan det argumenteres for at dersom MDI kan brukes som et verktøy til måloppnåelse på et konkret problem vil MDI også gi en effekt i dagligvarehandelen.

Vi vil gjøre leseren oppmerksom på nødvendigheten av å knytte problemstillingen til resultatvariabler. Dette på bakgrunn av at bransjen er ekstremt resultatfokuseret. Kan ikke bruken av MDI vise til at man kan oppnå effekt i form av resultater, vil det trolig ikke forekomme noe økt fokus på MDI fra bransjens side.

I tillegg til spørreskjemaet og kvasi- eksperimentet har vi benyttet observasjon og intervjuet ledere i eksperimentbutikken og andre butikker som vi har samlet spørreskjemaer i. Denne kvalitative dataen skal sammen med det kvantitative datasettet bidra til å besvare oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser.

3.1.2 Forskningsetikk

Når vi har hentet inn data benyttet i oppgaven har dette foregått både via intervju- og spørreskjema.

3.1.2.1 Samtykke

Innhenting av data til spørreundersøkelsen har foregått ved at vi har levert ut spørreskjemaer personlig i butikkene. Når disse har blitt utdelt har vi forklart at vi samler data

til en masteroppgave, og på bakgrunn av dette forklart hva oppgaven omhandler. Deretter har vi spurt om medarbeiderne kunne tenke seg å besvare spørreskjemaet. Videre har det på spørreskjemaets fremside vært en beskrivelse av både anonymitet og formålet med datainnsamlingen. Dermed har de som ikke har hatt et ønske om at deres besvarelse skal inngå i datasettet har kunne unnlate å besvare spørreskjemaet.

Når det gjelder intervjuer gjort med ledere både i eksperimentbutikken og i andre dagligvarebutikker har det vært et underliggende premiss at vi gjør intervjuene for å benytte disse som datagrunnlag i masteroppgaven. Dette gjør at lederne har vært inneforstått med formålet for intervjuene.

3.1.2.2 Anonymisering

I spørreskjemaet har vi under kvasi- eksperimentet benyttet de tre siste sifrene i telefonnummeret for å identifisere en informant fra første til andre observasjon. Å fylle inn disse tallene har vært frivillig og intet krav. Medarbeiderne har derfor selv kunnet velge om dette ble fylt inn, eller ikke. Vi som forskere har ikke hatt mulighet til å identifisere medarbeiderne dersom vi hadde hatt et ønske om dette. Dette på bakgrunn av at vi ikke har hatt tilgang til noe personregister eller telefonregister for butikken, og vi har ikke bedt om navn eller stilling på besvarelsen av spørreskjemaet. Vi kan dermed ikke identifisere hvem det er som har besvart spørreskjemaet og på hvilken måte. De tre siste sifrene i telefonnummeret er utelatt i vedleggene slik at ledelsen i eksperimentbutikken ikke har mulighet til å identifisere hvem som har svart hva.

Når det gjelder anonymisering av data samlet inn fra andre butikker vil det for forfatterne ikke være mulig å spore hvem som har besvart spørreskjemaet på noen måte. Heller ikke her har navn, kjønn, alder eller stilling vært påkrevd i besvarelsen.

I de kreative sesjonene gjennomført i eksperimentbutikken har lederne selv vært til stede under avholdelsen av disse. Videre har deltakelse vært frivillig da vi ikke har presset noen til å involvere seg i diskusjonen. Resultatene fra de kreative sesjonene er fremstilt som en helhet for butikken, og enkeltpersoner er her ikke mulig å identifisere.

I fremstillingen av intervjuene med mellomledere benyttes ikke navn. Dette gjør at det ikke er enkelt å identifisere hvilken leder som arbeider på hvilken avdeling og således også hvem som har sagt hva. Samme fremgangsmåte benyttes for intervjuer med butikksjefene.

3.1.3 Deduktiv metode

Vi har på bakgrunn av teorien kunnet uttrykke hypotesen listet i avsnitt 3.1. Dette gjør at vi kan benytte oss av en deduktiv metode. Ved valg av en deduktiv metode tar vi utgangspunkt i noe vi er absolutt sikre på (Gripsrud et al. 2004). På tross av at MDI er et relativt nytt område, har vi tilstrekkelig viten til å kunne bruke deduktiv metode. Denne viten er formulert i teorikapittelet der vi har studert bakenforliggende teorier tilknyttet MDI.

En deduktiv metode innebærer å fremlegge teori som skal testes igjennom hypoteser. Robson (2002) har påpekt hvilken fem stadier en deduktiv forskningsprosess må gjennomgå. Disse er:

1. utform hypoteser gjennom studie av teorien
2. uttrykk hypotesene i en operativ termologi, som foreslår en forbindelse mellom to definerte ideer
3. test de operative hypotesene
4. gransk resultatet av undersøkelsen
5. om nødvendig, endre teorien i lyse av de nye funnene

Stadiene vil bli benyttet videre i analysekapittelet. Den videre metodologiske diskusjonen vil være todelt. Først diskuteres spørreundersøkelsen og metodologiske spørsmål tilknyttet denne. Deretter diskuteres kvasi- eksperimentet. Kvalitativ data benyttes til å styrke både spørreundersøkelsen og kvasi- eksperimentet. Disse diskuteres under avsnitt 3.4.

3.2 Kvantitativmetode - spørreskjema

Spørreskjemaet har vært benyttet både i kvasi- eksperimentet og i spørreundersøkelsen som helhet. Dette gjør at spørreundersøkelsen har bidratt til å danne et fundament for besvarelsen av forskningsspørsmålene og problemstillingen. For å analysere hypotesene som angår bransjen som helhet har vi forsøkt å favne en størst mulig del av dagligvarehandelen, og dens aktører innenfor vår ramme av tid- og ressurser. Dette har latt seg gjøre grunnet et mangfold av konsepttyper representert (storformat-, supermarked-, nærbutikk- og lavpriskonseptet) i østlandsområdet.

3.2.1 Valg av butikker og utvalg

For å identifisere butikker der vi kunne distribuere vårt spørreskjema, har vi benyttet vårt kontaktnettverk. Dette har ført til at vi har fått svar fra fire ulike konsepter i bransjen. Storformatkonseptet er representert ved tre butikker. Supermarkedkonseptet er representert med én butikk. Nærbutikkkonseptet er derimot representert med et større utvalg av butikker

fra én kjede, med få svar fra hver butikk. Lavpriskonseptet er også representert ved et større utvalg butikker fra én kjede, også her med få svar fra hver butikk.

Utvalget er begrenset til østlandsområdet på bakgrunn av utfordringer tilknyttet datainnsamlingen. Utfordringene har kommet som følge av organisering av informasjonsflyt i de ulike kjedene. Dette i form av at ingen butikker registrerer medarbeiderens personlige epostadresser. Når epostadressene ikke er registrert har det ikke vært mulig å benytte Questback til å samle data fra hele landet.

3.2.2 Utforming av spørreskjemaet

Spørsmålene i spørreskjemaet tar utgangspunkt i ulike teorier presentert i teorikapittelet (kapittel 2). Spørreskjemaet grunner i vår deduktive metode. I det følgende presenteres en liste over hvordan de ulike spørsmålene er gruppert etter ulike teorier (tabell 2 og 3). Tabellene viser hvilke dimensjoner som finnes i spørreskjemaet og hvilke spørsmål som inngår i de ulike dimensjonene. Spørsmålene som plasseres under asymmetrisk informasjon, gjennomføring, autonomi, ledelsens støtte, oppmuntring og støtte og utfordring benyttes til å besvare hypotese 1,8, og 2. Spørsmålene som plasseres under konteksten benyttes til å besvare hypotese 6 og 7. Hypotese 6 benytter spørsmål 1,1 og 2,1. Hypotese 7 benytter spørsmål 1,3 og 2,2. Vi ber leseren bemerke at spørsmål 1,2 1,6 og 1,11 er åpne spørsmål som fremstilles i vedlegg 1. Spørsmål 1,7 blir ikke benyttet i analysen da dette ikke er tilknyttet en hypotese.

Spørsmåls nummer	Spørsmålstekst og rangering
Asymmetrisk informasjon	
1.9	Jeg har ofte et ulikt syn på hvordan en arbeidsoppgave bør løses enn det ledelsen har
2.6	Mine kollegaer har ofte et ulikt syn på hvordan en arbeidsoppgave bør løses enn det ledelsen har
3.2	Ledelsen kommer ofte med forslag til endring i butikk som jeg er uenig i
5.1	Jeg har informasjon om hvordan mine arbeidsoppgaver utføres som mine overordnede ikke har
5.2	Når ledelsen gjør beslutninger om forhold i butikk, merker jeg ofte at de ikke kjenner til de daglige oppgavene og rutinene de påvirker
Gjennomføring	
1.5	Mange av mine ideer til endring og forbedring i butikk har blitt realisert
2.7	Mange av mine kollegaers ideer til endring og forbedring har blitt realisert
Kontekst	
1.1	Jeg har mange ideer til endring og forbedring i butikk
1.2	Eksempler fra spørsmål 1
1.3	Jeg fremmer ofte forslag til endring og forbedring i butikk til mine ledere
1.7	Jeg synes det er enkelt å få gjennomslag for ideer
2.1	Mine kollegaer har mange ideer til endring og forbedring i butikken
2.2	Mine kollegaer fremmer ofte forslag til endring og forbedring i butikk til mine ledere
1.6	Eksempler fra spørsmål 5 (1.5)
1.11	Eksempler fra spørsmål 10 (1.10)

Tabell 2 - Kontekst, gjennomføring og asymmetri (egenutviklet)

Spørsmåls nummer	Spørsmålstekst
Autonomi	
3.1	Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver
3.3	Jeg kan være med på å påvirke målene som blir satt for avdelingen og meg
Ledelsens støtte	
1.4	Jeg synes det er enkelt å legge frem forslag til endring og forbedring i egen butikk
4.1	Min nærmeste leder opptrer støttende når jeg kommer med ideer
4.2	Min nærmeste leder opptrer støttende når mine kollegaer kommer med ideer
Oppmuntring og støtte	
2.4	Mine kollegaer er støttende dersom jeg legger frem en idé til forbedring i butikk
2.3	Mine kollegaer diskuterer ofte ideer til endring og forbedring i butikk
1.10	Jeg føler jeg får noe igjen for å fremme ideer til endring og forbedring i egen butikk
Utfordring	
1.8	Jeg diskuterer ofte hvordan arbeidsoppgaver utføres
2.5	Mine kollegaer diskuterer ofte hvordan arbeidsoppgaver utføres
3.4	Jeg synes arbeidet mitt er interessant og stimulerende
3.5	Jeg ønsker større utfordringer og ansvar i arbeidet (mangel på utfordring)
4.3	Min nærmeste leder utfordrer meg til å løse eksisterende problemer
4.4	Min nærmeste leder utfordrer mine kollegaer til å løse eksisterende problemer

Tabell 3 - Idégenerering (egenutviklet)

3.2.2.1 Korrelasjonsanalyse

Det har blitt gjennomført korrelasjonsanalyser av de ulike spørsmålsgruppene for å se i hvilken grad spørsmålene tenderer til å være positivt korrelerte (se vedlegg 2). En positiv korrelasjon gjør at det er mer sannsynlig at spørsmålene måler det samme temaet enn dersom spørsmålene er negativt korrelert.

3.2.2.2 Cronbach alfa

Vi benytter oss av cronbach alfa for å måle intern konsistens i spørsmålene gruppert under de ulike teoretiske dimensjonene. Dette kan gi oss et svar på hvorvidt dimensjonene er internt konsistente. Vi benytter et kritisk nivå på cronbach alfa lik 0,6. Dersom $\alpha \geq 0,6$ indikerer dette at spørsmålene er internt konsistente. Er derimot $\alpha < 0,6$ indikerer dette at spørsmålene ikke er internt konsistente. Er spørsmålene internt konsistente kan en faktoranalyse benyttes (vedlegg 3).

3.2.2.3 t- test og målenivå

For å teste svarene i spørreskjemaet vil vi benytte oss av ensidige t-tester. Denne typen tester er valgt for å kunne teste gjennomsnittet i datagrunnlaget mot valgte målenivå. Vi tester mot to ulike målenivåer; 3 og 3,5. Dette valget beror på følgende:

- Spørreskjema er utformet slik at 3 er et naturlig midtpunkt. Er miljøet signifikant høyere en midtpunktet, definerer vi miljøet som *godt*
- Er miljøet signifikant høyere enn 3,5 definerer vi miljøet som *meget godt*

Testene gjennomføres med et signifikansnivå på 5 prosent ($\alpha = 0,05$), og t-verdier hentet fra en t-tabell basert på signifikansnivå og antall frihetsgrader (Gujarati 2002). Samtlige tester er høyrehale tester med unntak av spørsmål 3,5. Her foretar vi en venstrehaletest på bakgrunn av påstandsformuleringen i spørreskjemaet.

3.2.2.4 Faktoranalyse

Vi har gjennomført en faktoranalyse av variablene gruppert under ulike teorier der korrelasjonen og cronbach alfaen tilsier at dette kan være hensiktsmessig. Dette fordi mange enkle t-tester *kan* gi et differensiert svar der noen hypoteser kan forkastes mens andre ikke kan forkastes. Faktoranalysen hjelper oss å besvare hypotesene våre ved at vi kan etablere et felles mål for alle spørsmålene gruppert under en teori dersom faktoranalyse er mulig. Faktoranalysen er foretatt ved å regne ut snittet av svarene til den enkelte respondent i de aktuelle spørsmålene. Deretter summeres dette i en faktor (vedlegg 4).

3.2.3 Validitet

Validitet skal si om vi måler det vi skal måle for å besvare problemstillingen.

3.2.3.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditeten omhandler operasjonaliteten til spørreskjemaet, og om spørsmålene gjenspeiler teorien (Gripsrud et al. 2004; Johannessen et al. 2005). Med bakgrunn tabell 2 og

3 mener vi spørsmålene favner teorien presentert i teorikapittelet (kapittel 2). At spørsmålene måler det samme støttes av korrelasjonsanalysene da det er positiv korrelasjon mellom påstandene i mange av spørsmålsgruppene. Cronbach alfaen viser også at i mange dimensjoner er spørsmålene internt konsistente.

Det er nødvendig å nevne at spørreskjemaet ikke favner alle variabler som kunne vært relevant å spørre om. Dette fordi de teoretiske dimensjonene er delvis overlappende, og fordi dimensjonene som omhandler ledelse, filtrering av ideer, strategisk fokus og beslutningsstruktur stort sett er dekket av kvalitativ data. De dimensjonene som er dekket av kvalitativ data er dekket av dette fordi svar fra et spørreskjema neppe ville gitt interessante svar.

3.2.3.2 Ytre validitet

Ytre validitet omhandler muligheten for generalisering og utvalgets representativitet (Johannessen et al. 2005). Spørreskjemaet har god ytre validitet da en rekke ulike butikker og kjeder har sagt seg villige til å besvare spørreskjemaet. Tre av de fire store dagligvarekonsernene har hatt butikker som har deltatt i spørreundersøkelsen. Dette er representert ved fire konsepter. Datagrunnlaget består av 97 respondenter fra tolv butikker. Dette gjør at vi har favnet godt de butikkene som har deltatt. Resultatene er kun valid i deltakerbutikkene, men muligens overførbare til andre butikker i samme kjede, i Oslo og på østlandsområdet. Dette har vært en konsekvens av begrenset tid og begrensede midler for å kunne skrive masteroppgaven. Resultatene kan på tross av dette brukes som en indikator for bransjen generelt.

Ikke alle respondenter har besvart alle spørsmål. For å takle dette problemet har vi benyttet snitt fra den aktuelle butikken, eller den aktuelle kjeden for å dekke blanke svar. Dette svekker den ytre validiteten. Videre må det nevnes at vi kun har hatt muligheten til å samle svar fra de medarbeiderne som har vært tilgjengelige på arbeidet når vi har vært i butikkene. Dette kan også bidra til å svekke validiteten.

3.2.4 Reliabilitet

Reliabiliteten omhandler hvor pålitelig dataen er, altså hvor godt vi måler det vi ønsker å måle (Gripsrud et al. 2004)

De dataene vi har samlet inn selv har vært samlet ved personlig utlevering og innhenting av spørreskjema. Dette har gjort at vi ved innsamling har påsett at vi har delt ut spørreskjemaet

til de riktige personene (medarbeidere). Til videre innsamling har vi hatt hjelp fra tre ulike kjederepresentanter. Ut over å gi disse instruksjoner om hvem som skal besvare spørreskjemaet har vi ingen videre kontroll over hvem som faktisk har svart. Vi ser ingen grunn til at kjederepresentantene ikke skal ha fulgt denne instruksjonen, og velger derfor å betegne reliabiliteten som god. Da spørreskjemaet er frivillig, kan vi ikke utelukke skjevheter i utvalget som følge av at de som lar seg engasjere av oppgavens tema besvarer spørreskjemaet, mens de som ikke lar seg engasjere av temaet ikke besvarer spørreskjemaet. Vi vet heller ingenting om fordelingen mellom heltids og deltidsansatte som har besvart spørreskjemaet. Skjemaet har vært i butikkene over en lengre tidsperiode og derfor har alle type medarbeidere hatt mulighet til å besvare skjemaet dersom de ønsket dette.

Svarene i spørreundersøkelsen danner grunnlaget for vår analyse og våre konklusjoner. Med bakgrunn i vårt relativt lille utvalg kan vi ikke utelukke at vi kunne fått et ganske annerledes bilde av bransjen dersom vi hadde økt antall observasjoner dramatisk. T-testene påvirkes også av dette da standardfeilene ville blitt mindre som følge av et større utvalg.

Våre spørsmål baserer seg på en selvrangering av påstander. Dette åpner for subjektivitet blant annet når det gjelder ord som *mange* og *ofte*. Videre kan oppfattelsen av hva som er en idé til endring og forbedring være ulik fra person til person. Vi har likevel valgt å benytte oss av selvrangering fordi: for det første er det tidsbesparende da medarbeiderne i butikk har begrenset tid til å besvare spørreskjemaet. For det andre ville vi stilt medarbeiderne i en vanskelig situasjon dersom vi ba dem om å oppgi eksakt antall ideer. Å bli spurt om å oppgi eksakt antall ideer kunne ført til at ideer ble glemt eller at medarbeideren overdrev antall ideer. For det tredje er det opplevelsen av situasjon som er med på definerer rommet for MDI ikke det konkrete antall ideer.

3.3 Kvasi- eksperiment - kausalt design

Kvasi- eksperimentet er utformet etter det som i metodelæren kalles et kausalt design (Johannessen et al. 2005). Dette designet er benyttet for å avdekke om MDI har en direkte effekt dersom det innføres i en butikk. Eksperimentet er basert på teori fremlagt i teoridelen, og har to målevariabler.

3.3.1 Valg av butikk, målevariabler og utvalg

3.3.1.1 Valg av butikk

Kvasi- eksperimentet ble gjennomført i den valgte butikken av to grunner. For det første har dagligvarehandelen som tidligere påpekt et sterkt fokus på lønnsomhet. På bakgrunn av lønnsomhetsfokuset var det avgjørende å finne en butikk hvor det fantes en resultatvariabel å måle endringer i. For det andre var vi avhengig av å identifisere en butikk der ledelsen var villig til å la oss gjennomføre et kvasi- eksperiment. Dette innebar bruk av spørreskjema, intervju av ledere og deltakelse på avdelingsmøter. Videre var vi avhengig av å få adgang til butikken i eksperimentperioden. For å få til dette, har vi benyttet vårt kontaktnettverk innen dagligvarehandelen for å identifisere aktuelle butikker. Butikken vi valgte tilfredsstillte de nevnte kriteriene.

3.3.1.2 Mandat

Kvasi- eksperimentets mandat stammer fra en avtale med butikksjefen der vi ble enige om at kvasi- eksperimentet skulle være fokusert på hvordan medarbeiderne og deres ideer kan bidra til å øke andelen shopexpressbrukere (se fotnote fem avsnitt 1.8.2).

3.3.1.3 Målevariabler

For å kunne måle effekten av kvasi- eksperimentet ble det identifisert to målevariabler. Den første målevariabelen var relatert til endring i shopexpressandelen. Det vil være rimelig å anta at dersom det blir foreslått og gjennomført en idé for å øke andelen shopexpressbrukere kan trolig en eventuell effekt tilskrives den gjennomførte ideen. Den andre målevariabelen som vil benyttes er som nevnt basert på endringer i spørreundersøkelsen som ble fylt ut før kvasi- eksperimentets oppstart. Vi ønsker å se om det skjer endringer (fra observasjon 1 til observasjon 2) i svarene på spørreundersøkelsen som følge av implementeringen av MDI prinsipper hentet fra teorien. Implementeringen av MDI prinsippene vil skje igjennom kreative sesjoner (vedlegg 5), informasjon (vedlegg 6 og 7), et økt strategisk fokus og instruksjon av ledelsen.

3.3.1.4 Utvalg

Butikken kvasi- eksperimentet ble gjennomført i, har cirka 90 ansatte. Dette fordelt på cirka 55 årsverk. Da ledelsen ikke har vært gjenstand for vårt kvasi- eksperiment i samme grad som medarbeiderne, vil utvalget bestå av cirka 46 årsverk, dette på bakgrunn av at det var ni ledere i butikken. Vi kan videre si at det eksisterer en kjerne av medarbeidere som er tilknyttet cirka

30 av årsverkene, og vi anslår det som sannsynlig at det er blant disse brorparten av utvalget vårt befinner seg.

3.3.2 Design og gjennomføring av kvasi- eksperimentet

3.3.2.1 Avtale og møte med butikksjef

Torsdag tredje februar var vi i møte med butikksjefen i eksperimentbutikken. Vi hadde tidligere opprettet kontakt med ham via telefon og et møte i januar. Vi presenterte da vårt foreslåtte kvasi- eksperiment. Butikksjefen fikk i tillegg en gjennomgang av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Videre fikk vi tillatelse til å delta på både avdelingsmøter og til å snakke med medarbeidere rundt i butikken som vi ønsket det. Informasjonstavlene i butikken kunne også disponeres.

Vi identifiserte i samråd med butikksjefen en ekstern målvariabel for eksperimentet. Variabelen gikk ut på å måle endringer i shopexpressandelen. Butikken ønsket dette som et mål da shopexpress er kostnadsbesparende for butikken og verdiøkende for kunden. Det viser seg også at shopexpresskundene er mer lojale enn andre kunder. Butikken ønsket medarbeidernes innspill og ideer til hvordan man kunne øke shopexpressandelen. Dette definerte også et område hvor medarbeiderne kunne fokusere sin kreativitet og sine ideer. Det ble satt et mål om at andelen skulle økes til 20 prosent. Målet skulle nås på bakgrunn av medarbeidernes ideer. For at dette skulle være MDI, ble det poengtert at det var medarbeiderne som skulle gjennomføre ideene i praksis.

3.3.2.2 Presentasjon for medarbeiderne og avdelingsledere

Fredag fjerde februar deltok vi på et fredagsmøte (ukentlig morgenmøte for tilgjengelige ansatte i butikken). På møtet ble vi presentert for medarbeiderne og lederen som var tilstede. De fikk informasjon om at de ville møte oss igjen i en forskningskontekst, og at dette var positivt for butikken. Butikksjefen sa videre at vi kom til å delta i butikken med spørreskjemaer, med samtaler og på avdelingsmøter. Hensikten med dette var først og fremst at medarbeiderne skulle være klar over hvem vi var og at vi hadde et mandat til å gjennomføre det overnevnte. På møtet valgte vi ikke å beskrive kvasi- eksperimentet da vi oppfattet dette som en mulig påvirkningsfaktor før den første målingen (observasjon 1).

Syvende februar deltok vi på avdelingsledermøte. Her presenterte vi våre tanker, og instruerte vi avdelingslederne i hvordan ideer kan mottas, hvordan de kan utfordre, og hvordan de kan stimulere sine medarbeidere. Instruksjonen var grunnet i transformasjonsledelsens prinsipper. Samtidig fikk vi forankret eksperimentet i butikkens ledergruppe.

