

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Trond Myhrvang og Ida Berge Myrvang

## Bacheloroppgave

# I hvilken grad finnes transformasjonsledelse hos butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger

To what extent does transformational leadership exist in store managers in the  
grocery industry, based on employees' evaluations

Ledelse og organisasjonsutvikling

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## **Forord**

Vi er to studenter ved Høgskolen i Innlandet, Campus Rena som våren 2017 avslutter vår 3-årige bachelorutdanning i ledelse og organisasjonsutvikling. I den forbindelse skriver vi nå bacheloroppgave om utbredelse av transformasjonsledelse i dagligvarebransjen, hvor vi har tatt utgangspunkt i Kiwi og Coop i innlandet.

Det har vært en tøff, men lærerik prosess med å ferdigstille denne oppgaven. Arbeidet begynte november 2016 og vi leverte inn prosjektbeskrivelsen i begynnelsen av desember 2016.

Vi vil takke vår veileder Jens Petter Madsbu for veiledning underveis. Vi vil også takke metodelærer Kristian Aasbrenn for hjelp med metode. Vi vil også rette en takk til regionssjefer fra Kiwi og Coop, samt noen av deres ansatte som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Tilslutt vil vi takke vår familie for all hjelp vi har fått under oppgaveskrivingen, uten dere hadde det vært vanskelig.

---

Ida Berge Myrvang

---

Trond Myhrvang

Hamar 01.05.2017

## Norsk sammendrag

Målet for denne oppgaven har vært å finne ut av i hvilken grad transformasjonsledelse benyttes av butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger.

I teoridelen har vi sett på hva transformasjonsledelse er. Denne lederstilen kjennetegnes blant annet ved at leder er inkluderende, tar individuelle hensyn, motiverer og inspirerer de ansatte til ekstra ytelse utover det vanlige. Vi har også valgt å se på transaksjonsledelse da vi anser denne lederstilen som motsatsen til transformasjonsledelse. Lederskap i seg selv preges av stor grad av makt, og vi har valgt å se nærmere på ulike kilder til makt og knytte dette til henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

I studien har vi benyttet kvantitativ metode, som er mest hensiktsmessig da vi ønsker å se på utbredelse av transformasjonsledelse i dagligvarebransjen. Vi har utarbeidet et spørreskjema med variabler knyttet til transformasjonsledelse, og videre har vi utarbeidet syv hypoteser knyttet til transformasjonsledelse og butikksjef i forsøk på å finne svar på vår problemstilling. Vi hadde som mål å få et utvalg på minst 100 personer, men spørreundersøkelsen ble besvart av 83 respondenter. Dette er et lite utvalg, noe som har ført til utfordringer i forhold til analysen.

Våre funn peker i retning av transformasjonsledelse som den mest anvendte lederstilen blant butikkene i vårt utvalg. Kjennetegn som; motiverende og inspirerende, god relasjon til butikksjef og butikksjef som rollemodell karakteriserer butikksjefene i dagligvarebransjen i innlandet.

## Abstract

The purpose of this article has been to assess to which extent *transformational leadership* is being used by managers in the grocery store business, based on the employees' evaluations.

In the introductory section of this article we have explored what *transformational leadership* in fact is. Leaders that exercise this leadership style are often described as being inclusive, by taking personal needs into account, motivating and tend to inspire their employees to improve their performance. Additionally, we have taken a closer look at *transactional leadership*, as we consider this leadership style to be the opposite of *transformational leadership*. Furthermore, we have looked deeper into different ways that leaders exert their authority, and which methods they use to achieve authority, whilst linking this to the two different leadership styles.

This study is based on quantitative research, as we consider this approach to be the most appropriate when exploring the prevalence of *transformational leadership* in the grocery industry. We have designed a questionnaire containing variables linked to *transformational leadership*. Furthermore, we have derived seven hypotheses regarding *transformational leadership* and grocery store managers in our attempt to find answers to the different questions that our main thesis puts forward. Initially our goal was to use a population of at least 100 people, but our questionnaire was completed by 83 people. As this is a smaller population than we had planned, we have met some challenges during this analysis.

Our findings indicate that transformational leadership is the most common leadership style amongst the grocery stores in our population. Traits as motivational and inspiring, as well as good employer-employee relations and being a role model seems to characterize the leaders in our research.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Norsk sammendrag .....	4
Abstract .....	5
Tabelloversikt og figuroversikt.....	8
1. Innledning.....	9
2. Teori .....	10
2.1. Hva er ledelse? .....	10
2.2. Transformasjonsledelse .....	11
2.3. Transaksjonsledelse.....	13
2.4. Makt .....	14
2.4.1. Belønningsmakt.....	15
2.4.2. Tvangsmakt .....	15
2.4.3. Legitim makt .....	16
2.4.4. Referansemakt.....	16
2.4.5. Ekspertmakt.....	17
2.5. Ledereffektivitet .....	17
2.6. Team.....	18
2.7. Motivasjon.....	18
2.8. Henry Mintzberg .....	20
3. Metode.....	22
3.1. Valg av metode.....	22
3.1.1. Kvantitativ metode .....	23
3.1.2. Utvalg og utvalgsstrategi.....	23

3.1.3.	Operasjonalisering .....	24
3.1.4.	Utforming av spørreundersøkelsen .....	27
3.1.5.	Analyse .....	29
3.1.6.	Hypoteser og hypotesetesting .....	30
3.1.7.	Utforming av problemstilling.....	33
3.1.8.	Reliabilitet.....	33
3.1.9.	Validitet – datas relevans .....	33
3.1.10.	Styrker og svakheter ved metodevalg .....	34
4.	Analyse og drøfting av empiriske funn i lys av teori.....	36
4.1.	Resultater fra undersøkelsen .....	36
4.2.	Drøfting av funnene .....	53
5.	Avslutning .....	59
6.	Innvendinger mot eget arbeid .....	60
7.	Litteraturliste .....	61
8.	Vedlegg 1 .....	62

## Tabelloversikt og figuroversikt

Figur 1, modell for operasjonalisering av transformasjonsledelse. ....	24
Figur 2, Fordeling av kjønn vist i prosent. ....	37
Tabell 1, Kjønn i antall og prosent.....	37
Figur 3, De viktigste egenskapene butikksjefen innehar.....	38
Figur 4, Relasjon til butikksjef.....	39
Figur 5, Butikksjef som rollemodell. ....	40
Tabell 2, Relasjon til butikksjef knyttet til butikksjef som rollemodell .....	41
Figur 6, Helhetsinntrykk av butikksjef.....	42
Tabell 3, Egenskapen motiverende knyttet opp mot butikksjef som rollemodell. ....	43
Tabell 4, Egenskapen autoritær knyttet til butikksjef som rollemodell.....	44
Tabell 5, Faglig dyktig knyttet til butikksjef som rollemodell .....	45
Tabell 6, Butikksjef som inkluderende knyttet til relasjon til butikksjef. ....	46
Tabell 7, Stilling knyttet til relasjon til butikksjef.....	47
Tabell 8, Butikksjef som motiverende og inspirerende knyttet til butikksjef som rollemodell.....	48
Figur 7, Jobbengasjement og ytelse utover det vanlige.....	49
Figur 8, Butikksjef inspirerer og motiverer.....	50
Figur 9, Tilbakemelding fra butikksjef .....	51
Tabell 9, Mellomleder/butikkmedarbeider og menn opp mot relasjon til butikksjef.....	52
Tabell 10, Mellomleder/butikkmedarbeider og kvinner opp mot relasjon til butikksjef .....	52



# 1. Innledning

Det har de siste årene vært skrevet veldig mange publikasjoner om ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Temaet for denne bacheloroppgaven er transformasjonsledelse i dagligvarebransjen. Ved å spørre butikkansatte i Kiwi og Coop i innlandet, ønsker vi finne ut om transformasjonsledelse er den mest anvendte lederstilen av butikksjefer i de utvalgte butikkene.

Problemstillingen vi har utarbeidet er: *«I hvilken grad finnes transformasjonsledelse i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger»*

I oppgaven vil vi dele opp ledelse i to ytterpunkter. Transformasjonsledelse på den ene ytterkanten med kjennetegnene å inspirere og indre motivasjon. På den andre siden har vi transaksjonsledelse som kjennetegnes av blant annet betinget belønning og ledelse ved unntak.

Vår problemstilling legger opp til en kvantitativ tilnærming, ettersom vi er opptatt av hva butikkansatte mener om hva slags lederstil deres leder utøver. Vi har kontaktet distriktssjefer ved Kiwi og Coop for å få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. Deretter tok vi kontakt med butikksjefer i aktuelle butikker, hvor vi leverte spørreundersøkelsen på papir slik at de ansatte kunne fylle ut skjemaene.

Dagligvarehandelen har endret seg mye på de siste 50 årene. Før var det mange butikker der de fleste var såkalte landhandlerier, mens det i dag knapt finnes en butikk utenfor kjede. Det finnes i Norge i dag tre store, som er Norges-gruppen, som Kiwi er en del av, Coop og Reitangruppen.

## 2. Teori

Vi vil i dette teorikapittelet i hovedsak legge vekt på transformasjonsledelse, som har kjennetegnene karisma, omtanke og motivasjon og inspirasjon, og transaksjonsledelse som kjennetegnes av blant annet betinget belønning (Martinsen, 2014). Med disse to ledelsesformene har vi tillegg valgt å belyse Fredric Hertzberg sin modell for motivasjon og hygiene faktorteori. Vi anser denne teorien som viktig for å se hva som motiverer de ansatte. Henry Mintzberg sin inndeling av organisasjoner blir også belyst.

### 2.1. Hva er ledelse?

Det finnes mange definisjoner på hva ledelse er. Øyvind L. Martinsen definerer ledelse slik;

Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemte typer atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene (Martinsen, 2014, s.36).

Mer konkret kan vi si at ledelse handler om en spesiell adferd for å motivere mennesker i organisasjonen til å nå et felles mål. Når ledelse utøves i en organisasjon er hensikten å få andre til å realisere bestemte mål, motivere de til å yte mer og å få de til å trives i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I følge Floyd & Woolridge (1997) er mellomledelse to nivåer under toppledelsen i bedriften, og ett nivå over førstelinjemedarbeiderne. I dagligvarehandelen blir butikksjefen sett på som leder av butikken, hvor han/hun er butikkmedarbeidernes nærmeste leder. Når det gjelder konsernet/organisasjonen blir butikksjefen å betrakte som en mellomleder. Butikksjefen vil få instruksjoner, mål og retningslinjer bestemt sentralt. Som mellomleder må butikksjefen motivere og legge til rette for at medarbeiderne jobber for å nå butikkens mål, samt overordnede målsettinger og strategier. Det er viktig at mellomlederen eller butikksjefen fatter beslutninger som er i tråd med konsernets målsettinger og instruksjoner. Mellomleders oppgaver innbefatter blant annet personalansvar. Ofte blir lederen rekruttert fra egen

organisasjon eller bransjen for øvrig. Mange av butikkene vi har snakket med har butikksjefer som har hatt stilling som butikkmedarbeider før de ble rekrutter som leder. I de fleste butikker er butikksjefen i tillegg til leder av butikken også med på den daglige driften i butikken (Hole & Haugen, 2014).

Lederskap finnes i alle samfunn og kulturer konkluderte Smith og Kreuger (1933) i Martinsen (2014). De fant ut at lederskap er naturlig uavhengig av kultur, enten det var polynesiske fiskere, nomader eller indianere. I Martinsen (2014), fant 1974 Lewis ut at i samfunn uten institusjonaliserte ledere, regler eller valgte tjenestemenn er det alltid noen som tar på seg lederrollen ved å sette i gang aktiviteter og tar beslutninger (Martinsen, 2014)

Undersøkelser fra 1920-årene viser hvor viktig det er med gode ledere for at medarbeiderne i en organisasjon skal trives på jobben. Studiene viser at ansattes positive holdning til sine ledere har sammenheng med hvor tilfredse de ansatte er. Produktiviteten i arbeidsgrupper henger sammen med en positiv holdning til sin nærmeste leder (Martinsen, 2014)

## 2.2. Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er i dag en av de mest anvendte lederstilene.

Transformasjonslederen er karismatisk og motiverer de ansatte, hun tar individuelle hensyn, tilrettelegger for autonomi og intellektuell stimulering (Martinsen, 2014).

Transformasjonsledelse:

Fremragende ledereffektivitet – transformasjonsledelse – oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og en aksept for gruppens konkrete mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for gruppen (Martinsen, 2014, s.75).

Bernard Bass trekker frem karisma som det første av fire punkter. Lederen skaper en visjon og følelse av å ha overordnet mål, stolthet, respekt og tillit. De ansatte som har en karismatisk leder vil gjerne identifisere seg med lederen, og lederen vil få tillit hos de ansatte. Karismatisk lederskap vil være inspirerende, og får de gjerne de ansatte til å yte ekstra innsats (Martinsen, 2014). Den ekstra innsatsen fra de ansatte kjennetegnes ved indre motivasjon hos de ansatte, de brenner for jobben, og det er ikke ekstra betaling i form av overtidspålegg som er motivasjonen (Martinsen, 2014). Jobbtilfredshet og jobbprestasjoner øker hos medarbeidere som har karismatiske ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det å ta individuelle hensyn er et annet punkt Bass nevner. Individuelle hensyn går på at alle de ansatte er forskjellige. Ledere vil da handle som mentorer ovenfor de som trenger hjelp for å videreutvikle seg. Det tredje punktet handler om å inspirere de ansatte ved å kommunisere høye forventninger, og ved bruk av symboler. Det er også viktig å uttrykke viktige mål på enkle måter. Det siste punktet til Bass er intellektuell stimulering som går ut på at lederen gir til stadighet de ansatte nye oppgaver som de får prøvd seg på (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Relasjonsorientert ledelse kan sees på som ganske lik transformasjonsledelse. Det er mange likheter mellom disse formene for ledelse. De ansatte med relasjonsorienterte ledere får mye oppmerksomhet, de blir støttet, stimulert til å samarbeide og inspirert til ekstra innsats (Martinsen, 2014).

Uansett om lederen vet om det, eller ikke, er han/hun en rollemodell for de ansatte. Væremåte og oppførsel, samt hva man kommuniserer har betydning for hva medarbeiderne gjør. Veldig viktig er at det er sammenheng mellom det som kommuniseres og det som blir gjort. Om dette blir oppfylt vil motivasjonen og engasjementet til ansatte være til stede og de vil jobbe bedre. Lederen må selv gå foran som et godt eksempel i forhold til det som er ønskelig i bedriften (Ledernytt, 2017). Professor Stig Mathisen mener at transformasjonslederen ved å være en sterk rollefigur kan skape resultater sammen med medarbeiderne. De ansatte som identifiserer seg med lederen gjør at de ser på lederen som et forbilde, også kalt idealisert innflytelse, (Handelshøyskolen BI [BI], 2013).

### 2.3. Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er kjent som forholdet mellom en leder og ansatt som en transaksjon der den ansatte gir arbeidskraft i et bytte for belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Betinget belønning er et viktig kjennetegn ved transaksjonsledelse. Lederen avtaler belønning etter innsats og lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater. Dersom arbeidet ikke blir gjennomført som avtalt kan lederen true med straff. Et annet kjennetegn ved denne ledelsesformen er ledelse ved unntak - aktivt. Denne formen går ut på at lederen følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner og korrigerer avvik (Martinsen, 2014).

Oppgaveorientert ledelse har mange likheter med transaksjonsledelse ved seg. Den mest vesentligste likheten er belønning ved å nå målene. Videre bør lederne være målbevisste, samt å følge opp arbeidet mot målene. Tilslutt bør de evaluere arbeidet mot målene i etterkant, for å se hva de kan lære til neste gang (Martinsen, 2014).