3.3.2.3 Innsamling av observasjon 1

Den første datainnsamlingen (observasjon 1) foregikk over en uke. Dette skjedde ved at vi gikk rundt i butikk og kontaktet medarbeiderne én til én. Vi mente at samtale og personlig forespørsel om å fylle ut spørreskjemaet ville gjøre at vi mottok flest mulig svar.

Spørreskjemaene ble også distribuert på pauserommet slik at medarbeiderne kunne fylle ut spørreskjemaet i pausen. Det ble satt opp en låst postkasse ved trappen til pauserommet hvor spørreskjemaene kunne leveres.

Det viste seg imidlertid vanskeligere enn først antatt å samle inn svar. Mange mente de ikke hadde tid til å besvare spørreskjemaet. Andre glemte spørreskjemaet hjemme, og andre ønsket ikke å svare. Vi hadde etter en ukes arbeid og samtaler 19 svar (disse 19 svarene inngår i spørreundersøkelsen der også andre kjeder og butikker inngår). Dette gjorde at vi ba butikksjefen dele ut spørreskjemaet på et fredagsmøte. Alle som var på arbeid den dagen ble oppfordret til å besvare spørreskjemaet. De fikk også avsatt tid til besvarelse av spørreskjemaet. Da dette ikke resulterte i flere besvarelser, konkluderte vi med at vi hadde fått så mange svar vi kunne få innenfor rammene av en rimelig tids- og ressursbegrensning.

3.3.2.4 Kommunikasjon visjon og misjon

Etter observasjon 1 var gjennomført ble det hengt opp to tydelige plakater (vedlegg 6). En i døra på vei opp til spiserommet, garderoben og trimrommet, og en annen i trappa på vei opp til de samme rommene. Her kom visjonen (å øke shopexpressandelen til 20 prosent igjennom medarbeidernes ideer), hensikten (å belyse at medarbeiderne fremstår som en uvurderlig ressurs til ideer og gjennomføring av disse) og fremgangsmåten (at medarbeiderne selv skulle komme med ideer, diskutere og tenkte igjennom ideene, og deretter vurdere å sette ideene ut i livet) for prosjektet tydelig frem. Dette ble gjort for å spre informasjon om eksperimentet og medarbeidernes rolle. Videre ble det også delt ut flyers (vedlegg 7) til medarbeiderne som beskrev det samme som plakatene.

3.3.2.5 Valg av kontaktpersoner og design av beslutningsstruktur

I kvasi- eksperimentet er den tradisjonelle beslutningsstrukturen i dagligvare snudd på hodet (fra top-down til bottom up). Kvasi- eksperimentet er basert på at medarbeiderne har mandat til å komme med ideer til hvordan shopexpresssystemets bruksrate kan økes. Strukturen for å motta forslag og ideer var lagt opp slik at medarbeiderne kunne ta opp forslag med sin nærmeste leder. Vi identifiserte både kasselederen og den nærmeste lederen som mulige kontaktpersoner. Deretter skulle lederne og medarbeiderne i samråd avgjøre om, og eventuelt hvordan ideene kunne gjennomføres. Lederne skulle på denne måten fungere som et filter for

ideer. Lederne ble valgt som et filter for ideer på bakgrunn av at de har hovedansvaret for avdelingene. Lederne hadde også fått instruksjon i at vi ønsket å fokusere ideer som lot seg gjennomføre og beslutte lokalt, samtidig som de ikke kostet penger (idé / beslutningsmatrisen avsnitt 2.4). Videre gjorde vi det klart at vi ikke var negative til andre type ideer, men at disse måtte analyseres grundigere. På denne måten sikres både feedback og diskusjon rundt forslag, samtidig som medarbeiderne er de som driver innovasjonen fremover.

3.3.2.6 Deltakelse på kreative sesjoner

Under kvasi- eksperimentet har vi arrangert kreative sesjoner med samtlige avdelinger. De kreative sesjonene bestod av en rekke spørsmål (vedlegg 5) til diskusjon designet slik at medarbeiderne måtte tenke igjennom fordeler og ulemper med shopexpresssystemet, og hvordan fordelene fremheves i dag, og hvordan ulempene kan unngås (resultater: vedlegg 8). Sesjonene ble lagt til avdelingsmøter. I de kreative sesjonene lot vi alle medarbeiderne som var på avdelingsmøtet delta, uavhengig om de hadde fylt ut spørreskjema. Hensikten med sesjonene var å utfordre og stimulere medarbeiderne til å tenke nytt rundt shopexpresssystemet. Videre kunne deres erfaringer benyttes for å komme frem til nye måter systemet kunne promoteres og benyttes på. De kreative sesjonene varte i mellom fem og 15 minutter, avhengig av hvor aktive de involverte medarbeiderne valgte å være. Vi lot avdelingslederne som ønsket dette, delta på møtene. Dette gjorde at de kunne plukke opp ideer som kom frem under diskusjonene. Ingen av avdelingslederne var dominerende i diskusjonene, og det var i alle gruppene medarbeiderne som drev samtalen.

3.3.2.7 Avslutning, datainnsamling og analyse

Eksperimentet pågikk i sin helhet fra fredag ellefte februar til fredag 25. mars. Eksperimentet hadde da pågått fra observasjon 1 var ferdig innsamlet (19 svar) og frem til observasjon 2 var samlet inn (27 svar). Dette var en periode på seks uker. Observasjon 2 startet med å samle inn spørreskjemaer på et fredagsmøte. Vi takket her for samarbeidet og oppfordret alle til nok en gang å fylle ut spørreskjemaet. Det hele resulterte i 20 svar. Kun syv respondenter kunne spores tilbake til observasjon 1. Derfor benyttet vi en ekstra dag for å samle flere svar. Vi fikk da syv tilleggssvar hvor tre av disse kunne tilbakespores. Dette gjorde at det totalt var 27 respondenter i observasjon 2. Av disse svarene kunne ti spores tilbake slik at vi kunne se endringer i hva uidentifiserte enkeltpersoner svarte i første og andre observasjon.

3.3.3 Dataanalyse av kvasi- eksperiment

Med utgangspunkt i datainnsamlingen (observasjon 1 og observasjon 2) står vi igjen med to analysemuligheter. Den ene muligheten er en såkalt paret t-test. Den andre muligheten er en t-

test (uparet). Begge testene benyttes for å studere endringen i gjennomsnitt generert av kvasi-eksperimentet. Videre kan vi ut i fra gitte signifikansnivå si om endringer i snittet har vært signifikant eller ikke, og i hvilken retning endringen har gått. Kvalitative data i form av observasjoner og lederintervjuer vil også brukes for å understøtte kvasi-eksperimentet.

Vi vil i analysen presentere resultater fra begge type t-tester. Det fremstår åpenbart hvorfor den første typen paret t-test er relevant å benytte. Den uparete t-testen fremstår også som relevant, da samtlige medarbeidere som har besvart spørreskjemaet har vært utsatt for den samme påvirkningen i butikk. Hvis vi måler den første observasjonen mot den andre observasjonen totalt, kan vi også se på endringer, dog ikke på enkeltpersonnivå.

For å takle områder der *ikke relevant* boksen er benyttet, har vi benyttet gjennomsnittet av de andre observasjonene under denne variabelen etter rådføring med Frode Alfnes (metode- og statistikkforeleser ved UMB).

3.3.3.1 Paret t-test

En paret t-test er en test der man ser endringer mellom observasjon 1 og observasjon 2 i én variabel. Testen kan benyttes til å studere endringer dersom det er flere respondenter og den enkelte respondents svar kan spores fra observasjon 1 til observasjon 2. Vi har benyttet oss av ensidige tester for å se om snittet har økt signifikant i noen av variablene. Vi benytter $\alpha = 0,1$, $0,05$ og $0,01$.

3.3.3.2 Uparet t-test

En vanlig t-test måler endringer i et gjennomsnitt mot et signifikansnivå. Denne testen tar ikke hensyn til at det ikke er de samme enhetene som observeres i observasjon 1 og observasjon 2. Vi gjennomfører t-tester med $\alpha = 0,1$, $0,05$ og $0,01$.

3.3.4 Feilkilder

Når det gjelder mulige feilkilder ved kvasi-eksperimentet, er det flere. For det første er det kun de som har gjennomført spørreskjemaet som har blitt målt. Dette gjør at vi ikke kan måle de som har blitt påvirket, men ikke har besvart spørreskjemaet. For det andre har det vært et varierende engasjement for å delta i kvasi-eksperimentet. Når det ikke har vært et klart ønske å bidra til kvasi-eksperimentet, er det heller ikke sikkert at vi har fått best mulig resultater. Resultatene kunne muligens vært annerledes dersom kvasi-eksperimentet var designet på en annen måte, målet var definert på en annen måte, eller kvasi-eksperimentet angikk et annet tema enn shopexpress.

3.3.5 Validitet

Validiteten i kvasi- eksperimentet er trolig begrenset grunnet lav responsrate. Vi brukte fem dager på å samle 19 svar til observasjon 1. Det var etter denne perioden ikke flere som ville eller kunne svare. Observasjon 2 gav 27 svar, hvor ti respondenter kunne spores til å ha deltatt i begge observasjoner. Validiteten kunne trolig vært bedre dersom butikken hadde lagret medarbeidernes epostadresser. Hvis dette var tilfellet kunne vi benyttet Questback og dermed nådd flere respondenter. Det lave antallet respondenter gjør at resultatene fra kvasi-eksperimentet kun er gyldig for de medarbeiderne som har deltatt i observasjonene.

3.3.5.1 Begrepsvaliditet

Sammenhengen mellom det som er undersøkt og det vi spør om og gjør i løpet av kvasi-eksperimentet, er viktig for å kunne si noe om vi måler det vi tror vi måler. På bakgrunn av spørsmålene utformet i spørreskjemaet, måler vi ulike fenomener i de ulike spørsmålskategoriene. Dette på bakgrunn av dimensjoner utviklet i teorikapittelet. Da dimensjonene vi har benyttet har vært delvis overlappende, har det vært vanskelig å utforme spørsmål som konkret måler kun ett fenomen. Det kan ikke utelukkes at spørsmålene kun hører hjemme i en bestemt kategori, eller at vi har stilt de riktige spørsmålene for å favne fenomenet beskrevet av en kategori. Det kan heller ikke utelukkes at spørsmålene tilhører flere kategorier, eller er galt formulert. Korrelasjonsmatriser er benyttet for å se om spørsmålene i de ulike gruppene hører sammen. Dette styrker begrepsvaliditeten. Vi mener også at vi favner viktige elementer innen kategoriene som er representerte i spørreskjemaet ut i fra hvordan disse er definert i teoridelen.

Kvasi- eksperimentet kan trolig kritiseres ved at det kunne vært gjennomført på andre måter enn det vi har valgt. Vi mener likevel at vår gjennomføringsmåte, i forhold til teori, tid og ressurser til rådighet, har vært konstruert på en måte som favner en rekke av de teoretiske elementene diskutert i kapittel 2.

Vår resultatvariabel som vurderer endringen i antall shopexpresskunder, kan klart trekkes i tvil. I perioden kvasi- eksperimentet har pågått har det vært problemer med shopexpressystemet. Derfor er det vanskelig å si i hvilken grad endringer i shopexpressandelen kan forklares ut i fra systemets funksjonalitet, eller ut i fra det som har skjedd i forbindelse med kvasi- eksperimentet.

3.3.5.2 Ytre validitet

Kvasi- eksperimentet har vært gjennomført i én butikk. Butikken består av syv ulike avdelinger. Dette gjør at eksperimentet har favnet medarbeidere som typisk arbeider i ulike sektorer av varehandelen, da varehandelen gjenspeiles godt i de ulike avdelingene. På denne måten kan det argumenteres for at den ytre validiteten således er god. Vi har også vært i kontaktet andre butikker angående muligheten for å gjennomføre eksperimentet der. Dette har ikke latt seg gjøre på en tilfredsstillende måte, og derfor er kvasi- eksperimentet kun gjennomført i én butikk.

Det er slik at kulturer og miljøer er vidt ulike i forskjellige bransjer, kjeder og ikke minst butikker. Det kan derfor argumenteres for at vårt utvalg kan skille seg ut på en rekke måter fra det typiske utvalget. Butikken er ikke valgt ut i fra et kriterium om at dette er en typisk butikk, men snarere på bakgrunn av at den hadde mange ulike avdelinger, noe som representerer varehandelssektoren godt som helhet. Samtidig ble butikken valgt fordi dette var en butikk vi fikk innpass i, da andre butikker og kjeder takket nei til å delta. Dette kan gjøre at den ytre validiteten av eksperimentet kan betegnes som lav, og resultatene er bare direkte gyldige for den konkrete butikken vi har gjort vårt kvasi- eksperiment i. Vi mener likevel at kvasi-eksperimentet kan gi noen indikatorer på hva som har fungert, og ikke fungert i vårt kvasi-eksperiment, og hva som må endres dersom noe tilsvarende skal gjøres i andre butikker.

Kvasi- eksperimentet er også etterprøvbart da metoden er godt beskrevet og andre som ønsker å prøve det samme kan med enkelhet gjør dette.

3.3.6 Reliabilitet

Når det gjelder reliabiliteten i vår talldata (observasjon 1 og observasjon 2) kan reliabiliteten trekkes i tvil fordi det kun er ti medarbeidere som har valgt å besvare spørreundersøkelsen i begge datainnsamlingene. Dette gjør at det er vanskelig å si noe statistisk signifikant om effekten av kvasi- eksperimentet grunnet store standerfeil, og dermed upresise estimater. Vi kan likevel se effekten av eksperimentet i disse ti, noe som gjør at vi kan si noe om hva som har skjedd med den gruppen som har besvart spørreskjemaet begge ganger.

Kvasi- eksperimentet er også analysert med data fra alle som svarte på første innsamling, og alle som svarte under andre innsamling. Dette gjør at vi ikke nødvendigvis har fanget endringen i variablene hos mange av dem som har vært involvert i eksperimentet. Samtidig har mange av medarbeiderne som ikke har besvart spørreskjemaet, deltatt i de kreative

sesjonene og fått den informasjonen vi har distribuert. Dette kan tale for at en endring i observasjon to kan være reliabel.

3.4 Kvalitative data

For ytterligere å kunne gi et bedre svar på forskningsspørsmål 1 og 2, har vi sett det som nødvendig i vår primærdattainnsamling å innhente mer kvalitativ data. Kvalitativ data blir ofte sett på som det motsatte i forhold til kvantitativ data, og de ble en tid sett på som uforenelige. Det har i den senere tid blitt mer vanlig å benytte ulike typer data til å besvare en problemstilling. Det er i utgangspunktet problemstillingen som bør bestemme hvilken metode som bør benyttes. Ofte er det fordelaktig med metodetriangulering (Gripsrud et al. 2004). Vi har benyttet oss av intervjuer med ledere i de aktuelle butikkene vi har vært i kontakt med, samt loggføring fra våre opphold i butikk. Vi vil også referere til egne erfaringer fra kvasi-eksperimentet.

3.4.1 Intervjuer med ledere

Det har i forbindelse med kvasi-eksperimentet vært utført et intervju med alle mellomlederne i butikken. Intervjuene hadde til hensikt å kartlegge hva som skjer med ideer som blir foreslått for lederne, og eventuelt hva som skjer med ideene etter de har blitt foreslått og vurdert. Videre ønsket vi å kartlegge hvordan lederne så sin egen rolle i forhold til å arbeide med ideer. Til sist spurte vi om lederne følte at de fungerte som et filter for ideer (intervjuguiden finnes i vedlegg 9). En tilsvarende intervjuguiden har blitt benyttet i intervjuer med butikksjefer i andre butikker (vedlegg 10). I tillegg søker vi å avdekke momenter som omhandler ledelse, filtrering av ideer, strategisk fokus og beslutningsstrukturen. Våre dybdeintervjuer har vært tidsmessig begrenset grunnet korte og presise svar med lite behov for oppfølgingsspørsmål. Videre har utvalget vært begrenset. Dette fordi vi mener det var naturlig å intervjuer butikksjefene i de butikkene vi har samlet inn data via spørreskjemaet. Når dette utvalget har vært begrenset har også antallet butikksjefer vært begrenset.

3.4.2 Ytre validitet

Intervjuer og observasjoner er kun direkte gyldig for de som er intervjuet og observert. Likevull mener vi at ytre validiteten er god da vi ser klare tendenser i svarene.

3.4.3 Reliabilitet i kvalitative data

Våre kvalitative data baserer seg på observasjoner, intervjuer og kreative sesjoner. Våre observasjoner er basert på våre sanseintrykk og hvordan vi har opplevd ulike situasjoner. Dette gjør at reliabiliteten vanskelig kan diskuteres. Selv mener vi at reliabilitet er god. Dette

på bakgrunn av dataene i form av observasjoner, intervjuer og kreative sesjoner er samlet inn av to ulike observatører (forfattere). Når vi har opplevd situasjoner på en relativt lik måte, taler dette for god reliabilitet.

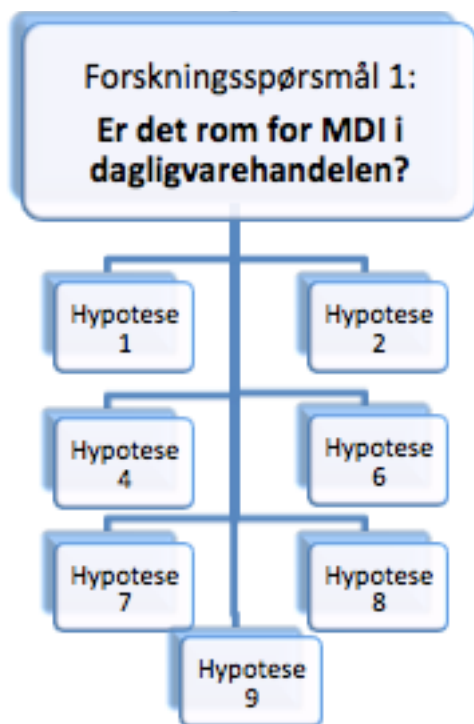
4.0 Analyse

Analysekapittelet skal bidra til å danne grunnlag for en besvarelse av oppgavens problemstilling gjennom forskningsspørsmålene. En naturlig oppbygning vil være å følge logikken fra metodekapittelet, ved å analysere forskningsspørsmålene hver for seg. Vi har tidligere i oppgaven (kapittel 2) gjennomført det første (*utforme hypoteser knyttet til studie av teori*) av Robsons (2002) fem stadier (avsnitt 3.1.3). Det andre av disse fem (*utrykke hypotesene i en operativ terminologi, som foreslår en forbindelse mellom to definerte ideer*) er beskrevet i avsnitt 3.1. Det påfølgende stadiet er å *teste de operative hypotesene*. Før vi presenterer resultatet av testene vil vi beskrive hvilket datagrunnlag, og hvilke tester som benyttes til å teste de ulike hypotesene.

4.1 Datagrunnlag for analysen

Spørreundersøkelsen, kvasi- eksperimentet, observasjon, lederintervjuer og kreative sesjoner danner datagrunnlaget for hypotesetestingen. Der det gjennomføres statistiske tester er dette høyrehaletester med ett unntak. Variabel 3.5 vil være gjenstand for en venstrehaletest. Dette fordi denne påstanden er formulert motsatt av de andre påstandene.

4.1.1 Forskningsspørsmål 1



Figur 8 - Forskningsspørsmål 1 (egenutviklet)

Hypotese 1: Medarbeiderne tror ikke ledelsen har all informasjon de besitter angående operasjonelle rutiner

Hypotese 2: Miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen er ikke bra

Hypotese 4: Dagligvarehandelen er ikke preget av ledelsesteori knyttet sammen med kreativitet og innovasjon

Hypotese 6: Medarbeiderne mener at de har få ideer til endring og forbedring

Hypotese 7: Medarbeiderne mener at de sjelden fremmer ideer til endring og forbedring

Hypotese 8: Medarbeiderne føler deres ideer til endring og forbedring ikke blir gjennomført

Hypotese 9: Beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen er preget av top-down struktur

Den følgende tabellen viser hvilke deler av datasettet som ligger til grunne for testingen av hver enkelt hypotese. De statistiske t-testene er som nevnt i hovedsak utført ved høyrehaletester. Dette innebærer at vi tester om gjennomsnittet fra spørreundersøkelsen er mindre enn, eller lik våre definerte måleverdier (3 og 3,5) (avsnitt 3.2.2.3). Kan vi forkaste denne hypotesen er gjennomsnittet signifikant større enn de nevnte måleverdiene.

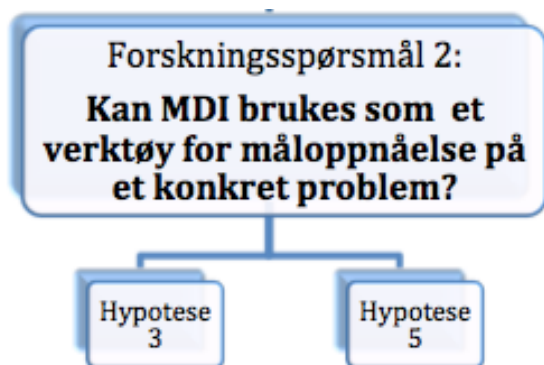
Hypotese nummer	Hypotesens utforming	Benyttet kvantitativ data	Benyttet kvalitativ data
Hypotese nummer 1 Asymmetrisk informasjon	H_0 : Medarbeiderne tror ledelsen har all informasjon de besitter angående operasjonelle rutiner H_1 : Ikke H_0	1,9 2,6 3,2 5,1 5,2	
Hypotese nummer 2 Miljø for Idégenerering	H_0 : Miljøet for idégenerering er ikke bra i dagligvarehandelen H_1 : Ikke H_0	Oppmuntring og Støtte	Medarbeiderideer fra spørreskjemaet
		1,10 2,3 2,4	
		Ledelsens Støtte	
		1,4 4,1 4,2	
		Autonomi	Intervjuer og observasjoner
3,1 3,3			
Utfordring	1,8 2,5 3,4 3,5 4,3 4,4		
Strategisk fokus		Intervju med ledere (butikksjefer)	

Tabell 4 - Hypoteser knyttet til forskningsspørsmål 1 - del 1 (egenutviklet)

Hypotese nummer	Hypotesens utforming	Benyttet kvantitativ data	Benyttet kvalitativ data
Hypotese nummer 6 Ideer til endring og forbedring	H_0 : Medarbeiderne mener at de har få ideer til endring og forbedring H_1 : Ikke H_0	1,1 2,1	Kreativ sesjon og intervju med ledere
Hypotese nummer 7 Fremming av ideer	H_0 : Medarbeiderne mener at de sjelden fremmer ideer til endring og forbedring H_1 : Ikke H_0	1,3 2,2	Intervju med ledere og resultater fra kvasi eksperimentet
Hypotese nummer 8 Ideer som blir gjennomført	H_0 : Medarbeiderne føler deres ideer til endring og forbedring ikke blir gjennomført H_1 : Ikke H_0	1,5 2,7	Intervju med ledere og resultater fra kvasi eksperimentet
Hypotese nummer 4 Ledelse i dagligvarehandel	H_0 : Dagligvarehandelen er ikke preget av ledelsesteori knyttet sammen med kreativitet og innovasjon H_1 : Ikke H_0	4,3 4,4 1,10 1,11	Intervju med ledere og observasjoner
Hypotese nummer 9 Beslutningsstruktur	H_0 : Beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen er preget av top-down struktur H_1 : Ikke H_0		Intervju med ledere og observasjoner

Tabell 5 - Hypoteser knyttet til forskningsspørsmål 1 - del 2(egenutviklet)

4.1.2 Forskningsspørsmål 2



Hypotese 3: Endring av miljøet kan ikke bidra til å endre forholdene for MDI

Hypotese 5: Ledelsen fungerer som et filter for ideer

Figur 9 - Forskningsspørsmål 2 (egenutviklet)

Vi vil her, som under gjennomgangen av datagrunnlaget for forskningsspørsmål 1, beskrive hvilke data som brukes til å teste hypotese 3 og 5.

Hypotese nummer	Hypotesens utforming	Benyttet kvantitativ data	Benyttet kvalitativ data
Hypotese nummer 3 Miljø for MDI	H_0 : Endring av miljøet kan ikke bidra til å endre forholdene for MDI H_1 : Ikke H_0	Alle variabler i spørreskjemaet	Kvasi-eksperiment
Hypotese nummer 5 Filter for ideer	H_0 : Ledelsen fungerer som et filter for ideer H_1 : Ikke H_0		Intervju med butikksjefer

Tabell 6 - Hypotese knyttet til forskningsspørsmål 2 (egenutviklet)

4.2 Testing av de operative hypotesene

Av det foregående fremgår det hvilken data som skal benyttes til testing av hypotesene. Vi vil fremdeles benytte oppbygningen fra metodekapittelet ved at vi først tester hypoteser tilknyttet forskningsspørsmål 1 og deretter hypoteser tilknyttet forskningsspørsmål 2. I det følgende begynner vi analysen og hypotesetestingen.

4.2.1 Fremgang for testing av hypotesene knyttet til forskningsspørsmål 1

Som nevnt i metodekapittelet (avsnitt 3.2.2.3), testes hypotesene av de der nevnte grunnene mot nivåene 3 og 3,5. Vi vil der det er hensiktsmessig benytte oss av faktoranalyse (avsnitt 3.2.2.4) dersom korrelasjonen (avsnitt 3.2.2.1) og cronbach alfaen (avsnitt 3.2.2.2) tillater dette. En slik faktoranalyse bidrar til at i kan si noe helhetlig om hypotesen dersom det er dissens i dataen fra spørreskjemaet. Vi ønsker å gjøre leseren oppmerksom på at for videre

lesning kan leseropplevelsen bedres dersom vedlegg 1 (spørreskjemaet) skrives ut og benyttes som referanseramme.

4.2.1.1 Hypotese 1

Analysen av hypotese 1 (H_0 : Medarbeiderne tror ledelsen har all informasjon de besitter angående operasjonelle rutiner) skal bidra til å besvare om medarbeiderne oppfatter at det finnes asymmetrisk informasjon mellom ledere og medarbeidere i dagligvarehandelen. For å kunne besvare hypotesen, har vi gjort tester av våre spørsmål som angår informasjonsasymmetri. Resultatet av testene er listet i tabellen under.

I tabellen leses tallet under fanen *variabel* som et spørsmålsnummer leseren vil gjenfinne i spørreskjemaet (vedlegg 1). Fanen \bar{x} viser gjennomsnittet for variablene. I fanene T (3,5) og T (3) finner vi de beregnede t-verdiene som vi benytter i testingen (på bakgrunn av måleverdier og standardfeil). Under fanene *t kritisk* er t-verdien som er beregnet på bakgrunn av antall frihetsgrader. Under fanene ved navn *beslutning (3,5)* og *beslutning (3)* finner vi enten *forkast* eller *ikke forkast*. Står det *forkast* i noen av disse feltene kan nullhypotesen forkastes. Dersom nullhypotesen forkastes er som nevnt gjennomsnittet signifikant større enn måleverdiene vi tester mot ($H_0: \bar{x} \leq \text{Hypotese}$ $H_1: \bar{x} > \text{Hypotese}$).

Våre t-tester av hypotese 1 viser følgende:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,9	2,84138	-5,58044	-1,3440	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
2,6	3,01607	-4,77881	0,1587	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
3,2	2,62770	-7,49292	-3,1980	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
5,1	2,47320	-7,40183	-3,7975	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
5,2	2,60512	-6,24829	-2,7572	1,66088	ikke forkast	ikke forkast

Tabell 7 - T-tester av hypotese 1 (egenutviklet)

Resultatet tilsier at vi ikke kan forkaste H_0 basert på måleverdiene 3,5 og 3. Dette impliserer at medarbeiderne (som har deltatt i vår spørreundersøkelse) rangerer seg slik at det fremstår som ledelsen har den samme (operative) informasjonen som de selv har. På bakgrunn av dette kan vi ikke karakterisere forholdene for asymmetrisk informasjon som verken *meget gode* eller *gode* (3,5 og 3). Dette vil potensielt kunne påvirke rommet for kreativitet og dermed også MDI. Med bakgrunn i svarene hevder vi at vårt utvalg ikke mener det eksisterer asymmetrisk informasjon i utstrakt grad.

Tabellen som viser resultatene fra korrelasjonsanalysen skal leses på følgende måte: Cellen med teksten *variabel* gjelder både for kolonne én og rad én. Det vil si at vi i kolonne én og rad én vil finne igjen de ulike spørsmålene som er stilt i spørreskjemaet. I rommet mellom disse er korrelasjonen mellom de ulike variablene listet. Den uthevede linjen på kryss av tabellen (den skal være lik én) skal sees bort fra. Dette fordi den viser korrelasjon innad i samme spørsmål. Fra tabellen kan man lese korrelasjon ved å se hvilke to spørsmål som korresponderer til én korrelasjonsverdi i tabellen. Korrelasjonsanalysen viser at samtlige variabler som omhandler asymmetrisk informasjon er positivt korrelerte. Korrelasjonen kan ikke betegnes som meget høy. Dette kan tyde på at dimensjonen enten er flerdimensjonal eller at spørsmålene ikke direkte måler det samme.

Variabel	1,9	2,6	3,2	5,1	5,2
1,9	1				
2,6	0,44955	1			
3,2	0,57277	0,45432	1		
5,1	0,31370	0,30052	0,44343	1	
5,2	0,38643	0,40710	0,38129	0,50462	1

Tabell 8 - Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til hypotese 1 (egenutviklet)

Cronbach alfa- målet viser 0,7783 (vedlegg 3). Målet er, som nevnt i metodekapittelet (avsnitt 3.2.2.2), et mål på intern konsistens i spørsmålene. Dette tyder på at spørsmålene er internt konsistente.

Vi kan gjøre en faktoranalyse da variablene både har positiv korrelasjon og har en cronbach alfa høyere enn det definerte kritiske nivået (0,6). Når vi gjør en faktoranalyse slår vi sammen variablene som omhandler asymmetrisk informasjon slik at vi får en variabel som samlet måler det samme som de andre variablene ovenfor. Resultatene av faktoranalysen er som følger:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
Asym. Info.	2,71269	-8,68656	-3,16993	1,66088	ikke forkast	ikke forkast

Tabell 9 - Faktoranalyse hypotese 1 (egenutviklet)

Dette bekrefter funnene fra de enkelte t-testene. Vi hevder derfor at medarbeiderne ikke tror det eksisterer asymmetrisk informasjon mellom dem selv og lederne når det gjelder operasjonelle oppgaver. Denne slutningen er truffet på bakgrunn av de definerte måleverdiene 3 og 3,5.

4.2.1.2 Hypotese 2

Hypotese 2 (H_0 : Miljøet for idégenerering er ikke bra i dagligvarehandelen) er en hypotese som krever testing av flere grupper variabler. Variablene bygger på teorikapittelet (avsnitt 2.2). Spørsmålene er gruppert under flere dimensjoner. Disse dimensjonene er: *oppmuntring og støtte*, *ledelsens støtte*, *autonomi*, *utfordring* og *strategisk fokus*. Det totale bildet av miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen (vårt utvalg) er basert på t-tester av de ulike dimensjonene og intervju med ledere i forskjellige butikker samt våre egne observasjoner.

Oppmuntring og støtte

T-tester av oppmuntring og støtte viser følgende resultater:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,10	3,10297	-3,0329	0,7866	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
2,3	3,30464	-1,7845	2,7828	1,66088	ikke forkast	forkast
2,4	3,50518	0,0486	4,7423	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 10 - T-tester av oppmuntring og støtte (egenutviklet)

Tabellen over viser ikke et entydig bilde av dimensjonen *oppmuntring og støtte*. Av t-testene ser vi at miljøet ikke kan karakteriseres som *veldig godt* da ingen av variablene er signifikant større enn 3,5. Vi merker oss at variabel 2,3 og 2,4 er signifikant større enn 3, noe som tilsier at miljøet for *oppmuntring og støtte* er karakterisert som *godt* i disse variablene. Dette tilsier at respondentene mener kolleger ofte diskuterer ideer til endring og forbedring (2,3), og at kollegaene er støttende dersom de selv legger frem ideer til endring og forbedring (2,4).

Testen av variabel 1,10 antyder at medarbeiderne mener de ikke får mye igjen for å fremme ideer til endring og forbedring i egen butikk. Av vedlegg 11 fremgår det at medarbeiderne mener de får igjen *ros* og *bedring av problemet* for å fremme ideer.

Variabel	1,1	2,3	2,4
1,1	1		
2,3	0,05704	1	
2,4	0,35915	0,29586	1

Tabell 11 - Korrelasjonsanalyse - op/stø (egenutviklet)

Korrelasjonsanalysen viser lav, men positiv korrelasjon. Dette bidrar til en lav cronbach alfa (0,4714). På bakgrunn av den lave

korrelasjonen og den lave cronbach alfaen tyder det på at spørsmålene i dimensjonen

ikke er så internt konsistente at det er hensiktsmessig å gjennomføre en faktoranalyse. Dette kommer trolig av at spørsmålene favner flere ulike sider av dimensjonen *oppmuntring og støtte*.

Ledelsens støtte

Når vi t-tester variablene gruppert under *ledelsens støtte* fremgår følgende resultater:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,4	3,37020	-1,0741	3,0632	1,66088	ikke forkast	forkast
4,1	3,61749	0,8895	4,6749	1,66088	ikke forkast	forkast
4,2	3,62756	0,9913	4,8771	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 12 - T-tester av ledelsens støtte(egenutviklet)

Av tabellen over ser vi at nullhypotesen ikke kan forkastes når vi tester mot 3,5. Dette tilsier at miljøet ikke kan karakteriseres som *meget godt* under dimensjonen *ledelsens støtte*. Av tabellen fremgår det videre at vi kan forkaste nullhypotesen i samtlige variabler når vi tester mot 3. Dette tilsier at miljøet kan karakteriseres som *godt* under dimensjonen *ledelsens støtte*.

Variabel	1,4	4,1	4,2
1,4	1		
4,1	0,48722	1	
4,2	0,46369	0,84542	1

Korrelasjonsanalysen viser middels- til høy positiv korrelasjon. Særlig gjelder dette mellom spørsmål 4,1 og 4,2. Dette

Tabell 13 - Korrelasjonsanalyse - Ledl. støtte (egenutviklet)

er forventet, da spørsmål 4,1 og 4,2 er like spørsmål med unntak av at de ber

respondentene vurderer lederen i forhold til seg selv, og ledere i forhold til sine kollegaer. Samtidig er korrelasjonen mellom 1,4 og 4,1 og 4,2 positiv og moderat. Dette gjør at vi tror spørsmålene måler samme moment. Cronbach alfaen er 0,8206 (vedlegg 3), noe som antyder at spørsmålene er internt konsistente. På bakgrunn av dette benytter vi oss av en faktoranalyse for dimensjonen *ledelsens støtte*. Faktoranalysen gir følgende resultat:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
Ledels. Støt	3,53842	0,3517885	4,930483	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 14 - Faktoranalyse hypotese ledelsens støtte (egenutviklet)

Resultatet av faktoranalysen stemmer (ikke overraskende) godt overens med svarene vi finner når vi tester de enkelte hypotesene hver for seg.

Intervju med butikksjefer bekrefter bildet spørreundersøkelsen gir oss da samtlige butikksjefer rangerer seg som fem eller seks (på en skala fra 1-6) på spørsmål som angår om de har tid til, og et ønske om å lytte til de ansattes ideer (vedlegg 12).

Autonomi

T-testene for dimensjonen *autonomi* viser følgende resultater:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
3,1	3,44330	-0,4728	3,6963	1,66088	ikke forkast	forkast
3,3	3,59794	0,8750	5,3423	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 15 - T-tester av autonomi(egenutviklet)

Variabel	3,1	3,3
3,1	1	
3,3	0,58632	1

Tabell 16 - Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til autonomi (egenutviklet)

Miljøet i begge variabler kan ikke karakteriseres som *meget godt*, men kan karakteriseres som *godt*.

Korrelasjonsanalysen viser at variablene er positivt korrelert. Dette kan tyde på at variablene måler det samme.

Cronbach alfaen er 0,7381. Dette antyder at variablene er internt konsistente. På bakgrunn av dette er det gjennomført en faktoranalyse av autonomi.

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
Autonomi	3,52062	0,1997	5,0418	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 17 - Faktoranalyse autonomi (egenutviklet)

Faktoranalysen viser (ikke overraskende) samme resultatene som de enkelte t-testene. Funnet bekreftes av flere intervjuer, og observasjoner der det fremgår at medarbeiderne har mulighet til å prøve og feile for å løse sine arbeidsoppgaver på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Utfordring

Spørsmålene som er benyttet for å måle dimensjonen *utfordring* skaper problemer da variabel 3,5 er formulert motsatt av de andre variablene i spørreskjemaet. På bakgrunn av dette er svarene inversert slik at spørsmålene skal peke i samme retning. Selv om dette er gjort ser vi at variabel 3,5 er negativt korrelert med samtlige andre variabler. Av denne grunn velger vi å fjerne variabel 3,5 fra vår analyse da den trolig måler noe annet enn de andre variablene.

Variabel	1,8	2,5	3,4	3,5	4,4	4,5
1,8	1					
2,5	0,28025	1				
3,4	0,38814	0,15724	1			
3,5	-0,24437	-0,14121	-0,05843	1		
4,4	0,24182	0,27354	0,41990	-0,04455	1	
4,5	0,23791	0,32200	0,37182	-0,03477	0,84743	1

Tabell 18 – Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til utfordring (egenutviklet)

Når variabel 3,5 er fjernet får vi følgende korrelasjonsanalyse:

Variabel	1,8	2,5	3,4	4,3	4,4
1,8	1				
2,5	0,28025	1			
3,4	0,38814	0,15724	1		
4,3	0,24182	0,27354	0,41990	1	
4,4	0,23791	0,32200	0,37182	0,84743	1

Tabell 19 – Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til utfordring, uten variabel 3,5 (egenutviklet)

Det er nå en lav til moderat positiv korrelasjon mellom alle variablene. Cronbach alfaen viser 0,7356. Dette antyder at spørsmålene er internt konsistente.

Av t-testene finner vi følgende resultater:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,8	3,16472	-2,614501	1,2845	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
2,5	3,51739	0,1677183	4,9898	1,66088	ikke forkast	forkast
3,4	3,76795	2,3688263	6,7891	1,66088	forkast	forkast
4,3	3,50452	0,0359753	4,0141	1,66088	ikke forkast	forkast
4,4	3,52060	0,1694796	4,2837	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 20 – T-tester av utfordring (egenutviklet)

Resultatene viser at miljøet kan karakteriseres som *meget godt* i variabel 3,4. Blant de andre variablene er ikke miljøet *meget godt*. Videre er nivået for utfordring *godt* i alle variabler med unntak av 1,8. Denne variabelen omhandler om *jeg ofte diskuterer hvordan arbeidsoppgaver utføres*.

Ved faktoranalyse finner følgende:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
Utfordring	3,49504	-0,059948	5,9774	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 21 – Faktoranalyse utfordring (egenutviklet)

Miljøet for utfordring kan ved faktoranalyse karakteriseres som *godt*, men ikke *meget godt*.

Strategisk fokus

På bakgrunn av dybdeintervjuer med ulike butikksjefer finner vi at fokus på mål omhandlende involvering og kreativitet på medarbeidernivå er fraværende. Det er naturlig nok heller ingen kommunikasjonskanaler som benyttes for å formidle et slikt mål (da dette er fraværende). Det finnes heller ingen midler til rådighet for å arbeide med kreativitet og ideer i bransjen eksplisitt. Dette fremgår av spørsmål 11, 12 og 13 i vedlegg 12.

4.2.1.3 Hypotese 6

Hypotese 6 (H_0 : Medarbeiderne mener at de har få ideer til endring og forbedring) innebærer en test av spørsmål 1,1 og 2,1. Testen gir følgende resultat:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,1	3,16192	-3,0737	1,4721	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
2,1	3,20665	-3,2428	2,2844	1,66088	ikke forkast	forkast

Tabell 22 - T-tester av hypotese 6 (egenutviklet)

I variabel 1,1 viser testene at medarbeiderne mener at de hverken har *mange* eller *veldig mange* ideer til endring og forbedring. Resultatene fra variabel 2,1 viser at medarbeiderne mener at deres kollegaer har *mange*, men ikke *veldig mange* ideer til endring og forbedring.

Variabel	1,1	2,1
1,1	1	
2,1	0,16055	1

Tabell 23 - Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til hypotese 6 (egenutviklet)

Korrelasjonsanalysen viser at det er lav positiv korrelasjon mellom variablene. Cronbach alfaen er på 0,2721, noe som antyder at det er lav intern konsistens i mellom variablene. Av denne grunn kan vi ikke benytte en faktoranalyse for hypotese 6.

I kvasi- eksperimentet (analysen av dette følger i avsnitt 4.2.2.2) finner vi at medarbeiderne har få eller ingen ideer til endring når det gjelder tiltak som kan gjøre at kvasi- eksperimentets mål om 20 prosent shopexpressandel nås. Dette ser vi av vedlegg 8, der resultatene av de kreative sesjonene under kvasi- eksperimentet fremstilles. Av vedlegg 11 fremgår det videre at medarbeidernes ideer i hovedsak omhandler pris, sortiment, vareplassering og systemer. Flere av disse kan karakteriseres som å være knyttet til typiske rutinerelaterte oppgaver i dagligvarehandelen.

4.2.1.4 Hypotese 7

Testing av hypotese 7 (H_0 : Medarbeiderne mener at de sjelden fremmer ideer til endring og forbedring) innebærer analyse av variablene 1,3 og 2,2. Det gir følgende resultater:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,3	2,99167	-3,9237	-0,0643	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
2,2	3,04504	-4,6752	0,4629	1,66088	ikke forkast	ikke forkast

Tabell 24 - T-tester av hypotese 7 (egenutviklet)

Vi kan ikke i noen av variablene forkaste nullhypotesen om at medarbeiderne sjelden fremmer ideer til endring og forbedring.

Variabel	1,3	2,2
1,3	1	
2,2	0,19144	1

Tabell 25 - Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til hypotese 7 (egenutviklet)

På bakgrunn av korrelasjonsanalysen ser vi at det er en svak positiv korrelasjon mellom variablene. Cronbach alfaen viser 0,3106, og det er dermed ikke aktuelt med en faktoranalyse.

Intervjuer med ledelsen (vedlegg 12 og 13 spørsmål 1)

viser at de intervjuede butikksjefene mottar et varierende antall ideer fra medarbeidernes månedlig. Under kvasi- eksperimentet viste våre kreative sesjoner at det var et lavt antall ideer til hvordan man kunne nå kvasi- eksperimentets definerte målsetning.

4.2.1.5 Hypotese 8

Testing av hypotesen 8 (H_0 : Medarbeiderne føler deres ideer til endring og forbedring ikke blir gjennomført) viser følgende resultater:

Variabel	\bar{x}	T (3,5)	T(3)	T kritisk	Beslutning (3,5)	Beslutning (3)
1,5	2,75495	-5,9008	-1,9408	1,66088	ikke forkast	ikke forkast
2,7	3,09732	-4,0401	0,9764	1,66088	ikke forkast	ikke forkast

Tabell 26 - T-tester av hypotese 8 (egenutviklet)

Testene tyder på at medarbeiderne føler at deres ideer ikke blir gjennomført i verken *stor-*

Variabel	1,5	2,7
1,5	1	
2,7	0,43199	1

Tabell 27 - Korrelasjonsanalyse av variabler knyttet til hypotese 8 (egenutviklet)

eller *veldig stor* grad (3 og 3,5). Korrelasjonsanalysen viser en moderat positiv korrelasjon.

Dette tilsier at spørsmålene går i samme retning. Vi gjennomfører ikke en faktoranalyse da cronbach alfa-nivået (0,5917) ligger under det kritiske nivået på 0,6.

Dette antyder at spørsmålene ikke er like internt konsistente som vi kunne ønsket. I intervju med ulike butikksjefer fremgår det at mange synes ideene fra medarbeiderne er svært nyttige. Likevel er det én som kunne ønsket høyere kvalitet på ideene og én som mener ideene stort sett fremmes fordi det gagnar medarbeideren selv (vedlegg 12 spørsmål 3) Svarene på

spørsmål 1,6 viser at det er først og fremst ideer knyttet til vareplassering som blir gjennomført, men også noen knyttet til systemer, priser og HMS.

Kvasi- eksperimentet kom frem til én konkret idé som kunne gjennomføres. Denne ble ikke gjennomført i samarbeid med medarbeideren, men snarer videreutviklet av ledelsen på bakgrunn av medarbeiderens idé (vedlegg 14).

4.2.2 Kvalitative hypoteser knyttet til forskningsspørsmål 1

4.2.2.1 Hypotese 4

I avsnitt 2.3.1 har vi presentert fire ulike faktorer som inngår i transformasjonsledelse. Disse benyttes i testingen av hypotese 4 (H_0 : Dagligvarehandelen er ikke preget av ledelsesteori knyttet sammen med kreativitet og innovasjon). Videre testes også kriterier som ikke er favnet av transformasjonsledelsens dimensjoner, men er nevnt i teorikapittelet (annen ledelsesteori - avsnitt 2.3.2).

Idealisert påvirkning omhandler det å være rollemodell og ha en klar og tydelig visjon. Med bakgrunn i våre observasjoner av både butikksjefer og mellomledere, mener vi disse fungerer som rollemodeller for sine medarbeidere. Dette forekommer i sær fordi butikksjefene og mellomlederne fremstår som meget operative og deltakende i den daglige butikkdriften. Videre kan vi med bakgrunn i intervjuer gjort med butikksjefene slå fast at mellomlederne ofte bidrar med ideer til endring og forbedring. I så måte fungerer de som rollemodeller for medarbeiderne under i hierarkiet, når det gjelder å være kreative. Det er viktig å bemerke at én butikksjef mener det er vanskelig å skille mellom ideens opphav, og om den stammer fra en medarbeider eller en mellomleder.

Det å ha en klar og tydelig visjon, og videre kunne kommunisere denne visjonen til medarbeiderne inngår i både **idealisert påvirkning**, men også **inspirasjon og motivasjon**. Basert på intervjuer med butikksjefer fremgår det at ingen av de butikkene vi har vært i kontakt med, har en visjon, misjon eller målsetning som angår at medarbeiderne skal delta med forslag til endring og forbedring i egen butikk. Det fremgår derimot at det finnes tydelige visjoner i butikkene som angår andre momenter (vedlegg 12 spørsmål 11, 12 og 13). Disse visjonene kommuniseres aktivt via interne kommunikasjonskanaler.

Intellektuell stimulering omhandler at etterfølgerne blir stimulert til å være kreative, innovative og bidra til å løse problemer og utfordringer i hverdagen. I spørreundersøkelsen omhandler variabel 4,3 og 4,4 utfordring fra ledelsen. Ut i fra svarene på variabel 4,3 og 4,4

(vedlegg 15) kan vi ikke karakterisere nivået som *meget godt*, men nivået kan derimot karakteriseres som *godt* (signifikant høyere enn 3). Dette tilsier at medarbeiderne føler de blir utfordret til å løse eksisterende problemer. Vi har gjennom samtaler med butikkledere notert oss at medarbeidere blir spurt om hvordan de tror at et problem skal løses, dersom de henvender seg til sine ledere. På denne måten blir de selv utfordret til å tenke igjennom mulige alternativer for å finne løsninger på utfordringen.