Administrasjon handler i stor grad om å takle kompleksitet, det vil si å fokusere på produksjon og å løse problemer på en effektiv måte. I dagligvarehandelen vil dette da bety å løse dagligdagse oppgaver som å sette opp vaktlistene, oppfølging av sykemeldte, sende inn lønnslistene osv. Det vil også dreie seg om å støtte og gi tilbakemelding om daglige aktiviteter til sine ansatte i butikken (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledelse handler i stor grad om forandringer i bedriften eller organisasjonen (Martinsen, 2014). Dagens bedrifter kjennetegnes gjerne med hyppige skifter i omgivelsene rundt bedriften. Det vil si at konkurransen er hard og mindre stabil. Vi ser til stadighet at bedriftene gjerne skal øke produktiviteten hvert år. I dagligvarebransjen ser vi at den siste tiden at det nærmest er en priskrig mellom Rema 1000 og Kiwi. Rema 1000 brukte mye penger på appen Æ, noe som Kiwi raskt svarte på. Dette er strategier som blir utviklet sentralt, men som i stor grad vil påvirke lederne ute i butikkene.

Transformasjonsledere har større mulighet for å bli oppfattet som effektive og dyktige ledere enn transaksjonsledere. De har også et bedre forhold til sine overordnede, og særlig de som blir ansett som høytytende. Ansatte som har transformasjonsledere yter mer enn ansatte som har transaksjonsledere, ofte når transaksjonslederen er preget av passiv ledelse

(Martinsen, 2014). Disse funnene tyder på at transformasjonsledelse er den mest effektive lederstilen av disse to. Dersom en organisasjon har vært, og er, preget av transaksjonsledelse er det mulig å endre på dette. Transformasjonsledelse kan læres og det bør være et tema for lederopplæring og utvikling (Martinsen, 2014) Et forsøk blant butikksjefer som fikk opplæring i transformasjonsledelse viste at transformasjonsledelsesgruppen fikk de beste resultatene når det gjaldt blant annet å redusere fravær og å øke produktiviteten. Det var totalt fire grupper med i testen. Den ene gruppen fikk opplæring i transaksjonsledelse, en annen i transformasjonsledelse. De to siste gruppene fikk ikke opplæring i det hele tatt (Martinsen, 2014)

## 2.4. Makt

Når vi nå har tatt for oss betinget belønning vil vi også se nærmere på makt. Makt er en viktig side ved lederrollen, og uten en viss grad av makt vil det være vanskelig for en leder å lede de underordnedes arbeid. I Martinsen (2014) defineres makt som evnen til å endre andres atferd og dreier seg om å evnen til å få andre mennesker til å utføre handlinger de ellers ikke ville utført.

Makt er ikke alltid legitim, da er det snakk om autoritet, som rett til å forsøke å forandre eller lede andre. Likevel omfatter autoritet også forestillingen om legitimitet – retten til å øve innflytelse på andre i arbeidet mot felles mål som flere er enige om (Martinsen, 2014).

Autoritet handler om både makt og innflytelse, og for at ledere skal kunne nå sine mål forutsetter det at underordnede underkaster seg deres ledelse (Martinsen, 2014).

I 1960-årene ledet Stanley Milgram ved Yale University flere undersøkelser for å finne ut i hvilken grad mennesker underkaster seg, selv der kravene fra autoriteter strider mot deres moralske ansvarsfølelse. 40 menn med ulike yrker ble betalt for å delta i et opplæringsforsøk. De ble fortalt at de deltok i en studie av effektene av straff i forbindelse med læring, hvor deltakerne ble bedt om å hjelpe en annen voksen, forskerens medhjelper, med å lære en lang liste med ordpar ved å bruke elektriske støt som respons på feil svar (Martinsen, 2014). Undersøkelsen viser at de fleste av forsøkspersonene ga støt selv når personene som fikk elektrisk støt gav uttrykk for smerte og ubehag, og strømstyrken ble økt

til maksimal styrke, selv om de ikke likte det. De følte en slags forpliktelse, og dette forsøket viser at vi er sterk forhåndsdisponert for å følge autoriteter (Martinsen, 2014).

Forsøkene viser også at de som viste sterkest grad av underkastelse, var klart mer autoritære. Noe som bekreftet antakelsen om at en grunnleggende side ved den autoritære personligheten er ukritisk til underkastelse under en idealisert autoritet (Martinsen, 2014).

I det følgende vil vi gjøre rede for de fem forskjellige kildene til makt fremsatt av John French og Bertram Raven i Martinsen 2014, da vi mener at makt er en viktig faktor i både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Martinsen, 2014)

#### 2.4.1. Belønningsmakt

Dette beskriver evne og mulighet til å bestemme hvem som skal få ulike typer belønning. Når belønningen verdsettes, og personen som gir eller holder tilbake belønning, har vedkommende stor makt over andres atferd. De fleste ledere har mulighet til å belønne sine ansatte gjennom økt lønn, forfremmelse og ønskede arbeidsoppgaver. Det er ikke alltid dette lar seg gjennomføre, som når de ansatte organiserer seg, øker lønningene og forfremmelse baseres i større grad på ansiennitet og arbeidskontrakt enn på leders vurderinger. Forholdet mellom innsats og belønninger bør alltid være tydelig. Hvis leder ikke har mulighet for å administrere både indre eller ytre belønning, er det veldig vanskelig å påvirke medarbeidernes atferd (Martinsen, 2014).

#### 2.4.2. Tvangsmakt

Hvis vi ser på belønningsmakt som «gulroten», kan tvangsmakt kalles «piskan». Denne typen makt er basert på evnen til å skape frykt hos andre, og trusselen om straff kan brukes for å fremkalle føyelighet. De mest typiske formene for straff er degradering, lønnsavkortning, suspensjon, fjerning av privilegier og oppsigelse. Men den kan også være mer subtil – kritikk og manglende emosjonell støtte og vennskap kan være effektive former for tvang (Martinsen, 2014).

Når man anvender tvangsmakt kreves det god sosial dømmekraft. Når en underordnet er ekstremt uproduktiv, eller blander seg borti andres produktivitet, kan det forventes at en

leder å utøve makt basert på tvang, hvor de andre ansatte og ledere forventer at overordnede tar affære. Men leder må også være forsiktig med å utøve tvangsmakt, og ikke vilkårlig straffe alle ansatte, noe som sannsynligvis vil gå utover moralen og produktiviteten hvis denne frykten henger over de ansatte. Dette vil videre medføre gjennomtrekk i bedriften da de ansatte vil søke seg til andre arbeidsplasser. Det kan også føre til at de ansatte føler seg krenket som igjen kan føre til negativ effekt på de ansattes ytelse (Martinsen, 2014).

Vi kan se tvangsmakt også gjennom rutinemessig føyelighet hvor bestemmelser om komme på jobb til et gitt tidspunkt, overholde tidsfrister etc. som kan knyttes til frykt for oppsigelse, latterliggjøring eller refs (Martinsen, 2014).

Når vi knytter maktbegrepet til transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, vil tvangsmakt og belønningsmakt anses som transaksjonsledelse hvor betinget belønning er et sentralt kjennetegn.

#### 2.4.3. Legitim makt

Når det er villighet til å akseptere å bli ledet av en bestemt person kalles dette legitim makt. De ansatte føler seg forpliktet til å bli ledet av personen og til å underordne seg vedkommendes autoritet. Legitim makt har to kilder – sosiale forhold og tittel eller stilling. Sosiale forhold dreier seg om hvordan vi fra barnsben av lærer oss å akseptere at vi blir ledet av autoritetspersoner, som foreldre og andre voksne. Tittel eller stilling omhandler hvordan en person kan oppnå makt ved å være utnevnt til autoritetsperson av noen som allerede har legitim makt. Legitim makt er bare effektiv dersom den aksepteres av personene den er ment å kontrollere (Martinsen, 2014).

#### 2.4.4. Referansemakt

Denne kilden til makt dreier seg om personer med tiltrekkende personlighet, eller andre spesielle kvaliteter. Karisma og tilstedeværelse, likevekt eller verdier kan vekke beundring og at andre ønsker å identifisere seg med dem (Martinsen, 2014). Dette kan være spesielt



gjeldene for transformasjonsledere, som ofte er karismatiske og inspirerende (Martinsen, 2014).

#### 2.4.5. Ekspertmakt

Ekspertmakt kjennetegnes ved personer som oppfattes som kunnskapsrike eller talentfulle innen et bestemt område. De fleste av oss søker og følger råd fra eksperter, og vi har en tendens til å la oss lede av personer som anses for å være eksperter på vårt fagområde. Denne formen for makt er ofte begrenset til et smalt og spesielt fagområde, og overføres sjelden til andre arenaer for sosial samhandling (Martinsen, 2014).