Individuell vurdering omhandler coaching, rådgivning og delegering av ansvar. Dette skal bidra til at medarbeiderne blir selvaktualisert. Når det gjelder delegering av ansvar har vi observert at en rekke medarbeidere får ansvaret for egne deler av avdelinger. Vi har ikke gjort noen observasjoner knyttet direkte til coaching eller rådgivning. Vi kan dog ikke på bakgrunn av våre observasjoner utelukke at dette forekommer, da vi har vært tilstede i butikker i begrensede perioder. Vi har derimot observert at det til stadighet kommer tilbakemeldinger som blant annet går på resultater og bruttofortjeneste, slik at medarbeiderne på denne måten til stadighet får tilbakemeldinger på deres arbeid.

Når det gjelder annen ledelsesteori som ikke blir favnet av begrepene diskutert under transformasjonsledelse, har vi nevnt følgende momenter: Stimulere kunnskapsdiffusjon, konsultering, anerkjennelse og belønning, tilstrekkelig ressurser og overvåkning.

Angående **kunnskapsdiffusjon** varierer det fra butikk til butikk hvordan dette blir praktisert (kunnskapsdiffusjon av ideer til endring og forbedring). Vi hevder dette med bakgrunn i at de intervjuede lederne sier det ikke finnes interne rutiner til å ta vare på ideer til endring og forbedring. Det fremgår videre av intervjuene med lederne at ideene blir bedømt og avgjort på stedet, og da akseptert eller forkastet. Videre viser intervjuene at det i noen av kjedene finnes enkelte momenter som kan betegnes som interne rutiner for å ivareta ideer til endring og forbedring. Kunnskapen om disse rutinene synes dog å være variabel (innad i samme kjede) da noen butikksjefer har kjennskap til dette mens andre ikke har det. I en av kjedene nevnes det at det finnes et møteforum der det ofte tas frem glanshistorier av ideer som er gjennomført og har fungert godt. Selv om dette i seg selv ikke er et internt system, bidrar det til kunnskapsdiffusjon av ideer som har blitt gjennomført suksessfullt.

Konsultering er et moment som synes variabelt praktisert. Fra intervjuer med butikksjefer fremgår det at én butikksjef henvender seg til medarbeidere og mellomledere for å diskutere egne ideer. Flere butikksjefer benytter også personalmøtene for å diskutere og konsultere rundt ideer. Andre butikksjefer nevner ikke noe om dette.

Anerkjennelse og belønning er målt i spørreundersøkelsens variabel 1.10. Svarene på denne variabel tilsier at nivået verken er signifikant høyere enn 3 eller 3,5. Dette tilsier at miljøet for anerkjennelse og belønning ikke kan karakteriseres som verken *godt* eller *meget godt*.

Variabel 1.11 i spørreundersøkelsen er et åpent spørsmål som angår hva medarbeiderne føler de får igjen for å fremme ideer til endring og forbedring i egen butikk. Det viser seg at ros og eventuelt utbedring av problemet er den belønningen medarbeiderne oppfatter at de mottar (vedlegg 11). Det fremgår av dybdeintervjuene med butikksjefene at de setter pris på ideer, og at de oppleves som nyttige. En butikksjef hevder også at medarbeidere som kommer med ideer blir løftet frem.

Ressursene for å bedrive idégenerering fremstår som oss som begrenset. Dette grunner i at medarbeiderne fremstår som om de ikke har ledig tid (i utstrakt grad) utover de daglige rutinene. Samtidig observerer vi at den ledige tiden benyttes til å pleie sosial omgang med kollegaer. Vi har ikke observert (utover forhåndsbestemte personalmøter) at det er satt av ressurser til å arbeide med ideer til endring og forbedring i butikk, med unntak av de tiltak vi selv igangsatte i eksperimentbutikken. Likevel viser intervjuene med butikksjefene at det har blitt gjennomført ideer, som har blitt foreslått. Det samme gjelder spørreundersøkelsen (vedlegg 11 - åpent spørsmål 1.6) der medarbeiderne kommer med eksempler på ulike ideer de har fått gjennomslag for.

Momentet som omhandler **overvåkning** (i form av resultatmålinger) er det mye av i dagligvarehandelen. Dette forekommer trolig, fordi det er et høyt fokus på å opprettholde en høy bruttofortjeneste gjennom høy omløpshastighet. Av denne grunn overvåkes resultater av det som gjøres i butikk nøye. Det er derfor trolig at ideer som fungerer, vil bli fanget opp og implementert i butikkens rutiner.

4.2.2.2 Hypotese 9

Vi ønsker å teste hypotese 9 (H_0 : Beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen er preget av top-down struktur) angående beslutningsstrukturene i dagligvarehandelen. Ut i fra våre observasjoner og erfaringer fra dagligvarehandelen, finnes det ingen definert beslutningsrett for medarbeiderne i bransjen. Intervjuer med butikksjefene viser likevel at initiativ verdsettes, og forekommer. Det finnes heller ingen visjon, misjon eller et mål om at medarbeiderne skal involveres i beslutninger vedrørende innovasjon. Videre har det av lederintervjuene fremkommet at det ikke finnes noe system for å ta vare på ideene medarbeiderne foreslår. Dette gjør at det ikke kan sies å være stor vekt på medarbeidernes ideer i bransjen. Dette på

tross av at flere butikksjefer hevder de er avhengig av, og setter stor pris på medarbeidernes ideer. Beslutningene som tas angående ideer til endring og forbedring tas ofte adhoc. Dette inntrykket er basert på intervjuer med butikkleidere. Videre fremstår det slik at medarbeiderne kan ha lov til å prøve ut noen ideer, særlig angående hvilke varer som skal tas inn, men det er ikke toleranse for å ha store lagerbeholdninger av varer dersom de ikke blir solgt til beregnet pris (påvirker bruttofortjenesten). Dette reflekteres blant annet i et stort svinnfokus i bransjen der alle i teorien skal ha svinn, men i praksis så lite som mulig.

4.2.3 Fremgang for testing av hypotesene tilknyttet forskningsspørsmål 2

Vi har for å besvare forskningsspørsmål 2 utarbeidet et kvasi- eksperiment for å kunne si noe om det er mulig å bruke MDI som verktøy for måloppnåelse.

4.2.3.1 Endringer i resultatvariabelen

Av vedlegg 17 ser vi at shopexpresstallene varierer. Disse variasjonene er fra dag til dag, men ikke tydelig i noen retning.

4.2.3.2 Hypotese 3

Hypotese 3 (H_0 : Endring av miljøet kan ikke bidra til å endre forholdene for MDI) krever at vi tester resultatene av kvasi- eksperimentet. Som nevnt i metodekapittelet, har det blitt gjort gjennom en t-test og en paret t-test. Resultatene viser følgende:

Variabel	Paret t-test			Uparet t-test		
	$\Delta\bar{x}$	P-verdi P one tailed	Signifikans	$\Delta\bar{x}$	P-verdi P one tailed	Signifikans
1.1	0,20	0,22167		0,04453	0,42932	
1.3	0,40	0,05194	*	-0,12955	0,34326	
1.4	0,70	0,00066	***	0,54316	0,06255	*
1.5	0,28	0,17534		0,24342	0,24988	
1.7	0,20	0,27772		0,49393	0,08051	*
1.8	0,40	0,08393	*	0,49145	0,09789	*
1.9	-0,20	0,25432		0,00405	0,49525	
1.10	0,40	0,08393	*	0,47773	0,07428	*
2.1	0,28	0,28843		0,24359	0,14441	
2.2	0,44	0,09797	*	0,10354	0,35619	
2.3	0,40	0,11143		-0,13158	0,31153	
2.4	-0,40	0,13475		0,02632	0,46773	
2.5	-0,30	0,31882		-0,26113	0,18713	
2.6	-0,50	0,13646		-0,26721	0,13056	
2.7	0,00	0,50000		0,20202	0,25070	
3.1	-0,20	0,29553		0,61741	0,05419	*
3.2	0,40	0,13475		-0,10729	0,37619	
3.3	-0,40	0,05194	*	0,08097	0,38940	
3.4	0,00	0,50000		0,34008	0,18372	
3.5	0,00	0,50000		0,02429	0,46925	
4.1	-0,30	0,09671	*	-0,15587	0,35586	
4.2	-0,20	0,17172		-0,27126	0,25431	
4.3	0,26	0,22510		0,01282	0,48628	
4.4	0,40	0,11143		0,21255	0,30015	
5.1	0,42	0,17648		0,31789	0,22110	
5.2	0,20	0,30965		0,07467	0,42641	

Tabell 28 - T-test (egenutviklet)

I vår analyse har vi valgt å bruke ensidig p-verdi med bakgrunn i at vi forventer en økning i variablene. I tabellen ser vi at den parete t-testen er vist til venstre, mens den vanlige t-testen er vist til høyre. Ulike signifikansnivå betegnes som følger:

- $\alpha \leq 0,1$ betegnes med *
- $\alpha \leq 0,05$ betegnes med **
- $\alpha \leq 0,01$ betegnes med ***

Endringen i snittet ($\Delta\bar{x}$) må være positiv og signifikant dersom vi skal kunne si at det har vært en positiv effekt gjennom kvasi- eksperimentet. Vi ber leseren bemerke at utvalget til den parete t-testen består av ti respondenter, og utvalget til t-testen (uparete) består av 19 (ved observasjon 1) og 26 (ved observasjon 2). I den parete t-testen er vi sikre på at det er de samme ti som har svart ved observasjon 1 og observasjon 2. Dette er ikke tilfellet når det gjelder den vanlige t-testen. De ti respondenten fra den parete t-testen inngår også i datasettet for den vanlige t-testen.

Paret t-test

Av den parete t-testen kan vi lese følgende med bakgrunn i vår hypotese om at miljøet har blitt bedre grunnet eksperimentet:

- Det har forekommet en økning i hvor ofte medarbeiderne fremmer forslag til endring og forbedring i butikk (variabel 1,3 - signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,4)
- Det har forekommet en økning i hvor enkelt medarbeiderne synes det er å legge frem forslag til endring og forbedring i butikk (variabel 1,4 – signifikant ved alfa = 0,01, snitt økning = 0,7)
- Det har forekommet en økning i hvor ofte medarbeiderne mener de selv diskuterer hvordan arbeidsoppgavene utføres (variabel 1,8 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,4)
- Det har forekommet en økning i variabelen som omhandler at medarbeiderne føler de får igjen for å fremme forslag til ideer og endring i butikk (variabel 1,10 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,4)
- Det har forekommet en økning i antall forslag medarbeidernes kollegaer fremmer angående endring og forbedring, til deres ledere (variabel 2,2 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,44)

Selv om hypotesen ikke skal tests mot nedgang i variablene bemerker vi at det har vært nedgang i variablene 3,3 og 4,1.

T-test (uparet)

Av t-testene gjort av de ulike variablene finner vi følgende:

- Det har forekommet en økning i hvor enkelt medarbeiderne synes det er å fremme forslag til endring og forbedring i butikk (variabel 1,4 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,54)
- Det har forekommet en økning i hvor enkelt det er å få gjennomslag for ideer (variabel 1,7 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,49)
- Det har forekommet en økning i hvor ofte medarbeiderne mener de selv diskuterer hvordan arbeidsoppgavene utføres (variabel 1,8 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,49)
- Det har forekommet en økning i variabelen som omhandler at medarbeiderne føler de får noe igjen for å fremme forslag til ideer og endring i butikk (variabel 1,10 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,47)
- Det har forekommet en økning i at medarbeiderne selv kan bestemme hvordan de skal utføre sine oppgaver (variabel 3,1 – signifikant ved alfa = 0,1, snitt økning = 0,61)

4.2.3.3 Sammenlikning

Sammenlikner vi resultatene vi har fra de to t-testen, finner vi at variablene som har økning i begge tester er:

- 1,4 (hvor enkelt det er å legge frem ideer)
- 1,8 (jeg diskuterer ofte hvordan arbeidsoppgaver skal utføres)
- 1,10 (Jeg får noe igjen for å fremme ideer og forslag til endringer)

4.2.3.4 Hypotese 5 filter for ideer

Hypotese 5 (H_0 : Ledelsen fungerer som et filter for ideer) blir testet med bakgrunn i intervjuer med butikksjefer i utvalgte butikker, og intervju med mellomledere i eksperimentbutikken. Når det gjelder butikksjefen, fremgår det av intervjuene at mange butikksjefer føler seg som et filter for ideer. Det er imidlertid én leder som ikke føler seg som filter for ideer, grunnet at det ikke er et system som legger opp til at ideene filtreres.

Blant mellomlederne fremgår det at mange av disse også føler seg som et filter for ideer. Det er imidlertid også her én som ikke føler seg som et filter, og én nevner at det er få ideer, og

derfor ingen ideer å filtrere. Videre nevner en av lederne at det ikke legges skjul på egne meninger om ideene, men at medarbeiderne også får være med å vurdere ideene.

5.0 Diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil resultatene og implikasjonene av analysekapittelet granskes (Robsons (2002) fjerde stadium). Vi vil gjøre leseren oppmerksom på at validiteten, vil være begrenset til å omfatte vårt utvalg. Derfor vil de konklusjoner som trekkes på bakgrunn av diskusjonen og analysen også begrense seg til vårt utvalg. Kapittelet vil følge strukturen fra analysekapittelet ved å diskutere funn tilknyttet forskningsspørsmålene etter tur.

5.2 Forskningsspørsmål 1

Når vi vurderer rommet for MDI i dagligvarehandelen, vurderer vi *nåsituasjonen* i bransjen. Vi får et innblikk i nåsituasjonen ved å granske hypotese 6, 7 og 8. Disse hypotesene angår om medarbeiderne har mange ideer, hvor ofte medarbeiderne fremmer ideer og om medarbeidernes ideer gjennomføres. Etter nåsituasjonen er diskutert, granskes hypotese 1, 2, 4 og 9.

5.2.1 Diskusjon rundt nåsituasjonen

En påfallende observasjon i de følgende avsnittene, er at ledelsen og medarbeiderne er av ulik oppfatning vedrørende de ulike hypotesenes tematikk. Det vil dermed være vanskelig å trekke tydelige konklusjoner angående de ulike hypotesene.

5.2.1.1 Hypotese 6

Analysen av hypotese 6 viser at medarbeiderne rangerer både seg selv og sine kollegaer på en måte som tilser at de har få ideer til endring og forbedring (tabell 22). Det åpne spørsmålet 1.2 (oppsummert i vedlegg 11) viser at medarbeiderne har ideer og at disse i hovedsak omhandler vareplassering, priser, sortiment, systemer og informasjon. Dette er ideer som havner innenfor retailmiksens seks grupper (avsnitt 1.8.5), og kan dermed sees som nyttige i forhold til beslutninger tatt på et strategisk nivå (konseptnivå). På bakgrunn av den lave selvrangeringen kan vi likevel ikke konkludere med at de har mange ideer.

På tross av den lave selvrangeringen mottar de intervjuede butikksjefene mellom tre og femten ideer månedlig fra sine medarbeidere. Om antallet ideer er reelt kan diskuteres, da noen butikksjefer synes det er vanskelig å skille hvilke ideer som stammer fra medarbeiderne, og hvilke som stammer fra mellomlederne. Mellomlederne i eksperimentbutikken hevder de mottar fra to ideer i måneden, til flere ideer daglig. Antall ideer lederne mottar kan tyde på at medarbeiderne ikke har så få ideer som selvrangeringen i spørreundersøkelsen viser. Det kan

derfor betviles om resultatet av spørreundersøkelsen er representativt for den virkelige situasjonen rundt medarbeidernes ideer.

På bakgrunn av diskusjonen er det vanskelig å konkludere bastant på hypotesen.

Konklusjonen avhenger av hvordan vi definerer ordet *mange*. Vi vurderer diskusjonen dit hen at medarbeiderne har flere ideer enn selvrangeringen i spørreskjemaet gir uttrykk for.

5.2.1.2 Hypotese 7

Hypotese 7 og testingen av denne tilsier at medarbeiderne rangerer seg selv og sine kollegaer lavt når det gjelder å fremme ideer. Det er dog slik at ledelsens kjennskap til medarbeidernes ideer avhenger av at ideene faktisk har blitt fremmet. Dette underbygger at selvrangeringen også i hypotese 7 kanskje ikke er så negativ som analysen av spørreundersøkelsen tilsier.

Denne slutningen avhenger av om vi stoler på at butikksjefens uttalelser er korrekte og ikke en overvurdering av sine medarbeidere eller sin egen evne til å motta ideer. Under de kreative sesjonene i eksperimentbutikken, fremla medarbeidere få konkrete ideer tilknyttet eksperimentets definerte mål (bare én idé). Dette er et argument som støtter den lave selvrangeringen.

Videre kan den lave selvrangeringen i spørreundersøkelsen komme av to grunner:

1. Selvrangeringen avhenger av hvordan medarbeiderne definerer ordet idé. Det er mulig at den individuelle vurderingen av hva som er en idé, kan være roten til hvorfor medarbeiderne rangerer seg lavt på påstander tilknyttet hypotese 6 og hypotese 7.
2. Oppfattelsen av hva som ligger i ordet *mange* kan også være ulik fra medarbeider til medarbeider (avsnitt 3.2.4).

Grunnet i argumentasjonen over, mener vi at medarbeiderne fremmer flere ideer enn selvrangeringen gir uttrykk for. Om dette antallet ideer er tilstrekkelig for å konkludere med at medarbeiderne fremmer mange ideer, er vanskelig å avgjøre. Vi har i spørreskjemaet definert en idé som en *idé til endring og forbedring*. Derfor er det trolig opplevelsen av hva som er en endring, eller en forbedring, og ikke hva som er en idé som her kan være en feilkilde.

5.2.1.3 Hypotese 8

Medarbeidernes oppfattelse av om deres ideer blir gjennomført er grunnlaget for hypotese 8. Hypotesetesting antyder at få av medarbeidernes ideer blir gjennomført. I analysekapittelet så vi at de ideene som gjennomføres er ideer omhandlende vareplassering, systemer, priser og

HMS. Dette tyder på at noen av medarbeidernes ideer blir gjennomført. Dette er operative ideer, som i hovedsak havner i innenfor idé / beslutningsmatrisens tredje kvadrant (besluttet lokalt og koster ikke penger). På tross av dette rangerer respondentene i spørreundersøkelsen seg selv- og sine kollegaer lavt. Dette tyder på at medarbeiderne oppfatter at få av deres ideer blir gjennomført.

Butikksjefene på sin side rangerer seg selv som gode- eller meget gode på å gjennomføre medarbeidernes ideer. Dette gjør at vi ikke kan konkludere med annet enn at partene har motstridene oppfatning av temaet.

5.2.2 Informasjonsasymmetri

Det følgende avsnittet er også preget av at partene har en ulik oppfatning av temaet.

5.2.2.1 Hypotese 1

I teorikapittelet fremgår det at asymmetrisk informasjon er av avgjørende teoretisk betydning for at medarbeiderne skal ha en rolle i innovasjonsprosessen. Derfor er det svært sentralt å vurdere resultatene tilknyttet hypotese 1. Av tabell 7 fremgår det at ingen av variablene benyttet for å måle asymmetrisk informasjon er vurdert som *gode*. Dette er et argument for at medarbeiderne mener det ikke foreligger informasjonsasymmetri mellom dem selv og ledelsen. Faktoranalysen viser samme resultat.

Butikksjefene uttaler i dybdeintervjuer at de opplever medarbeidernes ideer som nyttige eller svært nyttige. Mellomlederne i eksperimentbutikken deler denne oppfatningen. Det at lederne mener ideene er nyttige tyder på at ideene berører noe de ikke hadde tenkt på, ikke identifisert, eller klart å løse på en hensiktsmessig måte. Dette indikerer at lederne ikke har all informasjonen medarbeideren har (vedrørende drift). Dette er et argument for at det foreligger informasjonsasymmetri. Vi ber leseren bemerke at én butikksjef ikke mener ideene er nyttige, og hevder at han besitter det meste av (den relevante) informasjon vedrørende de operasjonelle rutineene. Butikksjefen uttaler videre at han har tatt hensyn til alle relevante konsekvenser da rutineene ble utarbeidet. Denne uttalelsen bidrar til å svekke funnet om at ledelsen opplever informasjonsasymmetri.

Det faktum at medarbeiderne mener det *ikke* foreligger informasjonsasymmetri kan trolig bidra til å underbygge at de mener de har få ideer til endring og forbedring i egen butikk (grunnet manglende informasjonsasymmetri har de ingenting nytt å bidra med). En forklaring på at medarbeiderne rangerer seg selv og sine kollegaer lavt i påstander omhandlerende informasjonsasymmetri, kan komme av at mellomledere og butikksjefer fremstår som svært

operative. Et eksempel på dette er at under vårt arbeid med kvasi- eksperimentet og datainnsamlingen fant vi til stadighet mellomledere og butikksjefer ute blant medarbeiderne der de utførte daglige rutiner og gjøremål (som å sitte i kassen, stable varer og rydde). Enda et argument for at medarbeiderne mener at det foreligger lite informasjonsasymmetri kan være at de aller fleste mellomledere og butikksjefer har arbeidet som medarbeidere på et tidligere tidspunkt. Dette gjør at de har gode kunnskaper om de operasjonelle rutinene.

Vi har i teorikapittelet nevnt at høyt arbeidspress og lav selvtillit kan påvirke kreativitet negativt. Dette kan bidra til å underbygge at medarbeiderne har få ideer (da bransjen tidvis preges av høy tempo og stort arbeidspress).

Da medarbeiderne mener de ikke har informasjon deres ledere ikke har, er rommet for å komme med ideer til endring og forbedring vurdert som begrenset. Medarbeidernes oppfattelse av lav informasjonsasymmetri *kan* resultere i følgende *tenkte* konsekvenser:

- medarbeiderne oppfatter at ledelsen alt vet om eksisterende problemer
- med bakgrunn i dette *kan det tenkes* at medarbeiderne ikke anser det som nødvendig å engasjere seg i disse problemene

Dette fordi medarbeiderne kan tro at dersom ledelsen ikke utbedrer problemet, opplever ikke ledelsen problemet som reelt. Dette kan også være en årsak til medarbeidernes lave selvrangering når det gjelder å generere og fremme ideer. Vi kan finne støtte i disse antakelsene gjennom samtale med butikksjefen i eksperimentbutikken, som mener han er veldig flink til å påpeke feil og mangler ved avdelingene i butikk, og ber om utbedrelse av disse. Dermed kan han oppfattes slik at han påpeker alt han vurderer som et problem. Hvis han da ikke påpeker noe, kan det tolkes slik at problemet ikke er reelt.

Ut i fra det som er diskutert fremstår det slik at lederne mener de *ikke* har all informasjonen medarbeiderne har når det gjelder operasjonelle rutiner (med unntak av én butikksjef). Medarbeiderne på sin side oppfatter at ledelsen har denne informasjonen. Dette gjør at rommet for å bidra med ideer til endring og forbedring trolig er mindre enn det kunne vært, dersom spriket i informasjonen ble tydeligere uttrykt.

5.2.3 Miljø for idégenerering

Å skape et miljø som fostrer idégenerering, kan gjøre dagligvarehandelen bedre rustet til å overkomme fremtidige utfordringer, gjennom idégenerering på operative premisser.

Forfatterne opplever partene i det følgende avsnittet som mer homogene enn de tidligere avsnittene, i forhold til sin oppfattelse av miljøet.

5.2.3.1 Hypotese 2

Hypotese 2 omhandler miljøet for idégenerering i dagligvarehandelen. Vi har tidligere argumentert for at idégenerering og kreativitet er kilden til innovasjon. Kreativitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for innovasjon. For å få til MDI er det fordelaktig at miljøet for idégenerering er *godt*. Er ikke miljøet *godt* eller *meget godt*, vil undersøkelsen gi en pekepinn på hvilke områder og faktorer som kan utbedres, dersom man ønsker å bedre miljøet. Dersom miljø for kreativitet og idégenerering kan karakteriseres som *mindre godt*, bidrar dette til å forklare hvorfor medarbeiderne mener de har få ideer til endring og forbedring i egen butikk.

Av analysekapittelet fremgår det at medarbeiderne mener de får lite igjen for å fremme forslag til endring og forbedring (***oppmuntring og støtte***). Videre viser analysen at medarbeiderne hevder de får igjen ros og bedring av problemet, dersom ideer fremlegges. Selv om de andre momentene under oppmuntring og støtte er vurdert som *gode*, vurderes ikke dimensjonen som utelukkende god grunnet mangelen på insentiver.