### 2.5. Ledereffektivitet

Forskere har i mange tiår vært opptatt av hva som kjennetegner dyktige ledere (Martinsen, 2014). Dyktige ledere er gjerne forbundet på hvor effektive lederne er, og dette måles gjerne. Det finnes mange forskjellige måter å måle effektiviteten på. Mange av dagens ledere har mange varierte oppgaver og ifølge Kotter i Martinsen (2014) er det er for lite ledelse og for mye administrasjon som er problemet for veldig mange ledere. Administrasjon handler i stor grad om å takle kompleksitet, mens ledelse handler om å takle forandringer i blant annet omgivelsene. Mange bransjer innen næringslivet har blitt mere konkurransepreget de siste årene (Martinsen, 2014). Dagligvarebransjen er ikke noe unntak her. Vi har vært vitne til priskrig på utvalgte produkter både til jul og påske. Også press på marginer er det mye av. Toppledelsen vil hele tiden gjøre det litt bedre resultatmessig enn året før. I Martinsen (2014) om hvordan man skal lykkes er det viktig ifølge Kotter å ha en sterk administrasjon og sterk ledelse for å lykkes (Martinsen, 2014). Det er spesielt to forhold som blir trukket frem og det er ledertrekk og lederadferd når det gjelder å måle ledereffektivitet på. Ledertrekk handler om karakteriske trekk ved personligheten til lederen.

Et trekk regnes som en stabil egenskap ved et individ, og som virker gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse adferds former (Martinsen, 2014).

Å vise omtanke, og det å skape en struktur er det som man sitter igjen med i forhold til lederadferd. Å vise omtanke dreier seg om lederens orientering mot å støtte og utvikle de ansatte, samt å inkludere. Å skape en struktur handler om å ta effektive beslutninger, belønning etter målrettet arbeid (Martinsen, 2014).

## 2.6. Team

Arbeidsgrupper kan være et team, med et minimum på tre personer og helt opp til ti personer (Hjertø, 2013). Definisjon på et team er:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, og hvor medlemmenes relasjoner er arbeidsgruppens grunnleggende bestanddel. Arbeidsgruppens medlemmer er felles ansvarlig overfor teameier for å innfri de resultatmål som er fastsatt i et mandat (Hjertø, 2013, s.32).

Mange team blir satt sammen for å drive frem ulike prosjekt i forskjellige sektorer. Det kan være et tverrfaglig team som skal bygge en vei, eller det kan være et team rundt ett håndballag. I dagligvarebutikker kan et team være bestående av butikksjefen og alle de ansatte, eller det kan være butikksjefen og mellomlederne i butikken. En ansatt kan være frukt- og grøntansvarlig, en kan ha ansvaret for meieriprodukter etc. Disse personene kan virke som et team i butikken og det er viktig at relasjonene mellom disse fungerer godt.

## 2.7. Motivasjon

Både transaksjonsledere og transformasjonsledere har ulike strategier for å motivere de ansatte. Mens transaksjonsledelse har belønning som den viktigste motivasjonsfaktoren, har transformasjonsledelse det å inspirere de ansatte til innsats som sin viktigste egenskap (Martinsen, 2014)

Mange av de ansatte i dagligvarehandelen har jobbet i bransjen bortimot hele arbeidskarrieren sin. Vi kan anta eldste har en annen motivasjon enn de som er relativt nyansatte.

De eldste har gjerne vært med siden butikken var bortimot en type «landhandel» Mange av disse medarbeiderne som har vært med lenge satt eksempelvis bare i kassen da butikken ikke var med i noen lavpriskjede. Når en butikk går fra å være «landhandel» til å bli en del av en lavpriskjede, er det rimelig å anta at de ansatte må forholde seg til større krav, endrede arbeidsoppgaver og målinger på prestasjoner og produktivitet.

Fredrick Herzberg i Jacobsen & Thorsvik (2013) gjorde i 1960 årene forskning rundt trivsel på arbeidsplassen. Frem til da hadde mange trodd at hvis man endret på det arbeiderne var misfornøyde med, eksempelvis lønnen, ville trivsel og motivasjon på jobben øke. Det Herzberg fant ut var at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike forhold. Mistrivsel i arbeidet dreide seg om arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte blir behandlet. Hygienefaktorer ble disse kalt. På den andre siden, forhold som fremmer tilfredshet i jobben, ble kalt motivasjonsfaktorer, da disse gjør de ansatte mer motiverte og de yter bedre på sin arbeidsplass. I praksis betyr det at motivasjonsfaktorene skaper trivsel når de er tilstede, og mistrivsel dersom de ikke er tilstede. For hygienefaktorene skaper de mistrivsel om de ikke er til stede og ikke trivsel dersom de er til stede. I følge Herzberg er det en tendens til at jobbtildfredshet henger sammen med selve arbeidsoppgavene og at mistrivsel henger sammen med hvordan arbeidsoppgavene blir løst (Jacobsen & Thorsvik., 2013). Poenget til Herzberg kan oppsummeres i tre punkter:

- 1) Det er ulike forhold som på den ene side skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel
- 2) Medarbeiderne blir ikke tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
- 3) Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.261).

Motivasjon kan deles inn i ytre og indre motivasjon. Den ytre motivasjonen går ut på at i de fleste organisasjoner har man to sentrale begrep, lønnsystemer og karrieresystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med lønnsystemer menes belønning i form av lønn, bonus, frynsegoder eller stillingsopprykk. Selve motivasjonen ligger i utenfor selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Indre motivasjon ligger innenfor selv jobbutførelsen og her

har selve lønnen lite å si, noe lønn må man ha for å overleve, men det er ikke selve lønnen som er motivasjon for arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Ytre og indre motivasjon kan sammenliknes med teori X og Y som Douglas Mcgregor er kjent for (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Teori X har en negativ undertone, og de ansatte har små ambisjoner, de liker ikke å jobbe og må styres og overvåkes nøye (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Både ytre motivasjon og teori X har en klar link til transaksjonsledelse. Det motsatte av teori X, er teori Y som består av mennesker som liker å jobbe, styre seg selv og å ta ansvar (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Indre motivasjon og teori Y har en sammenheng med transformasjonsledelse.

## 2.8. Henry Mintzberg

Mintzberg mente at alle organisasjoner består av fem hoveddeler. Den nederste delen kalles for den operative kjernen. I denne delen er det arbeidet organisasjonen må utføre for å realisere sine mål. Her vil vi finne aktiviteter som innkjøp, salg og produksjon. Det neste steget er mellomledelsen som er en mellomfunksjon mellom den operative kjernen og toppledelsen. Eksempler er kontorsjefer, etatsjefer og avdelingsledere og butikksjefer. Toppleidelsen er på toppen i organisasjonen og har det øverst administrerende ansvaret. Eksempler er rådmann i en kommune. Til slutt har vi teknostruktur og støttestruktur som også kan kalles stabs og støttefunksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er forskjellige former av de ulike strukturene i de forskjellige byråkatiene Mintzberg har sett for seg. Den enkleste organisasjonsformen Mintzberg nevner er *entreprenørorganisasjonen* som har kjennetegn som enkel struktur. Den består i hovedsak av to deler, toppledelse og operativ kjerne. *Maskinbyråkratiet* er gjerne en stor organisasjon med kjente karakteristikk som sentralisert beslutningsmyndighet, og med høy grad av formalisering. Kjent eksempel er Posten Norge AS. Det profesjonelle byråkratiet har kjennetegn som at den operative kjernen har høy grad av autonomi. Beslutningsmyndigheten er delegert ned til de ansatte. Eksempler er forelesere ved en høyskole eller kirurger ved et sykehus. Det er kirurgen som er «*faglig dyktig*» og som er spesialist på å operere, ikke toppsjefen. «*Den innovative organisasjonen*» er organisasjoner der administrative og operative funksjoner glir inn i hverandre, eksempler er reklamebyråer.

Den divisjonaliserte organisasjonen er gjerne mange avdelinger som er styrt av samme ledelse. I denne strukturen er de ulike avdelingene uavhengig av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Dagligvarebutikker som Kiwi er del av denne strukturen

Vi har i teorikapittelet gått gjennom transformasjonsledelse på den ene siden og transaksjonsledelse på den andre siden. Problemstillingen er «I hvilken grad finnes transformasjonsledelse hos butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger» Vi har også gått igjennom ulike typer makt, team og motivasjon for å belyse problemstillingen, da dette er sentrale elementer knyttet til ledelse i undersøkelse.

### 3. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne sammenhengen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2015, s.25).

Innen samfunnsvitenskapelig metode har vi to muligheter. Valget står mellom kvalitativ og kvantitative metode. Kvalitative metoder handler om å finne ut eller få mye informasjon om få informanter, og denne metoden egner seg godt når man ønsker å fordype seg i et bestemt fenomen eller problemstilling. I kvantitativ metode er man opptatt av å kartlegge utbredelsen av et fenomen, hvor de som undersøkes kalles enheter, og det som undersøkes – variabler (Johannssen et al., 2015). I vår undersøkelse vil vi undersøke ansattes vurderinger av grad av transformasjonsledelse hos sin butikksjef.

For å undersøke dette temaet har vi kommet frem til at det er mest hensiktsmessig å velge kvantitativ metode da vi ønsker å se på utbredelsen av transformasjonsledelse i dagligvarebransjen.

Spørreskjema kan ha forskjellig logikk. Vi har valgt et såkalt semi-strukturert spørreskjema. Ved å bruke spørsmål med forhåndsoppgitte svaralternativer vil vi gjøre det lettere for respondenten å fylle ut svarene (Johannessen et al., 2015).

#### 3.1. Valg av metode

Hele formålet med vår undersøkelse er å finne ut om transformasjonsledelse er det som i størst mulig grad også blir benyttet i dagligvarebransjen. Vi har to valg innenfor metode, enten kvantitativ eller kvalitativ metode. Det er også mulig å kombinere disse to.

Vi har valgt å benytte egen forskning, for å finne ut om trenden innen ledelsesstiler er gjeldende også i dagligvarebransjen, nærmere bestemt Coop og Kiwi. Vi valgte å benytte kvantitativ metode, fordi kvalitativ metode går ut på å finne ut mye om få respondenter. Ved å ha benyttet kvalitativ metode vil vi ikke ha sett tendensene som vi får ved kvantitativ metode (Johannessen et al., 2015).

### 3.1.1. Kvantitativ metode

I kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener fra en stor bredde med et stort antall respondenter. Vi finner da ut om hvorvidt en eller flere variabler henger sammen. Det er vanlig å benytte spørreskjema i kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2015). De som undersøkes blir kalt enheter, som i vår undersøkelse er butikksjefer i utvalgte dagligvarebutikker i innlandet. Det er ikke enhetene selv som er respondenter, det er de ansattes vurderinger som legges til grunn for å besvare vår problemstilling. Det som undersøkes kalles variabler og kan igjen klassifiseres på forskjellige målenivåer, noe som igjen har betydning for måten dataene kan analyseres på (Johannessen et al., 2015).

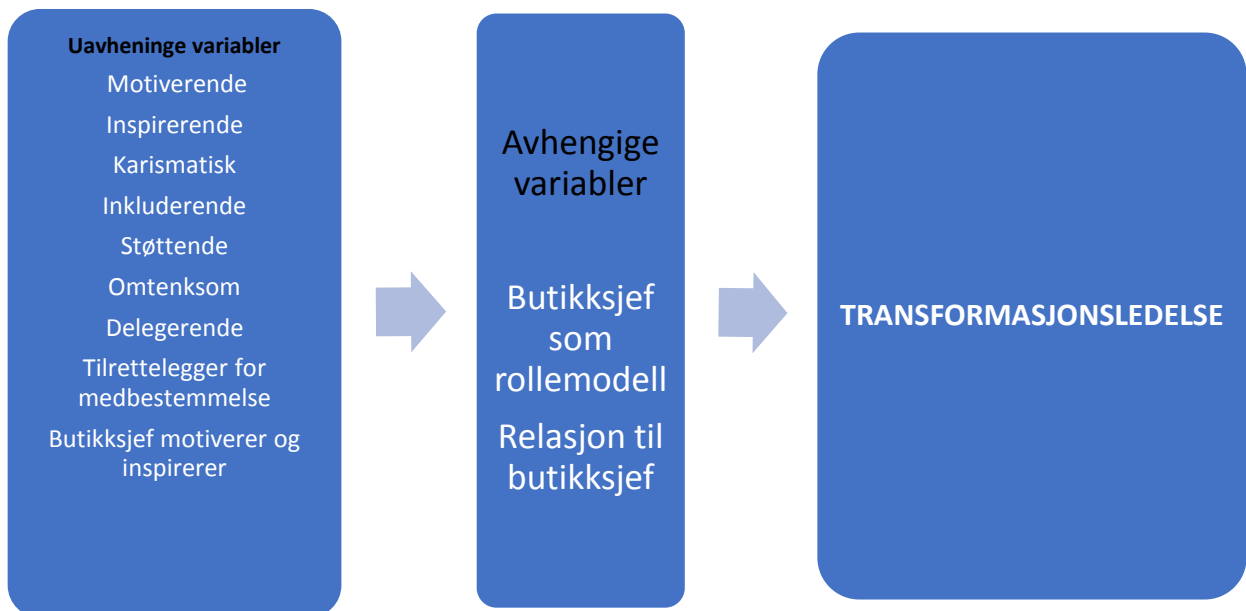
### 3.1.2. Utvalg og utvalgsstrategi

Populasjon viser i forskningssammenheng til det totale antallet enheter som et forskningsspørsmål gjelder for (Johannessen et al., 2015). Når vi ønsker å undersøke grad av transformasjonsledelse hos butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger, er populasjon alle butikksjefer i dagligvarebransjen. Det er vanskelig for oss å ta for oss en så stor gruppe enheter, og velger derfor å gjennomføre en utvalgsundersøkelse.

Når man skal gjøre en utvalgsundersøkelse skal utvalget utgjøre en miniatyrverden av alle butikksjefer i dagligvarebransjen, nærmere bestemt alle dagligvarekjeder og dagligvarebutikker i Norge, hvor de ansattes vurdering av grad av transformasjonsledelse gjelder for hele populasjonen. Men en slik slutning kan ikke gjøres uten videre, man må ta hensyn til at sammensetningen av ulike egenskaper i utvalget tilsvarende sammensetningen i populasjonen. Dette er vesentlig for å oppnå et representativt utvalg (Johannessen et al., 2015).

### 3.1.3. Operasjonalisering

Det er gjennom operasjonaliseringen vi som forskere må avgrense og konkretisere vårt forskningsområde, (Johannessen et al., 2015). Vi har i det foregående gjort rede for vårt teorigrunnlag som tar utgangspunkt i ledelsesteoriene om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Videre har vi basert spørsmålene som gjelder ledelsesstil på kjente karakteristika og kjennetegn ved henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. I spørreskjemaet har vi tatt med variabler og verdier knyttet til transformasjon- og transaksjonsatferd som kjennetegner enhetene, altså butikksjef. Variabelen rollemodell er kjennetegn på grad transformasjonsatferd hos butikksjef, samt karismatisk, motiverende og inspirerende, omtenkksom, delegerende, inkluderende, støttende, tilrettelegger for medbestemmelse.



*Figur 1, modell for operasjonalisering av transformasjonsledelse.*



Variablers målenivå kan deles inn fire nivåer. De fire er:

- Nominalnivå
- Ordinalnivå
- Intervallnivå
- Forholdstallsnivå

(Johannessen et al., 2015, s. 255)

Når vi går gjennom spørreskjemaet begynner vi med at respondentene skal oppgi sitt kjønn, som er en uavhengig variabel. Variabelen *kjønn* er en såkalt dikotom variabel. Dikotomi betyr en todeling, som i dette tilfellet er mann/kvinne. Verdiene er gjensidig utelukkende, du er enten mann eller kvinner, og har ingen logisk rangering (Johannessen et al., 2015).

Respondentene blir bedt om å oppgi sin stilling, som enten mellomleder eller butikkmedarbeider. Stilling er en uavhengig variabel på nominalnivå. Mellomleder er i vår undersøkelse å regne som nestleder i butikken. Vi ønsket å se om stilling har noe å si for hvordan man opplever sin butikksjef, og om det er tydelige forskjeller blant mellomledere og butikkmedarbeidere.