Når det gjelder ***ledelsens støtte*** fremgår det at medarbeiderne mener de får *god-*, men ikke *meget god* støtte. Dette tilsier at dimensjonen kan bedres, men at den er *god*. Intervjuene med butikksjefene reflekterer det samme, da det fremgår at flere av lederne sier de både fremhever medarbeidere som kommer med ideer, og blir meget takknemlige for ideer (vedlegg 12). Videre viser butikksjefenes selvrangering, at de rangerer seg høyt på å prøve ut ideer, lar seg engasjere i ideer, har tid til- og et ønske om å lytte til ideer.

Analysen av ***autonomi*** viser at miljøet i denne dimensjonen vurderes som *godt*, men ikke *meget godt*. Dette tilsier at medarbeiderne mener de kan utføre mange av oppgavene slik de ønsker og finner mest hensiktsmessig. Også innen denne dimensjonen er det mulig å bli bedre. Dette er kanskje opplagt da dagligvarehandelen fremstår for forfatterne som meget strukturert, organisert og strømlinjeformet, med klare og definerte arbeidsoppgaver.

At miljøet i dimensjonen rangeres som *godt*, gjenspeiles også gjennom våre observasjoner i ulike butikker. Videre får *god* autonomi støtte gjennom lederintervjuene, hvor noen ledere påpeker at det er rom for å prøve og feile når det eksempelvis gjelder å ta inn nye varer og / eller endre plasseringen av varer.

Resultatene tilknyttet **utfordring** viser at miljøet fremstår som *godt*, men ikke *meget godt*. Dette er imidlertid ikke tilfellet dersom vi vurderer alle enkeltvariablene for seg. Medarbeiderne mener ikke de diskuterer hvordan arbeidsoppgaver skal løses (variabel 1,8). Mangelen på diskusjon av arbeidsoppgaver *kan* føre til at medarbeiderne mister viktige innspill som *kunne* bidratt til ideer og potensielt innovasjon. Medarbeiderne mener imidlertid at arbeidet er interessant og stimulerende (variabel 3,4). Dette tilsier at de oppfatter arbeidet som tilstrekkelig utfordrende. Resultatene fra analysen viser samlet at medarbeiderne oppfatter seg som del av et utfordrende miljø. Høyden for å diskutere hvordan arbeidsoppgaver løses, kan derimot vært bedres (variabel 1,8).

Dimensjonen **strategisk fokus** er vurdert som dårlig. Av intervju med ledelsen fremgår det at et strategisk fokus på medarbeidernes bidrag igjennom å være kreative, eller komme med ideer til endring og forbedring, er fraværende. På bakgrunn av mangelen på et slikt mål, er det trolig at butikkene kan miste mange ideer som ellers ville blitt fremmet. Dette kunne vært unngått dersom det fantes et slikt mål. Medarbeidernes manglende oppfattelse av asymmetrisk informasjon, kan trolig også bedres gjennom et slikt fokus.

En målsetning om at medarbeiderne skal bidra med ideer til endring og forbedring oppleves av flere butikksjefer som et spennende mål. Vi finner videre at de interne kommunikasjonskanalene tilrettelegger for rask spredning av en visjon, dersom ledelsen skulle ønske en visjon vedrørende MDI. Intervjuene med butikksjefene viser at samtlige har et ønske om å lytte til medarbeidernes ideer, og at alle utenom én i stor grad også har tid til å gjøre dette. Forholdene burde derfor ligge til rette for at en slik visjon skal kunne innføres.

5.2.3.2 Vurdering av miljøet for idégenerering

Når vi vurderer miljøet for MDI som helhet, viser det seg at i flere av dimensjonene fremstår miljøet som *godt*. Disse dimensjonene er: oppmuntring og støtte, ledelsens støtte, autonomi og utfordring. Videre er det ingen av dimensjonene som utelukkende kan vurderes som *meget gode*. Dette gjør at det finnes et forbedringspotensial innen også disse dimensjonene. Når det gjelder **strategisk fokus** fremstår miljøet som *mindre godt*, da et strategisk fokus på MDI er fraværende. Videre kan det med fordel også arbeides med et insentivsystem som bidrar til at medarbeiderne føler de får noe igjen for å bruke tid, og ressurser på å fremme ideer (og eventuelt gjennomføre disse ideene).

5.2.4 Vurdering av ledelsesteorier tilknyttet kreativitet og innovasjon

5.2.4.1 Hypotese 4

Hypotese 4 omhandler ledelsesteorier tilknyttet kreativitet og innovasjon. Forfatterne opplever ledere i butikk som gode rollemodeller for kreativitet og innovasjon (***idealisert påvirkning***). Dette fordi lederne ofte er operative og fremstår som gode bidragsytere med ideer til endring og forbedring. Videre har butikkene klare og tydelige visjoner, og er gode til å kommunisere disse (***inspirasjon og motivasjon***). Forfatterne opplever at visjonene har et forbedringspotensial da det ikke finnes noen konkrete visjoner tilknyttet det å være kreativ og innovativ. Dette gjør at ledelsen blir mangelfull når det gjelder kreativitet og innovasjon innen momentet inspirasjon og motivasjon. Dette gjenspeiles også i diskusjonen rundt *strategisk fokus*. Som nevnt, er kommunikasjonskanalene på plass slik at dersom en slik visjon ble utformet, ville den trolig blitt kommunisert til medarbeiderne på en god måte.

Intellektuell stimulering er til en viss grad favnet av dimensjonen som omhandler *utfordring* (et miljø for idégenerering). En sentral forskjell er at transformasjonsledelsens dimensjon om *intellektuell stimulering* omhandler ledelsens stimulering av medarbeideren. Dimensjonen *utfordring* er ikke kun fokusert på ledelsen, men også organisasjonen.

Av analysen (variabel 4,3 og 4,4) ser vi at medarbeiderne mener de blir utfordret av sine ledere når det gjelder å løse eksisterende problemer. Dette har en positiv innvirkning på kreativitet og innovasjon, dersom vi aksepterer argumentet om at transformasjonsledelse påvirker kreativitet. Dersom transformasjonsledelse påvirker kreativitet vil det også påvirke rommet for MDI positivt. I samtale med butikksjefen i eksperimentbutikken fremkom det at dersom medarbeiderne henvender seg med et problem, blir de utfordret til selv å tenke over potensielle løsninger. På denne måten utfordrer lederen medarbeiderne til å bidra til og løse problemet på egenhånd.

I teorikapittelet (avsnitt 2.1.1) fremgår det at taylorismen skal nyttes som en motpol til MDI og ledelsesteori tilknyttet kreativitet og innovasjon. Taylorismen bygger på rutinisering og standardisering – et kjennemerke som kan forbindes med dagligvarehandelen. Dette gjelder særlig områdene konsepttilpasning, logistikk og distribusjon. Det finnes i dagligvarehandelen en rekke faste rutiner som må gjennomføres. Det å bruke tid på intellektuell stimulering og idégenerering er ikke et moment som passer godt inn i taylorismen. Taylorismen er mer opptatt av å praktisere de rutinene som allerede er etablert i butikken (basert på den beste praksis). En av butikksjefene passer også meget godt inn i denne beskrivelsen (Vedlegg 12

spørsmål 3, leder 7). Andre observasjoner tilsier at lederne er mer åpne for å endre de etablerte rutineene, såfremt det foreligger et potensial til å bedre bruttofortjeneste, marginer eller resultat. Som vi ser av resultatene vedrørende autonomi, opplever medarbeiderne at de har stor autonomi i hvordan deres arbeidsoppgaver skal utføres. Dette taler for at dagligvarehandelen ikke har et så tayloristisk preg som forfatterne trodde da oppgaveskrivingen startet. Vi mener at argumentasjonen viser at dagligvarehandelen ikke er preget av taylorisme på medarbeidernivå.

Transformasjonsledelsens dimensjon om **individuell vurdering** har kun en type observasjon som støtter at dimensjonen blir praktisert. Dette har skjedd i form av ansvarsdelegering til medarbeidere i eksperimentbutikken. Vi kan ikke på bakgrunn av manglede observasjoner utelukke at dette forekommer i mer utstrakt grad enn vi har observert. Vi kan derfor ikke konkludere med at denne dimensjonen er *god* eller *mindre god*.

Når det gjelder **annen ledelsesteori**, er kunnskapsdiffusjon noe som fremstår varierende fra butikk til butikk. På bakgrunn av intervju med lederne (vedlegg 12) fremkommer det ikke mange tydelige kanaler der ideer til endring eller forbedring kan videreformidles. Praksisen for avgjørelser av ideers skjebner, er at beslutningen fattes ad hoc. På tross av denne praksisen, hevder mange ledere at de videreformidler gode ideer til andre i kjeden eller butikken. Vi har også blitt fortalt om møter (på ledernivå) der skrytehistorier om gode ideer presenteres. Dette tilsier at det forekommer kunnskapsdiffusjon, men den er ikke godt planlagt og organisert.

I analysen fremgår det også at **konsultering** praktiseres i varierende grad, og vi kan derfor ikke hevde at dette er en utstrakt praksis. **Anerkjennelse og belønning** er tidligere vurdert i variabel 1,10. Selv om enkelte ledere hevder at de fremhever, og blir veldig takknemlige for ideer fra medarbeiderne, hevder medarbeiderne selv at de får lite igjen for å fremme ideer. Fra det åpne spørsmålet 1,11 i spørreskjemaet fremgår det at ros og utbedring av problemet er det som flest medarbeidere føler de får igjen for å fremme ideer. Derfor oppfordrer forfatterne til klare insentiver dersom det er ønskelig at medarbeiderne skal bidra med flere ideer.

Dimensjonen **tilstrekkelig ressurser** fremstår for oss som begrenset da dagligvarehandelen fokuserer på marginer og kostnader. Vi har ikke observert eller hørt om tilfeller der det har blitt avsatt ressurser for en medarbeider til å utvikle sin idé. En mulig løsning på dette kan være å følge Ferd-sjef Johan H. Andresen jr. sitt eksempel. Han har avsatt ressurser i et fond. Fra dette fondet kan offentlig ansatte søke om å bli frikjøpt fra sine daglige arbeidsoppgaver

dersom de har en idé til hvordan velferdssamfunnet kan forbedres (Aftenposten 2010). Et liknende tiltak kan tenkes å benyttes i kjedene der medarbeidere har lite tid til overs. Vi velger å argumentere for denne løsningen fremfor IRIS sitt forsalg om en digital plattform (av typen Facebook), da dagligvarehandelen er en bransje der medarbeiderne sjelden har tid til å benytte dataverktøy i sin arbeidstid.

Vi har observert at medarbeiderne ofte er meget opptatte med utførelse av rutinearbeid, og har dermed lite tid til å bedrive idégenerering. Å avsette tid til idégenerering og videreutvikling av ideer på personalmøter og avdelingsmøter, kan være en løsning på dette problemet. De kreative sesjonene kan nyttes som modell for å fokusere på et konkret problem.

Ledelse tilknyttet kreativitet og innovasjon vurderes av forfatterne som tilstedeværende men ikke optimal. Ledelsen vurderes som tilstedeværende da de oppfattes som dyktige innen mange av de diskuterte dimensjonene. Ledelsen vurderes ikke som optimal, da et strategisk fokus på kreativitet og innovasjon glimrer med sitt fravær.

5.2.5 Beslutningsstruktur

IRIS og NTNUs utredning om MDI skal resultere i en håndbok som beskriver ni kulturelle kjennetegn ved aktører som er gode på MDI (IRIS 2011). På bakgrunn av disse foreslås en struktur som inneholder blant annet idéfangst og videreutvikling av ideer. Vi finner i våre undersøkelser ingenting som taler for at noe slikt eksisterer i dagligvarehandelen.

5.2.5.1 Hypotese 9

Hypotese 9 søker å besvare hvordan beslutningsstrukturen i bransjen typisk er lagt opp. I en tradisjonell beslutningsstruktur har ikke medarbeiderne et formelt mandat til å fremme ideer til endring og forbedring. Deres mandat er her å gjennomføre pålegg om endring og forbedring fra ledelsen. En MDI- struktur er definert ut i fra en bottom-up tankegang. Her er det medarbeiderne som har mandat til å fremlegge ideer til endring og forbedring. Ledelsen og medarbeiderne skal i fellesskap avgjøre ideenes videre skjebne, og hvordan de (eventuelt) skal implementeres.

Det manglende strategiske fokuset impliserer at medarbeiderne i praksis ikke har et mandat til å fremme ideer. Dersom medarbeiderne har et slikt mandat, er de ikke bevisste på at mandatet eksisterer. Det fremgår videre fra intervjuene med butikksjefer at det ikke finnes systemer som ivaretar, eller lagrer medarbeidernes ideer, dersom de skulle ha noen. Som nevnt fattes de fleste beslutninger lokalt og ad hoc (angående endring og forbedring i egen butikk basert på

medarbeideres ideer). Dette begrenser i seg selv ikke rommet for MDI, men gjør at ideene kan gå tapt dersom beslutningen ikke kan fattes ad hoc.

Intervjuene viser videre at medarbeiderne kan velge å ta inn nye varer, eller igangsette lokale kampanjer dersom de ønsker dette. Det bemerkes i intervjuene at dette helst ikke skal resultere i økt svinn eller lavere pris.

I løpet av kvasi- eksperimentet har det fremkommet én idé som har blitt gjennomført. Denne ideen har dog ikke blitt besluttet ved bruk av MDI- prinsipper. Opphavet til ideen er en medarbeider, men gjennomføringen av ideen har ikke skjedd i samråd med medarbeideren. Ideen ble snarere overtatt av ledelsen og gjennomført slik ledelsen ønsket.

Argumentasjonen ovenfor gjør at vi vurderer beslutningsstrukturen i dagligvarehandelen til å være en top-down struktur når det gjelder å foreslå- og gjennomføre ideer. Det finnes likevel også elementer av lokal og delegert beslutningsrett. At dagligvarehandelen er preget av en top-down struktur kan ikke avkrefte, men kan underbygges av de nevnte observasjoner og argumenter. Likevel bør det påpekes at situasjonen ikke er like svart / hvit som konklusjonen kan oppfattes. På bakgrunn av dette anbefaler vi i tråd med IRIS / NTNU (IRIS 2011) at det bør opprettes et system for å ta vare på ideer. Videre anbefaler vi at et mandat for medarbeiderdeltagelse igjennom ideer til endring og forbedring opprettes. Dette kan bidra til å sikre at beslutningsstrukturen endres i retning av en bottom-up struktur.

5.3 Forskningsspørsmål 2

Kan ikke MDI nyttes til å nå operative mål, er det lite trolig at bransjen vil oppleve at de er tjent med å innføre MDI. Som vi så av resultatvariabelen tilknyttet kvasi- eksperimentet, lot ikke denne seg endre som følge av at forfatterne innførte ulike prinsipper tilknyttet MDI. Vi vil i det følgende se ulike mulige årsaker til dette. Deretter vil vi se at innføringen av prinsipper tilknyttet MDI har gitt resultater i form av endring i miljøvariablene.

5.3.1 Endring i resultatvariabelen

Den manglende endringen i målvariabelen (avsnitt 4.2.3.1) kan trolig forklares av følgende punkter:

1. Det har vært problemer med shopexpressystemet i eksperimentperioden. Dette har trolig påvirket bruken av systemet. Det er derfor vanskelig å si hva som konkret har forårsaket variasjonen i shopexpressandelene.

2. Som følge av problemer med shopexpressystemet, observerte vi negative holdninger og tanker hos medarbeiderne, tilknyttet systemet. Dette kan ha påvirket aktiviteten under kvasi- eksperimentet.
3. Det har ikke forekommet, eller blitt gjennomført mer enn én idé i løpet av eksperimentperioden.

Da resultatvariabelen ikke er endret kan vi ikke konkludere med at MDI kan benyttes som et verktøy til å nå et konkret mål. På tross av dette observerte vi et fokus på shopexpress. Dette i form av plakatering og tilbud i enkelte avdeling tilknyttet bruken av shopexpress.

5.3.2 Hypotese 3

For å besvare hypotese 3 studerer vi resultatene av kvasi- eksperimentet. Det har også blitt gjennomført én observasjon før eksperimentets oppstart, og én observasjon etter eksperimentets avslutning. Disse observasjonene har blitt testet igjennom to ulike t-tester. Resultatene av disse testene vil bli diskutert hver for seg, og samlet.

Når vi vurderer variabler som er signifikant (positivt) endret i begge t-testene, finner vi at disse er variabel 1,4, 1,8 og 1,10. Det vil si at medarbeiderne opplever at:

- det har blitt enklere å fremlegge forslag til endring og forbedring i egen butikk
- medarbeiderne mener de selv oftere nå enn før, diskuterer hvordan deres arbeidsoppgaver utføres
- medarbeiderne føler de får mer igjen nå enn før, for å fremme ideer til endring og forbedring i egen butikk

Endringene i hvor enkelt medarbeiderne føler det er å fremlegge forslag til endring og forbedring i egen butikk, kommer trolig av følgende:

- Det ble etablert et strategisk fokus omhandlende medarbeiderdeltagelse, i form av ideer til endring og forbedring tilknyttet shopexpressystemet.
- I de kreative sesjonene har det blitt avsatt tid slik at medarbeiderne kunne fokusere på ideer angående det definerte målet.
- Det har også blitt distribuert et MDI- skjema (vedlegg 16), slik at medarbeiderne har fått en oversikt over ulike momenter som må vurderes, når en idé fremlegges.
- Instruksjon av ledelsen i forkant av eksperimentet kan ha virket positivt.

Vi kan likevel ikke utelukke at medarbeiderne svarer som de gjør grunnet en forståelse for hva vi ønsker å oppnå. Vi mener likevel dette ikke er tilfelle, da en tilsvarende endring er uteblivende i flere andre variabler.

Når det gjelder den positive endringen i variabel 1,8, kommer dette trolig av følgende årsaker:

- Under de kreative sesjonene ble det diskutert hvordan shopexpress kunne fremmes overfor kundene gjennom endring i de daglige arbeidsoppgavene.
- Butikkens strategiske fokus har trolig åpnet for større aksept av slike diskusjoner.
- Større åpenhet for diskusjoner kan på sikt bidra til meningsutvekslinger som i sin tur bidrar til idégenerering.

Økningen i variabel 1,10 kan ha flere forklaringer:

- Det økte strategiske fokuset kan være en forklaring. Fokuset har antakelig bidratt til at medarbeiderne føler seg mer sett og hørt. Dermed føler de at de får mer oppmerksomhet når de fremmer ideer.
- En annen forklaring kan være at dersom ledelsen har blitt påvirket, og endret lederstil som følge av vår påvirkning, kan dette også ha bidratt til at medarbeiderne føler de får mer igjen for å fremme ideer.
- En tredje forklaring kan være det innførte insentivet (kåring av beste gjennomførte idé).

Økningen i variablene 1.4, 1.8 og 1.10 kan trolig bidra til å påvirke idégenerering positivt på sikt.

Dersom vi vurderer den parete t-testen alene, ser vi at i tillegg til endring i de nevnte variablene, har det også vært en økning i hvor ofte medarbeiderne fremmer ideer til endring og forbedring (1,3), og hvor ofte deres kollegaer fremmer ideer til endring og forbedring (2,2). Dette er trolig en konsekvens av de kreative sesjonene. Her har medarbeiderne fått mulighet til å fremlegge ideer angående det definerte målet for kvasi- eksperimentet.

Dersom vi vurderer den uparete t-testen ser vi i tillegg til de samlede endringene, endring i følgende variabler: Medarbeiderne synes det er blitt enklere (på egne vegne) å få gjennomslag for ideer (1,7). Vi har under de kreative sesjonene kartlagt medarbeidernes diskusjoner og forslag til ideer angående shopexpress. Forslagene har omhandlet operative tiltak som for eksempel: pris, tilbud, vervekampanjer, informasjon og stands (vedlegg 8). På tross av at

forfatteren ikke har hørt at noen av forslag som har blitt gjennomført, kan vi ikke utelukke at det er tilfellet. Vi bemerker at avdelingslederne var til stede under de kreative sesjonene. Dette kan gjøre at ideer har blitt fanget opp og gjennomført. At forfatterne ikke har hørt om gjennomføring av noen slike ideer kan komme av to grunner:

1. Ideene oppfattes som trivielle og dagligdagse, og medarbeiderne ser derfor ikke verdien av å fortelle om disse (vi har sett noen nye plakater og tilbud i butikk etter kvasi- eksperimentets oppstart).
2. Det har ikke blitt gjennomført noen ideer (utover den tidligere beskrevne ideen). Endringer i snittet er dermed kun en konsekvens av at ulike respondenter har svart i observasjon 1 og observasjon 2.

Det har videre forekommet en økning i variabel 3,1 som omhandler autonomi. Dette har vi ingen god forklaring på da kvasi- eksperimentet ikke har påvirket dette.

Det er slående at mange av de diskuterte variablene som har hatt en positiv endring igjennom kvasi- eksperimentet er variabler som er rangert lavt i spørreundersøkelsen (se også diskusjonen av rommet for MDI). Disse variablene er 1.8,1.10, 1.3, 2.2, og 1.7. Vi bemerker at ingen variabler tilknyttet asymmetrisk informasjon har latt seg påvirke.

5.3.2.1 Diskusjon av nedgangene

Vi har i analysen påpekt at det er to variabler som opplever en signifikant nedgang. På tross av at hypotesen ikke skal testes mot nedgang, diskuterer vi disse kort. Dette er variabel 3,3 (omhandlende muligheten til å påvirke mål satt for avdelingen og seg selv) og variabel 4,1 (min nærmeste leder opptrer støttende når jeg kommer med ideer). Nedgangen i variabelen 3,3 kan trolig forklares ved at målet for kvasi- eksperimentet ble besluttet uten at medarbeiderne ble rådspurt. På denne måten fremstår dette momentet som toppstyrt. Det var for oppgaven nødvendig å ha et konkret mål å studere eventuelle endringer i. Forfatterne tar likevel kritikk for at medarbeiderne ikke ble rådspurt om hvor høyt målet skulle settes. Endring i variabel 4,1 har vi ingen god forklaring på. Endringen kan tyde på at vår instruksjon av ledelsen ikke har vært tydelig nok. Dersom dette er tilfellet tar det brodden av argumentet om at ledelsen kan ha spilt en rolle i økningen av variabel 1,10.

5.3.3 Hypotese 5

Når det gjelder hypotesen om ledelsens funksjon som et filter for ideer, finner vi at lederne i både eksperimentbutikken, men også butikksjefene i andre butikker, mener i stor grad at de

fungerer som et filter for ideer. Flere ledere (butikksjefer og mellomledere) nevner også at medarbeiderne selv blir tatt med på å vurdere egne ideer. Funnene angående lederens funksjon som et filter for ideer, tilsier i stor grad at de fungerer som dette. I utformingen av kvasi- eksperimentet ble det foreslått et filter som kunne benyttes for filtrering av ideer. Et slikt filter kan trolig (ved vellykket bruk) bidra til å hjelpe lederne å filtrere ideer, slik at kun de ideene toppledelsen ønsker informasjon om, slipper igjennom filteret.

Når det fremgår at ledelsen fungerer som et filter for ideer, vil det være opp til ledelsen selv å bestemme hva slags kriterier de ønsker å basere filtreringen på. Med bakgrunn i dette argumentet vil det videre være opp til lederne selv hvor mange ideer som blir gjennomført. Ledelsen kan også igjennom et slikt filter styre i hvor stor grad MDI kan benyttes til måloppnåelse.

Ikke alle lederne (to) mener de fungerer som et filter for ideer. Dersom det er tilfellet at lederne ikke fungerer som et filter for ideer finnes følgende mulige konsekvenser:

1. det er fri flyt av ideer
2. det er ingen ideer å filtrere
3. det finnes et annet filter enn ledelsen

Våre funn antyder at punkt to ikke er tilfellet. Hvilket av de andre punktene som er reelt kan vi innenfor oppgavens rammer ikke besvare.