Videre har vi med variabelen stillingsbrøk, med verdiene heltid, deltid og ringevikar. Det var viktig for oss å få informasjon om størrelse på stilling da vi ville se om dette hadde betydning for blant annet relasjon til butikksjef. Vi har rekodet verdiene heltid, deltid og ringevikar om til heltid og deltid, fordi vi anser verdien ringevikar å regne deltid. Vil en heltidsansatt ha en bedre relasjon til sin butikksjef enn en deltidsansatt?

Variabelen *ansattes relasjon til butikksjef* er relevant for problemstillingen da transformasjonsledere er inkluderende og omtenkssomme i forhold til sine ansatte, og er støttende. Dette er faktorer som har betydning for relasjonsbygging og samhandling med andre mennesker. Respondentene blir bedt om å vurdere sin relasjon mellom seg og sin butikksjef blant verdiene *svært dårlig*, *dårlig*, *varierende*, *god* og *svært god*. I figur 1 står *relasjon til butikksjef* som avhengig variabel, men i tabell 2 har vi brukt *relasjon til butikksjef* som uavhengig variabel, fordi vi anser relasjon til butikksjef kan være årsaken, mens effekten kan anses å være *butikkssjef som rollemodell*. *Butikksjef som rollemodell* har vi

også definert som avhengig variabel. Våre antakelser går i retning av at det å være en god rollemodell er viktig for transformasjonsledere.

I spørreskjemaet har vi tatt med 15 variabler for egenskaper hos butikksjef. Ikke alle disse egenskapene er transformasjonsegenskaper, vi har også tatt med egenskaper som er å regne som transaksjonsledelse. Disse egenskapene er å betrakte som uavhengige variabler.

Respondentene blir bedt om å krysse av for de tre viktigste egenskapene butikksjefen innehar. I registreringen i mystat har vi brukt mye tid på hvordan vi skal registrere egenskapene. Hver variabel fått verdiene *ja* og *nei*. Når respondenten velger de tre viktigste egenskapene for sin butikksjef, blir det i analysene i MyStat registrert *nei* på de verdiene som ikke blir valgt. Det er derfor viktig å ta hensyn til dette i analysen og drøfting av våre funn.

Vi har som nevnt ovenfor også valgt å ta med kjennetegn på transaksjonsledelse, og å operasjonalisere dette fordi vi ser på denne lederstilen som motsatsen til transformasjonsledelse. Variablene for transaksjonsledelse er som følger; kritisk, gir ros eller ris avhengig av innsats (betinget belønning), autoritær, utilgjengelig. Variabelen *faglig dyktig* vurderer vi å være et kjennetegn ved både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, dette er ikke et typisk kjennetegn ved noen av lederstilene. Videre er det flere måter å definere faglig dyktig på, man kan inneha mye kunnskap og kompetanse om drift av dagligvarebransjen. Men som butikksjef må man også være god på å lede sine ansatte.

Variabelen *min butikksjef inspirerer og motiverer meg* er, som vist i figur 1, en uavhengig variabel. Hvor vidt butikksjef er en transformasjonsleder avhenger blant annet av om han/hun motiverer og inspirerer sine ansatte. Respondentene blir bedt om å ta stilling til om butikksjefen motiverer og inspirerer ut ifra verdiene *i noen grad*, *nøytral* og *i stor grad*, som vist i tabell 8 sammen med avhengig variabel *butikksjef som rollemodell*.

### 3.1.4. Utforming av spørreundersøkelsen

Vi har valgt å bruke et såkalt semi-strukturert spørreskjema, det vil si et spørreskjema med faste spørsmål og faste svar der respondenten krysser av for de fastsatte svaralternativene. Det er også en mulighet for åpne spørsmål der respondenten selv skriver inn sitt svar. Fordelen med oppgitte svaralternativer gjør det lettere for respondenten å svare på spørsmålene ved å krysse av sitt svar. Det blir også enklere for oss som forskere å registrere dataene i et dataprogram for videre analyser. Ulempen med denne formen for spørreskjema er at respondentene må svare noe de ikke helt kan stå inne for fordi det kan mangle svaralternativer. Vi har derfor prøvd ut spørreskjemaet på noen testpersoner før skjemaet ble publisert ut til butikkene (Johannessen et al., 2015).

Spørreskjemaet ble i noen butikker lagt på pauserommene så de ansatte kunne svare i pausene sine. På andre butikker gikk vi rundt, med avtale med de aktuelle butikksjefene og fikk de ansatte til å svare med en gang. En tredje måte var å sitte passiv med en og en respondent mens de fylte ut spørreskjemaet. Det positive med denne formen er at misforståelser kunne klareres med en gang, dersom respondenten ikke skjønnte spørsmålet. Det negative med å være tilstede når man samler inn data på kan være at forskers tilstedeværelse kan påvirke hva respondenten svarer.

Spørreskjemaets spørsmål er noe vi har brukt mye tid på å formulere. Vi har sett på tidligere undersøkelser, og blitt inspirert av disse. Vi har sett på spørsmålene for så å gi dem vårt preg for å belyse vår problemstilling. Vi har basert spørsmålene som gjelder lederstil på kjente karakteristika og kjennetegn ved henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, vi har også inkludert relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse da vi anser disse som utstrekninger av de overnevnte lederstilene. Formålet med undersøkelsen er å se på hvordan de ansatte opplever graden av transformasjonsledelse til sin butikksjef, altså deres subjektive oppfatning.

Undersøkelsen består av totalt 21 spørsmål. Det er viktig at spørreskjemaet ikke har for mange spørsmål, det kan ende med at det er færre respondenter som vil svare på undersøkelsen (Johannessen et al., 2015). Oppdelingen består av faktaspørsmål, atferdsspørsmål og holdningsspørsmål. Faktaspørsmålene kartlegger faktiske kjennetegn på respondenten og butikksjef, som kjønn, alder og utdanning. Atferdsspørsmålene handler om

hvordan respondentene opplever sin butikksjef. Handlingsspørsmålene handler om å kartlegge folks holdninger (Johannessen et al., 2015).

Vi har også fått tilbakemeldinger på spørsmål som kunne ha vært med i undersøkelsen. Eksempler på dette er at noen av de spurte ikke hadde jobbet særlig lenge i butikken, og at det ble litt vanskelig for de å vurdere sin butikksjef etter kort tid i butikken. Hadde vi hatt med hvor lenge de hadde jobbet i akkurat denne butikken ville vi i ettertid sett hva disse respondentene hadde svart, og kunne da ha sett om det er en sammenheng mellom hvor lenge de har vært ansatt og hvordan de vurderer butikksjef.

Vi ser i ettertid når resultatene er analysert at det er noen svakheter ved vårt spørreskjema, og det går på spørsmålene om butikksjef inspirer og motiverer meg. Her har vi delt inn spørreskjemaets svar i seks verdier. Dette gjelder også for spørsmålet som omhandler: *«I hvor stor grad legger butikksjefen til rette for frihet i din jobbhverdag»*. Om vi hadde delt dette spørsmålet inn i syv verdier hadde det vært lettere å rekode i ettertid i mystat, for å sammenlikne variabler inn i mystat.

Respondentene som er med i undersøkelsen er tilfeldige medarbeidere i dagligvarebransjen i innlandet. Disse har selv sagt seg villige til å delta. Det er ingen personopplysninger i undersøkelsen, og undersøkelsen er meldt inn til NSD. Vi fikk svar fra NSD at denne undersøkelsen ikke omfatter personopplysninger, og er derfor ikke meldepliktig.

Respondentene ble informert om at undersøkelsen er anonym i starten av skjemaet, samt at det er frivillig å delta. Noen av butikksjefene som vi var i kontakt med informerte sine medarbeidere om vår spørreundersøkelse via sine interne facebook-sider.

### 3.1.5. Analyse

Vi har i vår analyse av resultatene valgt å ta med frekvenstabeller, bivariat analyse og en trivariat analyse for å prøve å finne svar på vår problemstilling. I de fleste av våre analyser har vi brukt prosentinnndeling, fordi ved å prosentuerer dataene gjør det lettere å sammenlikne data. (Johannessen et al.,2015). I krysstabellene er også det absolutte tallet på respondentene lagt inn.