5.4 Funn oppsummert

Vi mener at følgende funn er mest sentrale i besvarelsen av problemstillingen:

- ulik oppfatning av genererte, fremmede og gjennomførte ideer
- ulik oppfatning av informasjonsasymmetri
- mangel på strategisk fokus (på medarbeiderdeltagelse vedrørende innovasjon)
- mangel på insentiver til idégenerering og gjennomføring av ideer
- manglende mandat til å fremme og gjennomføre ideer
- positiv endring i en rekke variabler som følge av kvasi- eksperimentet

6.0 Konklusjon

Vi har i diskusjonen argumentert for at rommet for MDI er begrenset som følge av mangel på strategisk fokus, insentiver og et tydelig mandat for medarbeiderdeltagelse i form av idégenerering og implementering av ideer. Medarbeidernes lave oppfattelse av asymmetrisk informasjon begrenser også rommet.

Vi ønsker likevel å trekke frem at det også er kartlagt positive tendenser ved miljøet for idégenerering, ledelsen og beslutningsstrukturen. De positive tendensene består av at mange dimensjoner i miljøet for idégenerering er vurdert som *gode*. Det samme gjelder mange av ledelsesdimensjonene. Til tross for at beslutningsstrukturen oppleves som toppstyrt, ser vi også her eksempler på at medarbeiderne får delta aktivt.

Videre har vi sett at det er en ulik oppfatning av om medarbeiderne har- og fremmer mange ideer. Dette har vi sagt kan komme av ulik oppfatning av hva som faktisk er en idé til endring og forbedring. Vi peker på asymmetrisk informasjon som en mulig forklaring på hvorfor medarbeiderne mener de har- og fremmer få ideer.

I kvasi- eksperimentet finner vi ingen tydelige bevis for at MDI kan nyttes som verktøy til måloppnåelse. Vi ser imidlertid at kvasi- eksperimentet har påvirket en rekke variabler positivt. Det er påfallende at mange av disse variablene er rangert *lavt* i spørreundersøkelsen. Eksempelvis er variabel 1,8 og 1,10 signifikant høyere både i den parete og uparete t-testen. Dette tyder på at rommet for MDI kan bedres igjennom enkle grep, men at asymmetrisk informasjon bør få et sterkere fokus.

6.1 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1 bidrar til å besvare problemstillingen fordi: Dersom vi finner at det er rom for MDI i dagligvarehandelen, er det trolig at innføring av MDI, og prinsipper tilknyttet MDI over tid vil gi effekt i bransjen. Dersom vi finner at det ikke er rom for MDI i bransjen, bør rommet utbedres om MDI (innføring av) skal gi effekt.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Forskingsspørsmål 2 studerer om MDI kan nyttes som et verktøy for måloppnåelse på et konkret problem. For å besvare forskningsspørsmålet, har vi vurdert både en resultatvariabel, endringer i miljøvariabler og ledernes funksjon som et filter for ideer.

I vårt kvasi- eksperiment finner vi at MDI og innføringen av MDI ikke har kunnet bidra til å øke andelen shopexpresskunder i butikk. Som følge av dette, kunne vi valgt å svare nei på forskningsspørsmålet. Dette gjør vi imidlertid ikke, av grunner nevnt under avsnitt 5.3.1.

6.3 Vurdering av forskningsspørsmålene

Når vi ser på forskningsspørsmål 1 vurderer vi rommet for MDI som tilstedeværende men begrenset. Rommet er tilstedeværende grunnet de nevnte faktorene som fremstår som positive (miljø, ledelse og deler av beslutningsstrukturen). Rommet begrenses av et manglende strategisk fokus med tydelige visjoner og mål som viser at medarbeiderdeltagelse er ønskelig. Videre mangler det insentiver- og et formelt mandat for å bidra med ideer til endring og forbedring.

At MDI kan nyttes som et verktøy for måloppnåelse har vi som nevnt ingen empiriske bevis for. Vi har derimot sett at kvasi- eksperimentet har endret rommet for MDI i en rekke variabler som tidligere har vært rangert som *dårlige*. Dette taler for at det på sikt kan være mulig at MDI kan nyttes for å nå mål.

Vi vil videre argumenter for at medarbeidernes oppfattelse av *lav* informasjonsasymmetri kan bidra til å besvare hvorfor medarbeiderne mener de har- og legger frem få ideer. Dette har vi hevdet på bakgrunn av at dersom det ikke eksisterer asymmetrisk informasjon har medarbeiderne i teorien ingen ting å bidra med. Denne oppfattelsen bidrar i seg selv til å svekke rommet for MDI.

6.4 Anbefalinger

På bakgrunn av at vi finner rommet for MDI som tilstedeværende men begrenset, bør rommet utbedres dersom MDI skal ha effekt i dagligvarehandelen. Vi har i kvasi- eksperimentet sett at rommet har latt seg utbedre ved de tiltak som der ble gjennomført. Dette var tiltak som i hovedsak omfatter de momentene vi tidligere har nevnt som mangelfulle (strategisk fokus, insentiver og mandat). Vi anbefaler derfor at disse momentene bør ivaretas dersom rommet for MDI skal bli tilstrekkelig *godt*. Vi anbefaler at dette gjøres på følgende måte:

- Det bør innføres et strategisk fokus som inneholder et tydelig mandat for medarbeiderdeltagelse i form av ideer til endring og forbedring av butikk. Dette bør uttrykkes igjennom en tydelig visjon med tilhørende mål. Det bør videre fokuseres på at det faktisk finnes informasjonsasymmetri mellom ledelsen og medarbeiderne. Dette

vil bidra til å løse mange av punktene vi har nevnt at oppfattes som problematisk i forhold til ledelsesdimensjonene.

- Det bør også innføres insentiver som fremmer ideer til endring og forbedring av butikk, og gjennomføring av disse ideene. Det kan tenkes at å nytte den nevnte Ferd-modellen kan fungere som et insentiv i seg selv.

Vider vil vi nevne at kvasi- eksperiment kan nyttes som et utgangspunkt for innføring av MDI i bransjen. Det bør påpekes at modellen bør videreutvikles for å gi en større effekt. Da ledelsen mener de fungerer som et filter for ideer vil lederne være av avgjørende betydning for hvilken effekt MDI vil ha. Det bør derfor defineres et filter ut i fra hvordan ulike aktører i bransjen ønsker å filtrere medarbeidernes ideer.

6.5 Konklusjon på problemstillingen

På bakgrunn av diskusjonen mener vi mye ligger til rette for at MDI skal kunne gi en effekt i dagligvarehandelen. Rommet for MDI ble vurdert som mangelfullt. Vi har på bakgrunn av kvasi- eksperimentet grunner til å tro at rommet kan bedres igjennom enkle tiltak. Når rommet er utbedret ser vi det som sannsynlig at MDI kan nyttes som verktøy til måloppnåelse på sikt (dersom medarbeiderne oppfatter sin rolle som mulige innehavere av unik taus kunnskap). På denne måten kan MDI videre bidra til effekt i bransjen.

Et motargumentet mot vår argumentasjon er at selv med et klart strategisk fokus på medarbeiderdeltagelse resulterte ikke kvasi- eksperimentet i et stort antall ideer. Vi mener at dette kom av den begrensede tidsperioden, og de nevnte problemene med shopexpressystemet. Vi vil anbefale å benyttet modellen fra kvasi- eksperimentet dersom bransjen ønsker å innfør MDI- prinsipper. Vi vil likevel påpeke at ledelsen må forstå innholdet i begrepet MDI, og alvoret av å gjøre dette riktig. Gjøres ikke dette vil trolig MDI ikke oppleves som noe positivt for medarbeiderne. Dette støttes av at medarbeiderne ikke må oppleve MDI som en kampanje (Engeland 2010).

6.6 Endring av teori i lys av funn

Robsons (2002) femte stadium består av å endre teori i lys av funn (dersom dette er nødvendig). Våre funn peker i retning av at vårt teorigrunnlag i stor grad godtas. På tross av dette ser vi det nødvendig å påpeke nyanser omhandlende informasjonasymmetri. Nyansen vi ønsker å fremheve er at det alltid foreligger informasjonasymmetri. Dette er vel etablert i teorien. Det som er viktig å påpeke er at selv om det i teorien alltid foreligger informasjonasymmetri er det ikke alltid de involverte partene opplever at dette er tilfellet.

Det fremstår for oss derfor som at det i enkelte tilfeller kan være nødvendig å påpeke det faktum at denne asymmetrien foreligger.

7.0 Kilder

7.1 Artikler

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1184.
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86 (10): 100-109.
- Axtell, C., M, Holman, D., J, Unsworth, K., L, Wall, T., D, Waterson P, E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 265 - 285.
- De Jong, J. P. J. & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7 (2): 189 - 212.
- Jong, J. P. J. d. & Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1): 41-64.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5): 525 - 544.
- Kesting, P. (2006). Why Innovation have to Overcome Routine (Draft).
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2008). *Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure (Draft, August 2008)* [Draft]. Tilgjengelig fra: <https://mail.sssup.it/~l.marengo/ENEFfinal/Kesting.pdf> (lest 03.01.2011).
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management decision*, 48 (1): 65-84.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26 (2): 251-261.
- Shin, S. T. & Zhou, T. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46 (7): 703 - 714.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1): 27-41.
- The_Nielsen_Company. (2011). Dagligvarefasiten 2011. *Dagligvarehandelen*, 15.

7.2 Bøker

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 256 s.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. 244 s.
- Brøgger, B. (2007). *Å tjene på samarbeid: medvirkning, partssamarbeid, bedriftsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk. 173 s.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. 530 s.
- Deakins, D. & Freel, M. (2009). *Entrepreneurship and small firms*. 5 utg.: McGraw-Hill Education 332 s.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press. 821 s.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse : med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl. 414 s.
- Gujarati, D. N. (2002). *Basic Econometrics*. fourth edition utg.: McGraw-Hill Introduction.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl. 430 s.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2009). *Retailing management*. 7th utg. The McGraw-Hill/Irwin series in marketing. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 702 s.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. 341 s.
- Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi*. [Oslo]: TANO. 464. s.
- Rabe, C. B. (2006). *The innovation killer: how what we know limits what we can imagine : and what smart companies are doing about it*. New York: Amacom. XX, 219 s.
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell. 599 s.
- Shilling, M. A. (2010). *Strategic Management of Technological Innovation*. Third utg. New York: McGraw-Hill/Irwin. 318 s.
- Smith, D. (2006). *Exploring Innovation*. Berkshire: McGraw-Hill Education. 315 s.
- Svedberg, L. (2002). *Gruppepsykologi: om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt forl. 353 s.
- Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship: the social science view*. Oxford: Oxford University Press. 403. s.

Taylor, F. W. & Halvorsen, K. (2005). *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. Oslo: Vidarforl. 158 s.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley. 582 s.

7.3 Elektroniske kilder

Aasen, T. M. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – jakten på beste praksis* [webpage].

Trondheim: Innomed. Tilgjengelig fra:

http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/04/29/presentasjon_mdi_tmb_a_300311.pdf (lest 04.05.2011).

Aftenposten. (2010). *Vil kjøpe fri offentlig ansatte*: Aftenposten. Tilgjengelig fra:

<http://www.aftenposten.no/jobb/article3705213.ece> (lest 15.04.2011).

Dagligvarehandelen.no. (2010). *Norges Gruppen sier nei til ansatte-representanter i styret*:

Dagligvarehandelen.no. Tilgjengelig fra:

<http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/hoved/hovedside/norgesgruppen-sier-nei-til-ansatte-representanter-i-styret> (lest 03.02.2011).

Engeland, S. (2010). *Glemmer å bruke ansattes kreativitet* 32 utg. Oslo: Mandag Morgen.

Tilgjengelig fra: <http://www.mandagmorgen.no/«glemmer»-å-bruke-ansattes-kreativitet> (lest 10.02.2011).

IRIS. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon* [Webpage]. Tilgjengelig fra:

<http://www.irissoftware.no/internet/sn.nsf/B6184789EFD4B27DC1256EB60067B976/E3CA7FDBEF8B8ABCC12577DD0039B040?opendocument> (lest 20.04.2011).

Kronstad, R. (2005). *Innovasjon - Keiserens nye klær?* [Webpage]. Oslo: Teknisk Ukeblad.

Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/nyheter/samfunn/article38021.ece> (lest 26.01.2011).

LO, N.-a. (2010). *LO kobler norske forskningsinstitutter til et europeiske prosjekt om*

medarbeiderdrevet innovasjon – MDI. [Webpage]. Oslo: LO. Tilgjengelig fra:

<http://www.lo.no/s/Naringspolitikk/Innovasjon-og-naringsrettet-FoU/Medarbeiderdrevet-innovasjon/?t=119> (lest 06.05.2011).

Logistikk_&_Ledelse. (2008a). *RFID-registrering av plastpaller: Forventes å gi stor effekt for alle parter*. NR 10 - 2008: Logistikk-ledelse.no. Tilgjengelig fra:

<http://www.logistikk-ledelse.no/> (lest 21.02.2011).

Logistikk_&_Ledelse. (2008b). *Satser tungt på talestyrte systemer og RFID*: Logistikk og

Ledelse. Tilgjengelig fra: <http://www.logistikk-ledelse.no/2008/it/it10-01.htm> (lest 15.04.2011).

- NorgesGruppen. (2008). *NorgesGruppen Miljøstrategi*: NorgesGruppen. Tilgjengelig fra: http://www.norgesgruppen.no/norgesgruppen/multimedia/aarsrapport2008/pdf_downloads/undersider/bildemeny_4_miljoe_hele_veien.pdf (lest 17.02.2011).
- Rugland, E. (2011). *Mer nyskapende med Facebook*. 14.04.2011 utg.: www.forskning.no. Tilgjengelig fra: <http://www.forskning.no/artikler/2011/april/285231> (lest 20.04.2011).
- Solberg, E. (2010). *Et liv etter oljen* [Webpage]. Oslo: E24. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/kommentar/spaltister/solberg/article3776608.ece?service=print> (lest 26.01.2011).
- SSB. (2011). *Varehandel* [Webpage]. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://ssb.no/varehandel/> (lest 28.03.2011).
- Wilhelmsen, L. & Foyn, F. (2009). *Innovasjon i norsk næringsliv*. [Webpage]. SSB, 2009 (46). Tilgjengelig fra: www.ssb.no/emner/10/03/rapp_innov/rapp_200946/rapp_200946.pdf (lest 30.03.2011).

7.4 Offentlig dokumenter

- Arbeidsdepartementet. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet* [Webpage]. Oslo: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/pages/2469736/PDFS/NOU201020100001000DDDPDFS.pdf> (lest 28.03.2011).
- NHD (Næring- og Handelsdepartementet, 2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge* [Webpage]. Oslo: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-4/3/3.html?id=538053> (lest 28.03.2011).
- NHD (Næring- og Handelsdepartementet, 2011: 4). *Mat, makt og avmakt*. Handelsdepartementet, N.-o. <http://www.regjeringen.no/pages/16266961/PDFS/NOU201120110004000DDDPDFS.pdf> (lest 20.04.2011)
- NHD (Nærings- og Handelsdepartementet, 2010). *Hva er innovasjon*: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/innovasjon/hva-er-innovasjon.html?id=526485> (lest 18.12.2010).
- NHD (Nærings- og Handelsdepartementet, Lov 1980-06.06 nr 21: lov om handelsvirksomhet.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreskjema.....
Vedlegg 2 - Korrelasjonsanalyse.....
Vedlegg 3 - Cronbach alfa.....
Vedlegg 4 - Faktoranalyse
Vedlegg 5 - Kreative sesjoner - mal
Vedlegg 6 - Informasjonsplakat
Vedlegg 7 - Flyer COOP obs!.....
Vedlegg 8 - Resultat av kreative sesjoner
Vedlegg 9 - Intervjuguide for mellomledere.....
Vedlegg 10 - Intervjuguide for butikksjefer.....
Vedlegg 11 - Åpne spørsmål trukket ut fra spørreskjemaet
Vedlegg 12 - Resultat av intervju med butikksjefer
Selvrangering av påstander
Vedlegg 13- Resultat av intervju med mellomledere.....
Vedlegg 14 - bilde av videreutviklet idé
Vedlegg 15 - Resultater spørreskjemaet.....
Vedlegg 16 MDI skjema.....
Vedlegg 17- Endring i shopexpressandel
Vedlegg 18 - Rådata

Vedlegg 1 - Spørreskjema

Formål

Formålet med spørreskjemaet er å samle inn data til en masteroppgave med innlevering i mai. Masteroppgavens tema er "medarbeiderdrevet innovasjon i varehandelen". Problemstillingen for oppgaven vil være: "Hva er effektene av et økt fokus på medarbeiderdrevet innovasjon i varehandelen?"

Med bakgrunn i problemstillingen ønsker vi å samle inn opplysninger to ganger. Den første gangen vil vi samle inn opplysninger som forteller oss noe om butikkens situasjon i dag, i forhold til de teoretiske prinsippene som bygger opp under medarbeiderdrevet innovasjon. Videre vil vi forsøke å innføre noen av prinsippene som er i tråd med teorien om medarbeiderdrevet innovasjon. Når perioden for prosjektgjennomføringen er over vil vi samle opplysninger på nytt, for å se hvilke(n) effekt(er) det økte fokuset på medarbeiderdrevet innovasjon har hatt for en butikk.

Instruksjoner

Nedenfor vil du bli presentert for en rekke påstander. Påstandene skal rangeres på en skala fra 1 – 5, der 1 representerer "passer dårlig", mens 5 representerer "passer godt". Dersom du mener du ikke kan rangere påstanden skal boksen "ikke aktuelt" benyttes.

Konfidensialitet

Spørreskjemaet vil bli behandlet konfidensielt, og det vil for de som foretar dataanalysen ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut i fra opplysninger gitt i spørreskjemaet. Videre vil ikke ledelsen ha tilgang til resultatene fra spørreskjemaet før de presenteres i masteravhandlingen i anonym og behandlet form. Dette gjør at det for ledelsen ikke vil være mulig å gjenfinne enkeltpersoner ut i fra svarene som oppgis på spørreskjemaet.

1. De følgende påstandene skal rangeres ut i fra hvordan du ser deg selv i din rolle i butikken

Påstandene skal rangeres fra 1 til 5, der 1 er "passer dårlig", og 5 er "passer godt".

Sett kun ett kryss pr. linje.

	Passer						Ikke
	dårlig				godt		aktuelt
	1	2	3	4	5		
1.1: Jeg har mange ideer til endring og forbedring i butikken.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

1.2: Kan du komme med et eksempel på en idé du har til endring og forbedring i butikk?

	Passer						Ikke
	dårlig				godt		aktuelt
	1	2	3	4	5		
1.3: Jeg fremmer ofte forslag til endring og forbedring i butikk til mine ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
1.4: Jeg synes det er enkelt å legge frem forslag til endring og forbedring i egen butikk.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
1.5: Mange av mine ideer til endring og forbedring i butikk har blitt realisert.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

1.6: Kan du gi eksempler på noen av dine forslag som har blitt gjennomført?

	Passer						Ikke
	dårlig				godt		aktuelt
	1	2	3	4	5		
1.7: Jeg synes det er enkelt å få gjennomslag for ideer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
1.8: Jeg diskuterer ofte hvordan arbeidsoppgaver utføres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
1.9: Jeg har ofte et ulikt syn på hvordan en arbeidsoppgave bør løses enn det ledelsen har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
1.10: Jeg føler jeg får noe igjen for å fremme ideer til endring og forbedring i egen butikk.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

1.11: Hvis du føler du får noe igjen for å fremme forslag og ideer, i så fall hva?

1. Ranger de neste påstandene ut i fra hvor godt du mener de passer på dine kollegaer

Påstandene skal rangeres fra 1 til 5, der 1 er "passer dårlig", og 5 er "passer godt".

Sett kun ett kryss pr. linje.

	Passer dårlig				Passer godt		Ikke aktuelt
	1	2	3	4	5		
2.1: Mine kollegaer har mange ideer til endring og forbedring i butikken.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.2: Mine kollegaer fremmer ofte forslag til endring og forbedring i butikk til mine ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.3: Mine kollegaer diskuterer ofte ideer til endring og forbedring i butikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.4: Mine kollegaer er støttende dersom jeg legger frem en idé til forbedring i butikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.5: Mine kollegaer diskuterer ofte hvordan arbeidsoppgaver utføres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.6: Mine kollegaer har ofte et ulikt syn på hvordan en arbeidsoppgave bør løses enn det ledelsen har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.7 Mange av mine kollegaers ideer til endring og forbedring i butikk har blitt realisert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

2. Her følger noen påstander om arbeidsmiljøet i butikken

Påstandene skal rangeres fra 1 til 5, der 1 er "passer dårlig", og 5 er "passer godt".

Sett kun ett kryss pr. linje.

	Passer dårlig				Passer godt		Ikke aktuelt
	1	2	3	4	5		
3.1: Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.2: Ledelsen kommer ofte med forslag til endring i butikk som jeg er uenig i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.3: Jeg kan være med på å påvirke målene som blir satt for avdelingen og meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.4: Jeg synes arbeidet mitt er interessant og stimulerende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.5: Jeg ønsker større utfordringer og ansvar i arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

1. Her følger noen påstander om hvordan ideer til endring og forbedring i butikk blir mottatt når de fremmes for dine ledere.

*Påstandene skal rangeres fra 1 til 5, der 1 er "passer dårlig", og 5 er "passer godt".
Sett kun ett kryss pr. linje*

	Passer dårlig					Passer godt		Ikke aktuelt
	1	2	3	4	5			
4.1: Min nærmeste leder opptrer støttende når jeg kommer med ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2: Min nærmeste leder opptrer støttende når mine kollegaer kommer med ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.3: Min nærmeste leder utfordrer meg til å løse eksisterende problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4: Min nærmeste leder utfordrer mine kollegaer til å løse eksisterende problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. Her følger du noen påstander om informasjonsfylten i egen butikk.

*Påstandene skal rangeres fra 1 til 5, der 1 er "passer dårlig", og 5 er "passer godt".
Sett kun ett kryss pr. linje.*

	Passer dårlig					Passer godt		Ikke aktuelt
	1	2	3	4	5			
5.1: Jeg har informasjon om hvordan mine arbeidsoppgaver utføres som mine overordnede ikke har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.2: Når ledelsen gjør beslutninger om forhold i butikk, merker jeg ofte at de ikke kjenner til de daglige oppgavene og rutinene de påvirker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

For å kunne sammenlikne resultatet senere under prosjektet, ber vi deg om å notere de 3 siste sifrene i ditt mobiltelefon nummer. Vi minner om at ledelsen ikke vil ha tilgang til resultatene fra spørreskjemaet før de presenteres i masteravhandlingen i anonym og behandlet form.

Noter de tre siste sifrene her: _____

Takk for at du tok deg tid til å svare på dette. Vi håper og tror at dette blir et prosjekt med spennende og interessante resultater for alle parter!

Vedlegg 2 - Korrelasjonsanalyse

Se vedlagt CD for å få tilgang til alle formler og rådata som ligger til grunne for vår analyse

Vedlegg 3 – Cronbach alfa

Her følger utskriftene av cronbach alfa. Formelarket leger ved på vedlagt CD.

Cronbach Alfa asymmetrisk informasjon

alpha is...	0,77832703
-------------	------------

Cronbach Alfa autonomi

alpha is...	0,73811205
-------------	------------

Cronbach Alfa foreslår ideer

alpha is...	0,31061382
-------------	------------

Cronbach Alfa gjennomføring

alpha is...	0,5917293
-------------	-----------

Cronbach Alfa ideer til endring og forbedring

alpha is...	0,27218407
-------------	------------

Cronbach Alfa ledelsens støtte

alpha is...	0,82061708
-------------	------------

Cronbach Alfa oppmuntring og støtte

alpha is...	0,47149169
-------------	------------

Cronbach Alfa utfordring (uten 3,5)

alpha is...	0,73562737
-------------	------------

Cronbach Alfa utfordring (ink 3,5 snudd)

alpha is...	0,6085475
-------------	-----------

Vedlegg 4 - Faktoranalyse

Se vedlagt CD for å få tilgang til alle formler og rådata som ligger til grunne for vår analyse

Vedlegg 5 – Kreative sesjoner - mal

1. Sesjonen starter med at vi forteller litt mer om hvem vi er og hva vi gjør
2. Vi spør medarbeiderne om alle er kjent med shopexpressystemet. Deretter forhører vi oss om hva som er fordelene med shopexpressystemet, både for kundene, og om det finnes fordeler internt i avdelingen med bruk av systemet
3. Vi ber medarbeiderne ta stilling til følgende forhold, på bakgrunn av de listede fordelene i (2):
 - Hvordan belyses fordelene med shopexpressystemet i dag?
 - Hvordan kan fordelene med systemet fremheves på daglig basis?
4. Hva er kritisk for at ShopExpressystemet skal fungere?
5. Hva fungerer ikke med shopexpressystemet i dag?
6. Hva er ulemper med shopexpressystemet?
7. Er det noen som ønsker å ta ansvar for noen av ideene som har vært diskutert, i form av å bringe disse videre til diskusjon med rett person?

Vedlegg 6 - Informasjonsplakat



COOP OBS! Want your ideas!



Medarbeiderøvel innovasjon i varehandelen

- En masteroppgave våren 2011

Belgiana

Belgiana er en av de mest populære vinene i Norge. Den er en av de beste vinene i verden og gir en unik smakeffekt. Belgiana er en av de beste vinene i verden og gir en unik smakeffekt. Belgiana er en av de beste vinene i verden og gir en unik smakeffekt.

Underholdnings- og besøkstjenester

Underholdnings- og besøkstjenester er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Disse tjenestene gir kundene en unik og spennende opplevelse. Underholdnings- og besøkstjenester er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Disse tjenestene gir kundene en unik og spennende opplevelse.

Beslag

Beslag er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Disse tjenestene gir kundene en unik og spennende opplevelse. Beslag er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Disse tjenestene gir kundene en unik og spennende opplevelse.

Prosjektet starter mandag 07.02.2011

Prosjektet er avsluttet

Prosjektet er avsluttet og alle deltagere har fått sin masteroppgave. Prosjektet har vært en stor suksess og har gitt mange gode ideer og erfaringer. Prosjektet er avsluttet og alle deltagere har fått sin masteroppgave. Prosjektet har vært en stor suksess og har gitt mange gode ideer og erfaringer.

Utdanning med prosjektet

Utdanning med prosjektet er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Dette gir studenter en unik og spennende opplevelse. Utdanning med prosjektet er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Dette gir studenter en unik og spennende opplevelse.

Utdanning med prosjektet

Utdanning med prosjektet er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Dette gir studenter en unik og spennende opplevelse. Utdanning med prosjektet er en viktig del av COOP OBS! tilbudet. Dette gir studenter en unik og spennende opplevelse.

Vi vil

Vi vil samarbeide med

- Johan Johnsen
- Von Eiriksen Dahl

Studenter ved masterprogrammet i
Ernærings- og Innovasjon ved
Handelshøgskolen ved UMS.

Vedlegg 7 - Flyer COOP obs!



Vedlegg 7- Flyer COOP obs!

Medarbeiderdrevet innovasjon i varehandelen

- En masteroppgave våren 2011



Bakgrunn:

Butikkmedarbeidere er en uvurderlig ressurs for butikken når det gjelder ideer og gjennomføring av ideer. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad medarbeidernes ideer og en gjennomføring av disse kan bidra til å øke andelen Shop Express-kunder. Dette skal skje gjennom initiativ og ideer fra medarbeiderne selv.

Medarbeiderdrevet innovasjon:

Medarbeiderdrevet innovasjon bygger i teorien på at det finnes ulik kunnskap i organisasjoner. Ledelsen sitter med strategisk kunnskap, mens medarbeiderne sitter på operativ kunnskap. På bakgrunn av denne kunnskapsforskjellen, har medarbeiderne i organisasjoner ulike forutsetninger når det gjelder å komme på ideer, gjennomføre ideer og å påvirke beslutninger.

Kåring:

Den best gjennomførte ideen gjennom perioden kåres i april! Gjennomførte ideer knyttet til ShopExpress vil bli vurdert.

Prosjektet starter mandag 07.02.2011

Hvorfor prosjekt?

Vi ønsker gjennom prosjektet med COOP obs! Jessheim å belyse at medarbeiderne i butikk fremstår som en uvurderlig ressurs til ideer og gjennomføring av disse i butikken. Medarbeiderne kan skape fordeler både for de ansatte, for butikken og for kundene. Prosjektet vil bli dokumentert i en masteroppgave.

Målsetting med prosjektet

COOP obs! Jessheim har lenge tilbudt Shop Express til sine kunder. På tross av Shop Express sine fordeler er andelen kunder som benytter løsningen fremdeles lav. **Målsettingen** for prosjektet er å øke andelen kunder som benytter Shop Express til **20 %**. Dette skal skje gjennom medarbeiderne i butikken og deres ideer til hvordan andelen ShopExpress-kunder skal økes. Gode ideer skal deretter gjennomføres.

Hvordan skal prosjektet gjennomføres?

- Dere skal selv komme opp med ideer og gjennomføre disse for å øke andelen kunder som benytter Shop Express.
- Tenk gjennom hvordan du kan påvirke andelen Shop Express kunder i din hverdag.
- Tenk nøye gjennom ideene dine og diskuter de gjerne med din nærmeste leder eller dine kollegaer.
 - Hva er fordelene med ideen?
 - Hva skal til for å gjennomføre ideen?
 - Hvordan kan ideen gjennomføres i praksis?
- Diskuter gjerne med kollegaer fra andre avdelinger.
- Sørg for å prøve ut ideer. Den som intet våger - intet vinner!

Takk!

Vi takker for samarbeidet!

- Jøran Johnsen
- Yan Linaker Dahl

Studenter ved masterprogrammet i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøgskolen ved UMB.

Vedlegg 8 - Resultat av kreative sesjoner

Spørsmål	Svar
<p><i>Hva er fordelene med ShopExpress for kundene, og internt for butikken / avdelingen?</i></p>	<p>Fordeler for kundene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se beløpet det handles for (4) • Pakke varer rett i poser (2) • Unngå kø (4) • Sjekke pris mens man handler (5) • Man er sikre på at medlemspoengene blir registrert • Varen kan slettes om de slås inn feil • Varen kan slettes dersom man ikke ønsker varen • Tilbud (4) • Kundene blir vist tillitt – ingen andre kjeder gjør dette • Lettvint <p>Fordel internt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flere positive kunder • Man unngår spørsmål om pris da kunden kan sjekke dette selv • ShopExpress kan brukes internt til å lage labels (3) • Kontroller tar tyver • Mindre lønnskostnader til kassene (3) • Tid til å gjøre annet enn å sitte i kassa (rydde i hyller, varepåfylling mv)
<p><i>Hvordan belyses fordelene med ShopExpress i dag?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbud • Hører om fordelene fra andre fornøyde kunder • Vervekampanjer om kø (4) • Noe informasjon når man blir medlem (2) • Når man henter søknaden om å bli ShopExpress bruker kommer fordelene frem • Stands (3) • Nevner fordelene når man snakker med kunder • Brosjyrer forklarer nøye hvordan ShopExpress fungerer • Reklame i kundeavisen • Flygeblader i butikk • Film over skannerne i inngangen

<p><i>Hvordan kan fordelene med ShopExpress fremheves på daglig basis?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan fremheves i kassa • Få frem at ShopExpress er bra for å sjekke pris • Plakater og postere i egen avdeling som belyser fordelene (3) • Sende brev til alle kundene der man beskriver fordelene • Kampanjer i avdeling • Tilbud (2) • Fortelle om det i samtale med kunder (2) • TV-skjerm som viser tilbudene i inngangen • TV-skjerm som fysisk viser hvordan systemet fungerer
<p><i>Hva er kritisk for at ShopExpress systemet skal fungere?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det må være nok håndscannere • Priser og vekt må være i orden for at systemet skal fungere (4) • Kontroller må fungere bedre i helgene • Bemannet ShopExpress kasse i helgene • Kassene må fungere som de skal • Feil må rettes med en gang • Medlemskort må fungere det gjør de ikke alltid nå • Systemet må fungere
<p><i>Hva fungerer ikke med ShopExpress systemet i dag?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priser (3) • Systemet generelt • Vekt • Mangler folk til kontroll og bemanning av ShopExpress kasser i helgene • For ofte kontroller (3) • Feil i systemet • Feil med medlemskort • Butikken er feil lagt opp for pakking av varer direkte
<p><i>Hva er ulemper med ShopExpress systemet?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Man må være medlem for å benytte systemet • Alderskontroll av øl og røyk blir vanskeligere • Svinnandelen kan øke • Rabatter vises først i kassa • Om lite varer er det raskere å handle bemannet • Kø i informasjonen gjør at potensielle medlemmer ikke blir vervet • Pakking av varer etter kontroller • Kan ikke scanne ski og andre sportsvarer på samme måten
<p><i>Er det noen som vi ta ansvar for å arbeide videre med noen av ideene til hvordan fordelene kan belyses?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generelt kun 1 person som tar ansvar for å ta en idé videre.

Vedlegg 9 - Intervjuguide for mellomledere

1. Hvor mange forslag til endring i din butikk mottar du fra medarbeiderne i snitt per måned?
2. Hvor mange av forslagene fra spørsmål én viderefremidles i snitt til andre per måned?
3. Hvor nyttig eller unyttig opplever du medarbeidernes ideer til endring i din butikk?
4. Når medarbeiderne kommer med ideer til endring i din butikk, tar du vare på disse ideene internt i butikken?
5. Når medarbeiderne kommer med ideer til endring i din butikk, tar du vare på disse ideene via interne rutiner i kjeden?
6. Hvor henvender du deg med ideer du mottar fra medarbeiderne?
7. Hvor henvender du deg med ideer du har selv?
8. Hvordan oppfatter du leverandørens evne til å fange opp ideer til endring og forbedring i din butikk?
9. Føler du deg som et filter for ideer?

Vedlegg 10 - Intervjuguide for butikksjefer

Intervjuguide for butikksjefer

1. Hvor mange forslag til endring i din butikk mottar du fra medarbeiderne i snitt per måned?
2. Hvor mange av forslagene fra spørsmål én viderefremidles i snitt til andre per måned?
3. Hvor nyttig eller unyttig opplever du medarbeidernes ideer til endring i din butikk?
4. Når medarbeiderne kommer med ideer til endring i din butikk, tar du vare på disse ideene internt i butikken?
5. Når medarbeiderne kommer med ideer til endring i din butikk, tar du vare på disse ideene via interne rutiner i kjeden?
6. Hvor henvender du deg med ideer du mottar fra medarbeiderne?
7. Hvor henvender du deg med ideer du har selv?
8. Hvordan oppfatter du leverandørens evne til å fange opp ideer til endring og forbedring i din butikk?
9. Hvordan opplever du din rolle som butikksjef / kjøpmann på en skala fra 1 til 6 der 1 er aldri og 6 er alltid på de følgende punktene?

	<i>Aldri</i>						<i>Alltid</i>	<i>Vet ikke</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
Har tid til å lytte til medarbeidernes ideer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Har et ønske om å lytte til Medarbeidernes ideer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Oppfatter de medarbeidernes ideer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Registrerer de medarbeidernes ideer ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Viderefremidler ideer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La deg engasjere i ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prøve ut ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Videreutvikler ideer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er kritisk til ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Avslår ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10. Føler du deg som et filter for ideer?
11. Finnes det en visjon om at medarbeidere skal bidra med ideer til endring og innovasjon i din butikk eller i kjeden?
12. Hvordan kommuniseres visjoner i din butikk?
13. Har du et mål for involvering av medarbeiderne i forhold til ideer til endring og forbedring?

Vedlegg 11 – Åpne spørsmål trukket ut fra spørreskjemaet

Spørsmål 1.2 – Eksempler på ideer til endring og forbedring i butikk
Vareplassering - 7
Samarbeid - 1
Brutto - 1
HMS - 1
Priser / Informasjon -7
Systemer: 7
Sortiment: 4

Spørsmål 1.6 – Eksempler på forslag som har blitt gjennomført
Vareplassering - 8
Samarbeid - 1
Brutto -
HMS - 2
Priser / Informasjon - 3
Systemer: - 3
Sortiment - 1

Spørsmål 1.11 – Hva får du igjen for å fremme forslag til ideer og forbedring?
Ros - 8
Ingenting -
Utmerkelser – 1

Vedlegg 12 - Resultat av intervju med butikksjefer

Spørsmål 1	Hvor mange forslag til endringer og forbedringer i butikk månedlig, og i hvilke kategorier?
Leder 1	20 pr uke hvor de fleste forslagene gjelder priser. Jeg får kanskje 2-3 forslag av større art, Dette gjelder særlig varer som ikke fungerer.
Leder 2	I snitt mottar jeg ca tre ideer fra ledergruppen i uken. Jeg mottar ikke så mange ideer fra medarbeiderne.
Leder 3	Med medarbeidere mener du ikke mellomledere? Det er ofte vanskelig å skille mellom medarbeiderdrevet og mellomlederdrevet ideer. Det er oftest mellomledere som rapporterer ideene til meg. Jeg tipper at det er en ca 50/50 fordeling mellom hva som er driveren av ideene som videreformidles av mellomlederen til meg. Ca fem – ti i uka
Leder 4	Det er litt ymse, jeg vil si ca fem ideer i måneden. Forslagene kan omhandle alt mulig egentlig. De typiske forslagene gjelder: endring av hyller, vareeksponering, HMS og forbedringer på det området, eller forslag til nytt utstyr vi kan benytte oss av i butikken. Det kommer også en del forslag fra mellomledere.
Leder 5	2-3. Dette går på temaer som: endring vaktplan, tilbakemelding fra kunder og systemet.
Leder 6	Jeg mottar stort sett forslag til små operasjonelle endringer. La oss si det kommer ca 15 av disse. Jeg får mindre av store forslag til eksempelvis administrative endringer.
Leder 7	Jeg mottar ikke mange ideer. Kanskje tre stykker i måneden. De fleste går på enklere løsninger innenfor allerede satte rutiner.

Spørsmål 2	Hvor mange av forslagene til endringer og forbedringer fra spørsmål 1 viderefremmes til andre, i snitt pr måned innen de følgende kategoriene?
Leder 1	Alt som lar seg viderefremme til andre blir viderefremmet.
Leder 2	I snitt blir ca ett av forslagene viderefremmet i måneden. Det meste blir ellers behandlet lokalt i butikk.
Leder 3	Beslutningene tas oftest i butikken på egenhånd. Noe blir tatt videre, kanskje én.
Leder 4	Vi er flinke til å være innovative i kjeden, men alt kan ikke viderefremmes. Jeg siler det som viderefremmes på en måte. Det kommer litt av konsepter da det er en del ting som ikke nødvendigvis passer med konseptet. Jeg viderefremmer likevel det som kan hjelpe andre butikker i kjeden.
Leder 5	I hovedsak blir ingen ideer viderefremmet. Noen ideer som angår sortiment kan gå videre dersom det er nødvendig. Ideene stopper stort sett hos meg. Da sender jeg sender mail til distriktssjef dersom det er noe spesielt.
Leder6	Det er ikke så veldig mange da vi i kjeden ikke har et system for dette. Vi har jo eget eierskap for butikken (franchise) hvor det er frihet satt i system. Og i forhold til det vanlige systemet (rutinene) har vi gode verktøy tilgjengelig. Hvis vi har en god ide så viderefremmer vi denne. Vi kan si at ca én av medarbeidernes ideer blir videresendt.
Leder 7	Det er ikke noe system for dette i kjeden. Vi har ingen form for rutiner der vi deler hva vi gjør. Dersom det kommer noen på besøk til butikken hender det likevel av vi kopierer hverandres løsninger.

Spørsmål 3	Hvor nyttig eller unyttig opplever du at medarbeidernes ideer til endring og forbedring i butikker?
Leder 1	Forslagene og ideene som kommer er kjempenyttige. Jeg lytter til disse så ofte jeg har mulighet til det.
Leder 2	Foreløpig oppleves ideene som middels nyttig. Jeg ønsker at kvaliteten på ideene skal bli bedre.
Leder 3	Nyttig
Leder 4	<p>Mange av forslagene er nyttige. Det er mange hoder som tenker. Dog er konseptet nokså ferdig og har blitt knadd av mange. Det henspiller også på lover og regler. Mye er bra i kjeden, og dette gjenspeiles av sykefravær og trivselsundersøkelser.</p> <p>Eksempler på ideer som er videreformidlet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pakke boller i poser - Mye tanker rundt bakeridelen - Lammeskanke selges nå. Det ble ikke solgt før - Sortering av søppel i spiserommet (kildesortering) - Rutiner rundt varetelling
Leder 5	De er i mange tilfeller er de nyttige. Jeg ønsker meg mange flere. Hører jeg ikke noe blir jeg gående i en lykkelig boble om at alt er bra og fungerer som det skal.
Leder 6	Jeg synes forslagene er nyttige uansett hvor gode eller dårlige de måtte være. Det har å gjøre med at det er viktig å få til dialog med sine medarbeidere. Dette gir mer interessante ansatte. Min jobb er å skape engasjement. Dersom jeg skulle blåst av en idé fra en medarbeider ville dette vært demotiverende. Jeg tar heller en diskusjon og konsultering av hvordan ideen kan gjennomføres, og påvirker vedkommene i den retningen jeg ønsker. Alt i alt er det bra med innspill.
Leder 7	<p>Ofte så synes jeg ideene jeg mottar er dårlige ideer da dette er forslag som mangler resultatfokus. Det eneste ideene resulterer i er at det blir enklere for vedkommende som fremmer forslaget. Vi har også tenkt igjennom konsekvensene av rutinene da de ble utformet.</p> <p>Det finnes også andre type mennesker som bare gjør ting på eget initiativ. Dette er små endringer, men de blir tatt i mot svært positivt. Vi har stor takhøyde for slike initiativ. Vi har også stor frihet i forhold til konseptet vi tilhører. Det er ikke kjedestyrte drift og det er lite stramme forhold.</p>

Spørsmål 4	Når medarbeiderne kommer med ideer til endring og forbedring i butikk, tar du var på ideene internt i butikken?
Leder 1	Det finnes interne systemer i kjeden som ivaretar elementer rundt varer. Dette systemet eksisterer i sentralbordet. Ut over dette er det lite systemer som fanger opp ideer til endring og forbedring i butikk.
Leder 2	Det finnes ikke noe system for dette i butikken.
Leder 3	Nei
Leder 4	(Intervjuer spesifiserer at det kan være ideer som ikke passer inn i konseptet nå, men som kanskje kan passe inn siden dersom det kommer endringer av konseptet) Dette går på hukommelse.
Leder 5	Det blir nedskrevet i en bok som vi har liggende her. Det er litt ymse om det blir gjort noe i forhold til de som står i boken, men jeg går gjennom den av og til. På personalmøter kommer det forslag, og jeg oppfordret til flere tilbakemeldinger fra de ansatte. Jeg har et ønske om å ha personalmøte 4 ganger årlig, men har bare hatt det 2 ganger det siste året.
Leder6	På personalmøte har de ansatte ofte ideer. Vi går også gjennom de ideene som kom frem ved det forrige møte og ser på hva som er blitt gjennomført og hva vi må jobbe videre med.
Leder 7	Nei

Spørsmål 5	Når medarbeiderne kommer med ideer til endring og forbedring i butikk, tar du da vare på ideen via interne rutiner i kjeden?
Leder 1	Ja, disse blir tatt vare på.
Leder 2	Jeg setter pris på ideer og løfter frem de som kommer med dem. Videre etterspør jeg, og oppfordre medarbeiderne til å tenke nytt. Dette skjer særlig i møtefora osv. Jeg responderer på de ideene som kommer. Det finnes ikke et system for å ta vare på ideene. Vi praktiserer "beste praksis" og benchmarker oss mot andre. Dermed kan vi sammenlikne oss, og endre oss slik at vi får til det andre får til. Vi har videre ingen særlige insentiver for ideer. Jeg håper å få til et system for dette.
Leder 3	Nei, det finnes ingen struktur for dette
Leder 4	Det finnes ingen rutiner på dette som jeg kjenner til. Det er tatt vare på en del forslag som har kommet via prosjektarbeid, men ikke noe for den vanlige medarbeideren.
Leder 5	Nei det finnes ingen interne rutiner, men alle kan sende mail til kjeden sentralt,. Vi kan sende mail til diverse ulike adresser.
Leder6	Nei, det er ingen rutiner på dette i kjeden.
Leder 7	Nei

Spørsmål 6	Hvor henvender du deg med ideene du mottar fra medarbeiderne?
Leder 1	Jeg henvender meg til Grorud. Her ligger kjedeadministrasjonen og driftsapparatet i Norge (dersom ideene må tas videre fra butikken)
Leder 2	-
Leder 3	-
Leder 4	-
Leder 5	-
Leder6	Er ideene gode nok tas de videre.
Leder 7	Vi gjør noe med de der og da.

Spørsmål 7	Hvor henvender du deg med ideer du selv har?
Leder 1	Jeg henvender meg til kjedeadministrasjonen dersom jeg har ideer til endring og forbedring i butikk som må godkjennes av andre enn meg. Et eksempel på dette er å få "samle torsk" til kjeden.
Leder 2	Jeg henvender meg til min nærmeste leder, ledergruppen eller systemet dersom det er nødvendig. Dette er avhengig av ideen. Jeg forsøker å få endret prosessen slik at den blir mer tilrettelagt for dette.
Leder 3	Dette er avhengig av ideen. Jeg tar det som oftest opp direkte med den det gjelder, om det er kjede, samvirket eller leverandør.
Leder 4	Driftsavdelingen og driftssjef – dette er en fast kanal. Jeg har også en del kontakt med innovasjonssjefen. Dette med bakgrunn i at vi er en spesiell butikk.
Leder 5	Jeg henvender meg til den det måtte gjelde. Dette er eksempelvis markedssjef, regionsjef eller driftsjef. Utenom dette diskuteres det på kjøpmannsmøter som holdes 4 – 5 ganger i året i regionen.
Leder6	Ideer som er gode diskuteres med kollegaer i region Oslo. Vi har fire ulike sjefer vi kan kontakte, og de sitter med hvert sitt område. Dette er regionssjef, driftssjef, markedssjef og økonomisjef. Når det gjelder driftsrelaterte ideer er det driftssjefen som er det naturlige kontaktpunktet. Vi har alltid mange ideer om marked- og markedsføring, men kjeden oppfatter og tar ikke hensyn til disse i like stor grad. Dette tar gjerne tid. En butikksjef hadde en idé i forhold til tyggis i hyllene forran kassen. Det ble tatt opp og etter en tid ble det utformet et nytt stativ på bakgrunn av denne butikksjefens forslag.
Leder 7	Jeg tar det opp med lederen på det skiftet ideen vil berøre. Det blir da gjerne en diskusjon med innspill også fra medarbeiderne. Det er dog jeg som har dratt i gang denne diskusjonen.