Bivariat analyse brukes til å undersøke sammenhengen mellom to variabler. De tre vanligste måtene som også vi har brukt er:

- *krysstabeller*
- *sammenlikning av gjennomsnitt*
- *korrelasjonsanalyse* (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010 s. 295)

Korrelasjonsanalyse har vi brukt i den grad det er en samvariasjon mellom to variabler i en tabell, eller mellom forskjellige tabeller.

Med krysstabeller kommer også avhengig og uavhengig variabel inn i bildet. For å fastslå hva som er avhengig og uavhengig variabel kan man som en regel si at den uavhengige variabelen kommer foran den avhengige i tid (Johannessen et al.,2015). I de bivariate krysstabellene vi har benyttet i vår analyse er verdiene til den avhengige variabelen plassert vertikalt og verdiene til den uavhengige variabelen plassert horisontalt. Undersøkelsen har totalt 83 respondenter, så i noen krysstabeller slår vi sammen verdier, slik at det blir flere respondenter i hver rute. Det er mulig å foreta hypotesetesting i bivariate krysstabeller. I tabell 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 og 10 er krysstabeller som vi er ute etter å se sammenhengen mellom den uavhengige og avhengige variabelen. Krysstabeller skal som vi har nevnt før leses horisontalt, men i dette tilfellet byr dette på utfordringer. Respondentene ble bedt om å nevne de tre viktigste egenskapene butikksjef besitter. Et eksempel fra tabell 3 er at vi har tatt egenskapen motiverende som uavhengig variabel. Vi er ute etter de som har svart ja, **ikke** de som står på nei, fordi det er ingen automatikk i at de har svart nei. De som ikke har svart motiverende har svart andre egenskaper. Det er i tabell 3,4,5 og 6 analysert horisontalt, men det vi er ute etter er å se på de som har svart ja.

Vi har også tatt med en trivariat analyse i vår forskning, i trivariat analyse analyserer vi sammenhengen mellom tre variabler (Johannessen et al., 2015). Det som kan vise seg vanskelig med en slik analyse er variabler med mange verdier og for få respondenter.

Det er ikke foretatt noen hypotesetesting i de trivariate tabellene.

### 3.1.6. Hypoteser og hypotesetesting

En hypotese, fra gresk *hypo*, som betyr *under*, og *thesis*, som betyr *setning*, viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt å dømme er en rimelig forklaring på et fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015 s. 46)

Ved å bruke hypoteser vil vi danne oss et bilde på forhånd av hva vi venter å finne i en undersøkelse (Johannessen et al., 2015).

Ved å teste signifikans måles eller undersøkes eventuelle forskjeller mellom utvalg (Johannessen et al., 2015). Vi har blant annet i tabell 7 i analyse og drøftkapitlet valgt å foreta en signifikanstest. Vi ønsker å undersøke om det er forskjeller mellom utvalgene *heltid* og *deltid* til å gjelde mellom populasjonene heltid og deltid (Johannessen et al., 2015).

Khi-kvadrat bruker for teste sammenhenger i krysstabeller, hvor det sentrale er å beregne forskjellen mellom faktisk og forventet fordeling. Dersom nullhypotesen ( $H_0$ ) er korrekt, vil det normalt være små forskjeller mellom faktisk og observert fordeling i utvalget. Hvis det er liten forskjell mellom faktisk og forventet fordeling mellom utvalget, er det således en indikasjon på at det er stor sannsynlighet for at  $H_0$  er riktig. Er forskjellen stor vil det være sannsynlig at den alternative hypotesen ( $H_a$ ) er korrekt, (Johannessen, et al., 2015). Videre er Khi-kvadratet sårbart for små utvalg som gjør at khi-kvadratet blir stort, i tillegg vil en tabell med mange celler gi større khi-kvadrat enn en tabell med få celler. Det må derfor tas hensyn til hvor mange celler det er, slik at summen av avvikene (khi-kvadratet) justeres etter dette, (Johannessen, et al., 2015). Frihetsgrader beregnes ved å gange antall verdier på den ene variabelen fratrukket 1, med antall verdier på den andre variabelen fratrukket 1 (Johannessen et al., 2015).

Vi har laget syv alternative hypoteser til de ulike krysstabellene:

Hypotese 1, tabell 2

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene relasjon til butikksjef og butikksjef som rollemodell.

$H_a$ : Ansatte som har en god relasjon til butikksjefen, er enig i at butikksjef som en rollemodell.

Hypotese 2, tabell 3

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene butikksjef som motiverende og butikksjef rollemodell.

$H_a$ : Ansatte som opplever sin butikksjef som motiverende, er enig i at butikksjefen er en rollemodell.

Hypotese 3, tabell 4.

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene butikksjef som autoritær og butikksjef som rollemodell.

$H_a$ : Ansatte som opplever sin butikksjef som autoritær, er uenige i at butikksjef er en

Hypotese 4, tabell 5

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene butikksjef som faglig dyktig og butikksjef som rollemodell.

$H_a$ : Ansatte som oppfatter sin butikksjef som «*faglig dyktig*» har er enig i at butikksjef er en rollemodell.

### Hypotese 5, tabell 6

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene butikksjef som inkluderende og relasjon til butikksjef.

$H_a$ : Ansatte som opplever sin butikksjef som inkluderende har en god relasjon til sin butikksjef.

### Hypotese 6, tabell 7.

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene relasjon til butikksjef og heltid/deltidsarbeid.

$H_a$ : Ansatte som jobber heltid har en bedre relasjon til sin butikksjef enn ansatte som jobber deltid.

### Hypotese 7, tabell 8.

$H_0$ : Det er ingen sammenheng mellom variablene butikksjef inspirerer og motiverer og butikksjef som rollemodell.

$H_a$ : Ansatte som har butikksjef som inspirerer og motiverer ser på sin butikksjef som rollemodell

Når vi har kjørt krystabeller i mystat, får vi muligheten til å velge å ha med hypotesetesting. Det første som kommer opp i analysebildet er khikvadrattesten. Det er også en test som brukes i utvalgsundersøkelser. Tabeller med få respondenter i hver celle gjør at denne testen blir vanskelig å utføre, (Johannessen et al., 2015).



### 3.1.7. Utforming av problemstilling

En bachelor oppgave må ha en problemstilling. Vi har vært innom problemstillingen mange ganger under oppgaveskrivingen, og den har blitt tilpasset og forandret mange ganger.

Problemstilling er et spørsmål forskningen skal gi svar på. Vi har tilslutt havnet på problemstillingen: *I hvilken grad finnes transformasjonsledelse hos butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger.*

### 3.1.8. Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Når det gjelder å teste reliabiliteten er det en mulighet å gjenta undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt. Blir resultatene de samme, er dette tegn på høy reliabilitet. En annen metode er at flere forskere undersøker samme fenomen, og kommer frem til samme resultat. Dette tyder på høy reliabilitet og betegnes som interreliabilitet, (Johannessen et al., 2015).

Da vi i utgangspunktet slet med å få de ansatte ved de respektive butikkene til å svare på undersøkelsen, samtidig som flere av butikksjefene var under middels interesserte i de ansattes deltakelse på undersøkelsen, anså vi mulighetene våre til å teste reliabiliteten ved en ny undersøkelse på et senere tidspunkt lite gjennomførbar. Det er også et tidsaspekt som gjør det vanskelig å teste reliabiliteten ved denne undersøkelsens data.

### 3.1.9. Validitet – datas relevans

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt, (Lund 1996 i Johannessen et al., 2015). Begrepsvaliditet dreier seg om hvor vidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, som i dette tilfellet er hvordan ansatte i dagligvarebransjen opplever graden av transformasjonsledelse hos sin butikksjef, og målingen/operasjonaliseringen, (Johannessen et al., 2015).

### 3.1.10. Styrker og svakheter ved metodevalg

Kvantitativ metode er en effektiv metode for å få samlet inn relativt mye data på kort tid. Dette åpner for å undersøke sammenhenger og tendenser som i dette tilfellet er grad av transformasjonsledelse blant butikksjefer i dagligvarehandelen i innlandet. Spørreskjemaer med standardiserte spørsmål og svar gir en fordel for respondenten, han/hun har faste svaralternativer å velge mellom. Det negative ved denne formen kan være at de standardiserte svaralternativene gjør at vi går glipp av informasjon. For oss som forskere åpner svarene for å se på likheter og ulikheter i respondentens svar eller meninger (Johannessen et al., 2015).