Spørsmål 8	Hvordan oppfatter du leverandørenes evne til å fange opp ideer til endring i din butikk?
Leder 1	Det varierer fra leverandør til leverandør. Noen av leverandørene sender sine beste medarbeidere til butikken (artilleriet). Disse er flinke til å fange opp medarbeidernes ideer. Andre sender leverandørrepresentanter som ikke er like dyktige. Disse fanger ikke opp mange ideer.
Leder 2	Det vet jeg ikke
Leder 3	Variabel
Leder 4	<p>Det er veldig mange som er gode og har egne team som jobber med dette (orkla og lilleborg). Dette er dog ikke spesifikt rettet mot medarbeidere, men også mot brukere. Der kan alle som ønsker komme med ideer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selgere i butikken har mest kontakt med ledere. Det er her noe rom for innspill fra ledere. Denne formen for innspill er stort sett videreformidling av ideer og forslag fra kundene.
Leder 5	<p>Jeg opplever leverandørenes evne til å fange opp ideer som "både og". Jeg er overrasket over hvor lite interessert de er i å få inn nye varer som ligger i et sortimentet. Dette er varer butikken selv kan bestemme om de skal ta inn.</p> <p>Ønsker mer av dette og at de er mer interessert</p>
Leder 6	Dette oppfatter jeg som dårlig eller middels dårlig. De er veldig planogramstyrt og ikke lært opp til å bruke hylselv. De som er ute i butikk er opptatt av å få hylle til å se ut slik det står i planogrammet. De har for dårlig opplæring til å tenke selv. De er veldig opptatt av å følge instruksjoner. De som er av den "gamleskolen" er flinkere.
Leder 7	Leverandørene er positive til ideer dersom de gagnar dem. De er negative dersom det innebærer at de får mindre hylleplass. Hvis dette er tilfellet kommer de gjerne og viser til avtaler som er inngått med driften sentralt.

Spørsmål 10	Føler du at du som leder fungerer som et filter for ideer?
Leder 1	Ja, det gjør jeg.
Leder 2	Nei, det gjør jeg ikke da det ikke er et system som tillater at jeg filtrerer
Leder 3	Ja.
Leder 4	Ja, jeg gjør nok det
Leder 5	Ja!
Leder 6	Ja
Leder 7	Ja

Spørsmål 11	Finnes det noen visjon om innovasjon blant medarbeiderne i butikken?
Leder 1	Nei, vi har ingen visjon knyttet til dette. Vår visjon er: coop 2010 like blid, 2016 bli med på reisen, 2012 rock'n'roll
Leder 2	Nei, det finnes ingen visjon knyttet direkte til dette. Kjeden har en visjon vi forsøker å formidle viktigheten av.
Leder 3	Nei
Leder 4	Vi har en visjon om at man skal få mer og skape matglede. Dette kommuniseres til medarbeideren, og er veldig økonomisk rettet. Vi har ikke noe som ikke går under rammene av denne visjonen.
Leder 5	Det finnes ingen visjon på innovasjon og medarbeidernes deltakelse i dette. Vår butikks visjon grunner i at vi skal være førstevalg når det gjelder pris og sortiment. Vi skal være kundens førstevalg for innhandling til stor og viktige dager. Vi skal bestandig være den som har varer i hyllene. Visjon om å ha områdets best frukt- og grønt avdeling.
Leder 6	Nei, det finnes ingen visjon i forhold til innovasjon. Vi har tallbaserte visjoner eller målsetninger. Et eksempel på dette er å komme over 50 millioner i 2013.
Leder 7	Kjeden har klare visjoner. Det finnes ingen visjon som omhandler innovasjon, utvikling eller endring av butikkene.

Spørsmål 12	Finnes det kommunikasjonskanaler for visjonen?
Leder 1	Vi har ukebrev til de ansatte og en del interne kommunikasjonskanaler der dette kommuniseres.
Leder 2	Nei, det finnes ingen kanaler direkte for dette
Leder 3	Nei
Leder 4	<ul style="list-style-type: none"> - Interne skriv - Personalmøter - Morgenmøter - "gi halvmetern ekstra"
Leder 5	Visjonen kommuniseres på personalmøter og er underbygget med resultattall. Her går vi gjennom hva vi er gode til og hva vi ikke er gode til. I tillegg kommer min egen driftsmåte hvor jeg lever etter visjonene. Alle som jobber i min butikk skal vite at jeg er en kjøpmann som er levende opptatt av denne butikken.
Leder 6	Jeg kommuniserer dette på personalmøter og på lapper på en tavle i pauserommet. Samtidig snakker jeg med medarbeiderne om dette.
Leder 7	Visjonene blir kommunisert ved at de blir fortalt og demonstrert. Videre blir de skrevet på informasjonstavler og kommunisert på personalmøter cirka tre ganger årlig.

Spørsmål 13	Finnes det et mål om å involvere medarbeiderne i forhold til innovasjon?
Leder 1	Vi har systemer fanger opp det som er av medarbeiderdeltakelse. Dette forekommer igjennom ansatte representanter i regionsstyret. Det finnes tre av disse. Det finnes også vareråd i kjeden der medarbeiderne deltar. Systemet gjelder for regionen og er et sterkt system. Jeg synes det virker litt byråkratisk å ha et mål om et bestemt antall ideer som skal komme fra medarbeiderne.
Leder 2	Det finnes ikke noe klart mål om dette, men det er noe vi godt kunne tatt inn over oss.
Leder 3	Nei, men det kunne vært et interessant mål å ha
Leder 4	Dette er ikke et eget mål, men medarbeiderne ser jeg er veldig takknemmelig
Leder 5	<p>Nei men det hadde vært et interessant mål. Jeg har et ønske om å få det til på en bedre måte. Medarbeiderne har mye informasjon som jeg er vanvittig avhengig av å få tilbakemeldinger om. For eksempel vil kanskje en kunde smile høflig til meg, men være helt annerledes når vedkommende er i kassen.</p> <p>Jeg har et mål om utvikling av- og besitte de beste mellomlederne. Disse skal være opptatt av å nå mål, og vite hva som skal til for å nå disse målene. Avdelingslederne skal være interessert "pluss".</p> <p>Et eksempel på dette er: I går var årets største påfyllingsdag av varer. Dette grunnet påsken. Av mine tre avdelingsledere var to på jobb kl 6.00 og gikk uten å si noe kl 16.00. Den siste var til klokken 19.00. Det er klart at jeg ønsker å utvikle denne avdelingslederen mer en de to andre.</p>
Leder6	Nei, det finnes ikke et mål om dette, men det kunne vært et fint mål.
Leder 7	Det finnes ingen direkte mål om dette, men det er alltid noen medarbeidere som skiller seg ut. Jeg merker fort hvis noen er engasjert og ønsker å utrette noe. Disse medarbeiderne ønsker vi oss veldig. Vi ønsker gjerne disse på hvert skift, kanskje tre – fire pr butikk.

Selvrangering av påstander

	Leder 1	Leder 2	Leder 3	Leder 4	Leder 5	Leder 6	Leder 7
Har tid til å lytte til ansattes ideer	6	6	5	6	3	5	5
Har et ønske om å lytte til ansattes ideer	6	6	6	6	6	6	5
Oppfatter de ansattes ideer	6	6	4	3	4	4	5
Registrerer de ansattes ideer	3	2	3	4	4	2	1
Videreformidler ideer	4	5	4	3	3	3	5
La deg engasjere i ideer	6	6	4	5	4	5	5
Prøve ut ideer	6	6	5	3	4	5	3
Videreutvikler ideer	6	5	5	4	5	4	3
Er kritisk til ideer	6	5	3	5	5	2	3
Avslår ideer	3	4	3	4	3	2	4

Vedlegg 13– Resultat av intervju med mellomledere

Spørsmål 1	Hvor mange forslag til endringer og forbedringer i butikk månedlig, og i hvilke kategorier?
Leder 1	20 pr uke hvor de fleste forslagene gjelder priser. Jeg får kanskje 2-3 forslag av større art, Dette gjelder særlig varer som ikke fungerer.
Leder 2	Det varierer litt fra måned til måned hvor mange forslag jeg mottar. Det er 3-4 forslag i måneden. Forslagene angår hovedsakelig: Endring av rutiner, bestillinger og arbeidsmiljøet, men det gjelder også andre ting.
Leder 3	Jeg har veldig selvstendige medarbeidere. Den ene medarbeideren kommer med mange ideer hele tiden. En annen medarbeider har ansvar for en egne avdeling og forholder seg til planer som kommer fra kjeden. Ideer som blir mottatt omhandler i hovedsak endringer i torg og hylle sammensetning.
Leder 4	<p>Jeg mottar veldig mange ideer. Alle ideene gjelder feil prising. Dette forekommer 10 – 20 ganger daglig – minimum 5 ganger daglig. Eksempler på dette er feil labler og feil i kundeavisen. At jeg får ideer som omhandler andre områder er ytterst sjeldent. Det har kommet spørsmål kommer om å ha fast vakt i andre avdelinger.</p> <p>Det er sjeldent man tenker på å forbedre ting, og de ansatte virker fornøyde.</p>
Leder 5	Det kommer ikke mange ideer. Medarbeiderne har på tross av dette mange ideer som angår vareinntak, hvordan øke bruttofortjenesten og hvordan øke salget. Det kommer også en del ideer om hva som skal stå på "endcaps".
Leder6	Jeg mottar daglig forslag, og gjerne flere ganger om dagen. Forslagene angår ombygging, salg og hylleeksponering. Avdelingen har vært under omstrukturering og ombygging. Den skulle opprinnelig være en testavdeling for konseptet "sport og fritid", men dette ble valgt bort. Butikken valgte likevel å gjennomføre omstruktureringen på egenhånd. Avdelingen prøver i dag å holde en prosjektstruktur. Da etterstreber vi engasjement hos medarbeiderne. Alle har forskjellige kvaliteter og vi prøver å utnytte hver enkeltts kvalitet.

Spørsmål 2	Hvor mange av forslagene til endringer og forbedringer fra spørsmål 1 viderefremmes til andre, i snitt pr måned innen de følgende kategoriene?
Leder 1	Alt som lar seg viderefremme til andre blir viderefremmet.
Leder 2	Hvis forslagene berører andre blir de viderefremmet. Hvis de ikke berører andre blir de ikke viderefremmet.
Leder 3	Ideene som fremmes blir det tatt beslutning om internt i avdelingen.
Leder 4	De fleste ideene gjelder priser, og dette blir tatt opp hele tiden. Jeg melder i fra om priser hver dag. Vi skriver ned alt som ikke går inn riktig på kassa og leverer denne lista til avdelingene.
Leder 5	Det stopper ofte hos meg. Jeg har mulighet til enten å si ja/nei til ideene. Jeg forsøker å la medarbeiderne tenke seg om selv. Dette gjør jeg ved at medarbeiderne må tenke på om dette er varer vi faktisk kan selge eller ikke. Det er viktig å sikre at medarbeiderne tenker igjennom at varene det er snakk om å ta inn er varer som selges fort og at vi ikke må endre prisen for å få solgt varen. Dette gjør at medarbeiderne må tenke seg om selv, og gjøre egne vurderinger rundt sine ideer. Medarbeiderne har mulighet til å snakke med leverandørene direkte når det gjelder varer. De kan dermed undersøke tilgjengelighet mv på egenhånd. Lederen mener det bryter ned medarbeiderne dersom de får <i>nei</i> hver gang de kommer med forslag. Dersom de får <i>ja</i> får de selv ansvaret for å drive igjennom sine ideer.
Leder6	Det fattes lokale avgjørelser angående ideer til endring og forbedring. Det er lederen selv som tar videre det som skal tas videre i organisasjonen.

Spørsmål 3	Hvor nyttig eller unyttig opplever du at medarbeidernes ideer til endring og forbedring i butikker?
Leder 1	Forslagene og ideene som kommer er kjempenyttige. Jeg lytter til disse så ofte jeg har mulighet til det.
Leder 2	Intervjuerne tolker svaret på spørsmålet dit hen at forslagene som mottas stort sett oppleves som bra.
Leder 3	Ideene oppleves som kjempenyttige og initiativet blir satt stor pris på.
Leder 4	<p>Ideene er kjempenyttige, men de hjelper ikke når ingenting skjer med det som bringes videre. Flere avdelinger glemmer å endre sine priser. Dette er problematisk da medarbeidere må kontaktes hjemme dersom prisene ikke stemmer overens med det som er registrert i kassa, eller ikke er registrert i det hele tatt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lister - Man ringer - Og man sier i fra
Leder 5	Ideene til endring og forbedring oppleves som nyttige. Det er fordi de bidrar til økt omsetning. Samtidig er det en læringsprosess for medarbeiderne som kommer med ideer. Dersom ideene og forslagene slår feil er også dette en læringsprosess da det er lite trolig at den samme feilen gjøres igjen. Et eksempel på en god idé fra en medarbeider er å bestille ekstra mye kattesand når det er kaldt ute. Da holder kattene seg inne og forbruket av kattesand øker.
Leder6	Ideene oppleves som veldig nyttige. De trenger ikke nødvendigvis å ha så høy direkte verdi. De har derimot stor indirekte verdi i form av engasjement og utvikling av medarbeiderne. En kombinasjon av engasjement og erfaring er veldig nyttig.

Spørsmål 4	Når medarbeiderne kommer med ideer til endring og forbedring i butikk, tar du var på ideene internt i butikken?
Leder 1	Det finnes interne systemer i kjeden som ivaretar elementer rundt varer. Dette systemet eksisterer i sentralbordet. Ut over dette er det lite systemer som fanger opp ideer til endring og forbedring i butikk.
Leder 2	Det finnes trolig ikke et system for å fange forslag til forbedring og endring i butikk. Dersom det er noe som oppleves som relevant tas det gjerne opp på dagligvaremøtene.
Leder 3	Det er avhengig av ideen. Mange beslutninger angående ideer blir gjort på impuls. Dersom det er behov for å tenke nøyere igjennom ideen blir den registrert slik at vi kan vurdere den senere.
Leder 4	Ideene blir tatt opp internt i avdelingen.
Leder 5	Det er få ideer som blir lagret internt. Det oppleves mer som en internt levende greie.
Leder6	Det er ikke så ofte ideene blir tatt vare på internt. Det aller meste blir tatt lokalt i avdelingen. Vi utfordrer medarbeiderne til å komme med førsteutkast i forhold til arbeidsplan og andre endringsplaner selv.

Spørsmål 5	Når medarbeiderne kommer med ideer til endring og forbedring i butikk, tar du da vare på ideen via interne rutiner i kjeden?
Leder 1	Ja, disse blir tatt vare på.
Leder 2	Blir ikke stilt da det blir dekket i samtalen under spm 4.
Leder 3	Dette er ikke aktuelt da avgjørelser tas lokalt i butikk.
Leder 4	Vi har skjemaer og lister for å ta vare på prisfeil. Ellers er det ingen interne rutiner for dette.
Leder 5	Dekket av de andre spørsmålene – ingen spesifikke rutiner.
Leder6	Tas lokalt eller tas videre av leder. Derfor ikke aktuelt.

Spørsmål 6	Hvor henvender du deg med ideene du mottar fra medarbeiderne?
Leder 1	Jeg henvender meg til Grorud. Her ligger kjedeadministrasjonen og driftsapparatet i Norge. (dersom ideene må tas videre fra butikken)
Leder 2	Jeg henvender meg til min nærmeste leder dersom jeg mottar ideer til endring og forbedring fra medarbeiderne.
Leder 3	Nærmeste leder, ellers tas avgjørelser lokalt.
Leder 4	Dersom det kommer andre ideer vil disse bli gitt til butikksjef.
Leder 5	Avgjørelsene tas selv eller går igjennom butikksjef dersom det er nødvendig. På onsdagsmøter for regionen i kjeden er det også et fora som kan benyttes. Dette brukes mest til å snakke om glanshistorier rundt ideer. Her er det ingenting som kommer eksplisitt fra medarbeiderne, men som nevnt mer glansbilder som vises frem.
Leder6	Samme som forige

Spørsmål 7	Hvor henvender du deg med ideer du selv har?
Leder 1	Jeg henvender meg til kjedeadministrasjonen dersom jeg har ideer til endring og forbedring i butikk som må godkjennes av andre enn meg. Et eksempel på dette er å få "samle torsk" til kjeden.
Leder 2	Dersom det er egne ideer drøftes dette internt i avdelingen. Det tas alternativt opp med nærmeste leder.
Leder 3	Jeg har selv ansvar for egne ideer da disse stort sett omhandler min egen avdeling. Dersom det gjelder større ting blir dette tatt opp med butikksjefen.
Leder 4	Jeg gir mine ideer til nærmeste leder eller til butikksjef.
Leder 5	Butikksjef
Leder6	Lederforumet i butikken på mandager kan brukes til å diskutere egne ideer. Hvis det ikke tas opp her kan det tas opp direkte med butikksjef.

Spørsmål 8	Hvordan oppfatter du leverandørens evne til å fange opp ideer til endring i din butikk?
Leder 1	Det varierer fra leverandør til leverandør. Noen av leverandørene sender sine beste medarbeidere til butikken (artilleriet). Disse er flinke til å fange opp medarbeidernes ideer. Andre sender leverandørrepresentanter som ikke er like dyktige. Disse fanger ikke opp mange ideer.
Leder 2	Leverandørens evne til å fange opp ideer oppfattes som dårlig eller fraværende.
Leder 3	Leverandørene styrer mye selv. Innspill fra medarbeidere i butikk blir likevel tatt godt i mot.
Leder 4	Avdelingen har ikke kontakt med leverandører.
Leder 5	Leverandørene er her for å pumpe ut varer (og de kan dermed lure deg trill rundt). Jeg kan eksemplifisere dette ved at en medarbeider gjør forespørsel på Taco. Leverandøren går direkte til intervjuobjektet for å ta opp medarbeiderens idé.
Leder6	Man vet ikke helt hvor man har leverandørene. Man spiller i på lag med dem og forsøker å få de til å delta på aktiviteter og sortimentsutvikling.

Spørsmål 10	Føler du at du som leder fungerer som et filter for ideer?
Leder 1	Ja, det gjør jeg.
Leder 2	På en måte fungerer jeg som et filter for ideer. Det spørres selvsagt hva det gjelder. Om de ansatte mener noe må gjøres med et problem eller lignende går intervjuobjektet direkte til nærmeste overordnede. Dersom det gjelder små "filleting" i avdelingen ordner de opp i det selv.
Leder 3	Nei
Leder 4	Dersom det hadde kommet mange ideer ville jeg fungert som et filter for disse. Det kommer derimot lite ideer. Vi i kassa er nok litt "inngrodde" på at det er i kassa vi hører til.
Leder 5	Ja jeg fungerer som et filter for ideer. På tross av dette gir jeg også frie tøylar. Jeg legger ikke skjul på egne meninger om ideene som kommer, men jeg lar medarbeiderne være med å vurdere ideene selv. De må da tenke seg om, og på bakgrunn av dette gjøre sine egne vurderinger.
Leder6	Alle er nok et filter for ideer.

Vedlegg 14 – bilde av videreutviklet idé

Ideen var i utgangspunktet at butikken skulle sende brev til kundene med informasjon om shopexpresssystemet. Vi ønsket en diskusjon om hva som skulle stå i brevet i samråd med medarbeideren. Dette skjedde ikke da heller butikksjefen endret kundeavisemalen. Bildet viser idene.

SPAR PENGER HVER DAG!
ALLTID GODE MEDLEMSKUPP!

Coop sjokolade og sukkervarer
Alle varianter
Medlemskupp -30%

Tulipaner
12 stk. 20 stk. 30 stk. 40 stk.
Medlemskupp 2 for 1

Paskekuler
12 stk.
Medlemskupp 69,-

Lei av å stå i kø?
Østlandets eneste dagligvarekjede med ShopExpress!

13.90
SPAR 6

Ta ansvar for miljøet

Jessheim 8-22 (8-20)
Tlf: 62 92 92 92 • Faks: 62 92 92 92
Grønt parkeerom • Kafe • Høring • Apotek

Vedlegg 15 – Resultater spørreskjemaet

Resultatene fra spørreskjemaet ligger på vedlagt CD

Vedlegg 16 MDI skjema



Navn: _____

Avdeling: _____

Ideen:

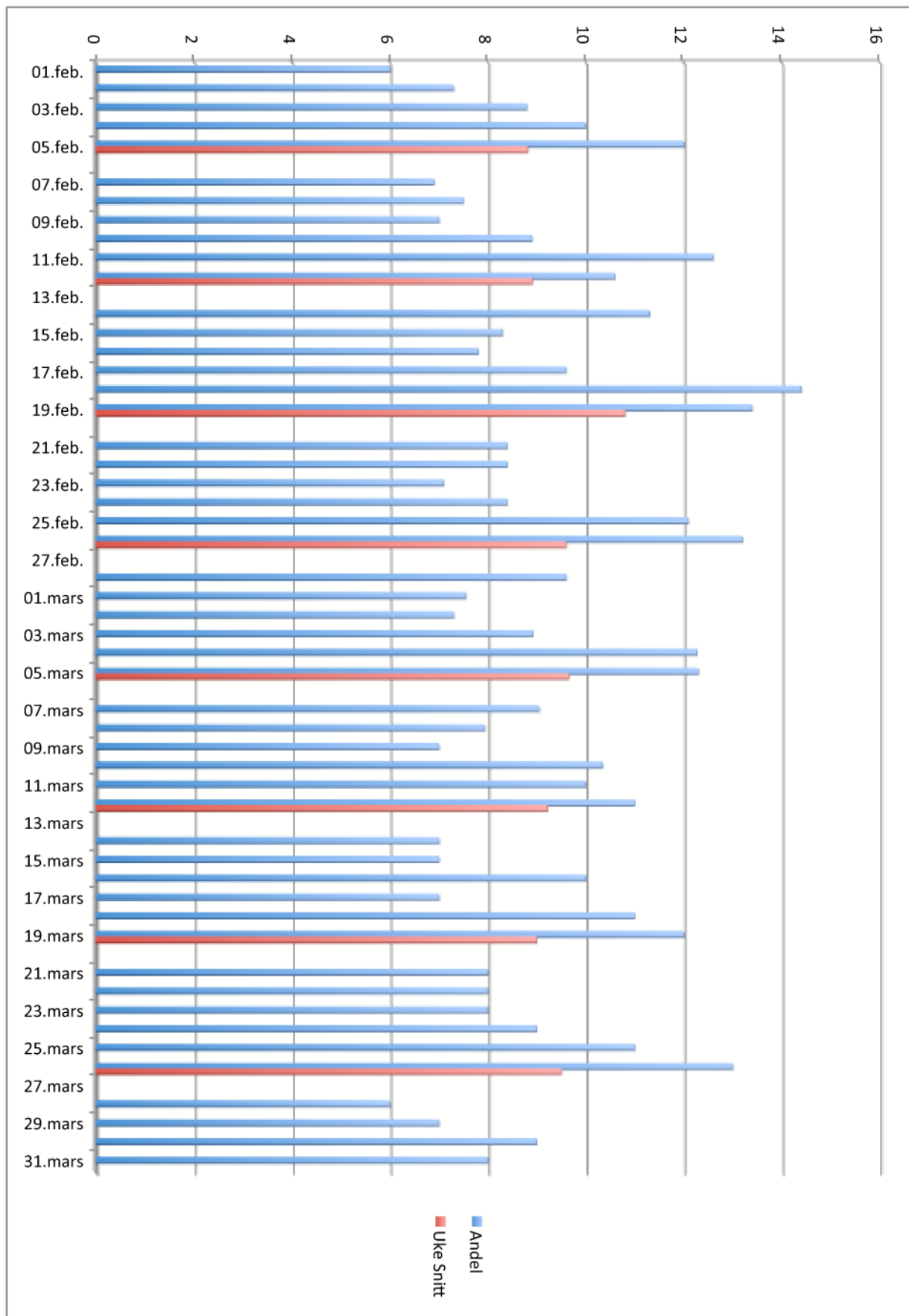
Hvem blir involvert:	<ul style="list-style-type: none">- Hvilke avdelinger?- Hvilke medarbeidere?- Hvilke mellomledere?- Hva skal hver enkelt gjøre?- Hvem har ansvar for hva?
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ressursbehov:	<ul style="list-style-type: none">- Hvor mye?- Hvor ofte?- Hvilke tidspunkt?
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Hvordan gjennomføre:	<ul style="list-style-type: none">- Tidspunkter?- Hvem?- Hvordan?
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Godkjennelse	Hvem	Ja	Nei	Vent
	<ul style="list-style-type: none">- Av involverte i ideen			

Vedlegg 17– Endring i shopexpressandel



Vedlegg 18 – Rådata

Rådata med ulike beregninger og t-tester ligger vedlagt på egen CD.

Vedlagt CD med excel fil (rådata og analyser) og vedlegg