Vår undersøkelse er anonym og det er en styrke for vår forskning. Det at undersøkelsen er anonym gir respondentene mulighet for å være ærlig uten noen frykt for at det kan brukes imot våre respondenter. Det finnes også negative sider ved anonym forskning, og det er at de som faktisk har svart på undersøkelsen ikke kan spores opp, da det kan være en fare for at noen av respondentene kan svare flere ganger på spørreskjemaet når det ligger på pauserommet i butikken.

Noen av butikksjefene vi har vært i kontakt med har vært svært positive til undersøkelsen, mange av de er veldig interessert i å vite om resultatene fra undersøkelsen. Kiwi Innlandet representert ved regionssjefene har også vært positive til undersøkelsens innhold. Etter å ha delt ut spørreskjemaer på utvalgte kiwibutikker i Innlandet fant vi fort ut at det ikke var så mange som ønskelig som ville svare på vår undersøkelse. Vi avtalte som sagt tidligere med regionssjef om hvilke butikker i Kiwi som var interesserte i å delta i undersøkelsen. Etter at butikker var klarert, tok vi selv kontakt med butikksjefer på disse butikkene. Vi avtalte å legge papirutgaver av spørreskjemaet på pauserommene slik at de ansatte kunne svare i sine pauser slik at det ikke gikk utover arbeidstiden deres. Avtalen var at vi skulle komme tilbake uken etter for å samle inn igjen. Grunnen til at vi valgte så mye som en uke var at vi kunne nå så mange som mulig, både heltidsansatte og deltidsansatte. I mange av butikkene var det ikke mange som hadde svart på undersøkelsen, samt at mange av butikksjefene sa de selv slet med å få de ansatte til å svare på deres interne undersøkelser. Etter en stund fant vi ut at antall respondenter som hadde svart var for lite, så vi måtte kontakte andre kjeder. Vi tok dermed kontakt med Coop innlandet og Rema 1000 på innlandet med spørsmål om også de ville være behjelpelig med å svare på oppgaven. Rema 1000 ville ikke, mens Coop ville

være med. Samme prosedyre ble valgt her, i tillegg gikk vi i noen butikker rundt i butikken og fikk de ansatte til å svare med en gang, med tillatelse fra butikksjef.

Det er ved alle undersøkelser alltid en viss fare for at respondentene kan feiltolke spørsmålene. Vi utarbeidet spørsmålene og fikk ett par stykker til å prøve de ut, hvor vi så måtte endre på enkelte formuleringer for å gjøre spørsmålene mer presise.

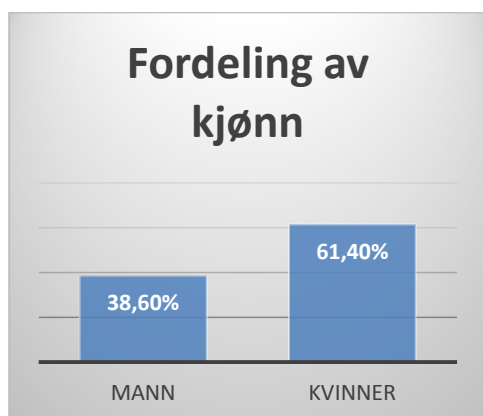
## 4. Analyse og drøfting av empiriske funn i lys av teori

Vi vil i dette kapittelet presentere og analysere resultatene fra vår kvantitative undersøkelse og deretter diskutere dette opp mot tidligere forskning og teori mot temaet transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

### 4.1. Resultater fra undersøkelsen

Etter at spørreundersøkelsen ble avsluttet la vi dataene inn i analyseprogrammet Mystat, som er et studentprogram av Systat. I Mystat kan vi se respondentene sine svar på undersøkelsens ulike spørsmål. Vi vil presentere statistikken vi finner interessant fra selve undersøkelsen, slik at et bilde dannes av hva undersøkelsen bidrar med til drøftingen av hvordan de ansatte opplever sine butikksjefer som enten dras i retning av transaksjonsledere eller transformasjonsledere.

Undersøkelsen er besvart av totalt 83 respondenter, hvorav 32 er menn og 51 er kvinner. 38,6% er menn, mens det er 61,4% som er kvinner i undersøkelsen. Som nevnt tidligere har respondentene sin tilknytning til Kiwi som er en del av Norges-gruppen og butikkansatte Coop.

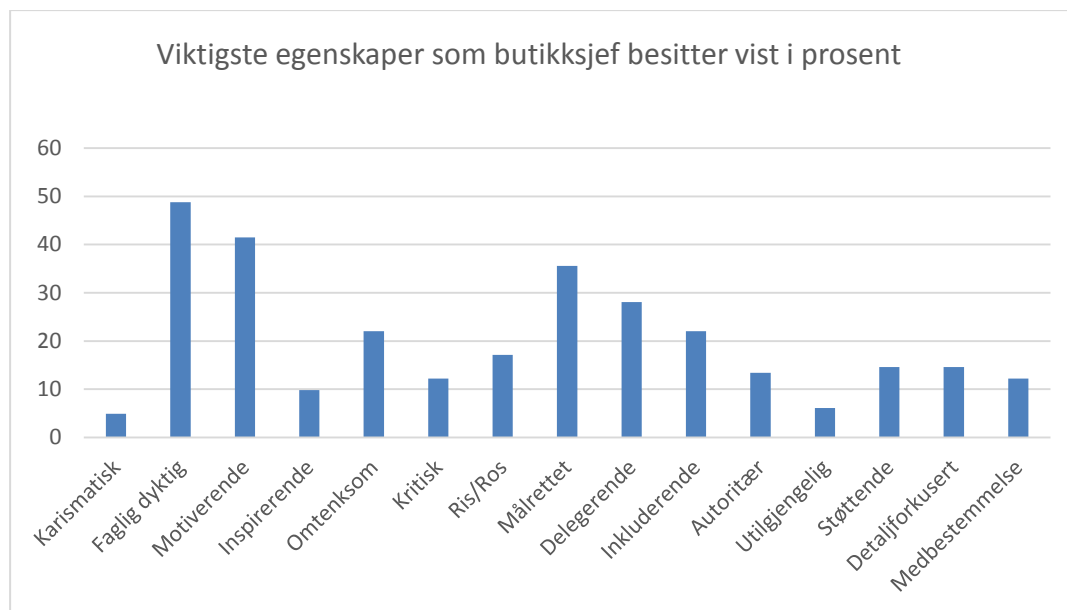


Kjønn i antall og prosent		
Mann	Kvinne	Total
32(38,6%)	51(61,4%)	83(100,0%)

*Figur 2, Fordeling av kjønn vist i prosent.*

*Tabell 1, Kjønn i antall og prosent*

Tabell 1 og figur 2 viser fordeling av *kjønn* på respondenter som har deltatt i undersøkelsen, hvor 32 respondenter (38,6%) har svart at de har menn, og 51 respondenter (61,4%) er kvinner. Funnene viser at det er en overvekt av kvinnelige respondenter som har deltatt i undersøkelsen.



Figur 3, De viktigste egenskapene butikksjefen innehar.

Figur 3 viser en rekke egenskaper knyttet til transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Respondentene ble bedt om å krysse av for de tre viktigste egenskapene de mener butikksjefen besitter. Variablene som for eksempel *karismatisk*, *motiverende* og *støttende*, kjennetegner transformasjonsledelse. Videre viser tabellen variablene *kritisk*, *autoritære* og *utilgjengelig*, som er kjennetegn ved transaksjonsledelse.

Opptellingen viser at kun fire medarbeidere (4,9%) mener at butikksjefen besitter egenskapen *karismatisk* som er en typisk transformasjonsegenskap (Martinsen, 2014). *Faglig dyktig* er den egenskapen flest respondenter trekker frem, 48,8% respondenter krysser av for dette. Transformasjonsegenskaper som har flest: *motiverende* 41,5%, *delegerende* 28,1%, *inkluderende* 22%, *omtenksom* 22%. Transaksjonsegenskaper med flest er: *ris og ros* 17,1%, *autoritær* 13,4, *kritisk* 12,2%.

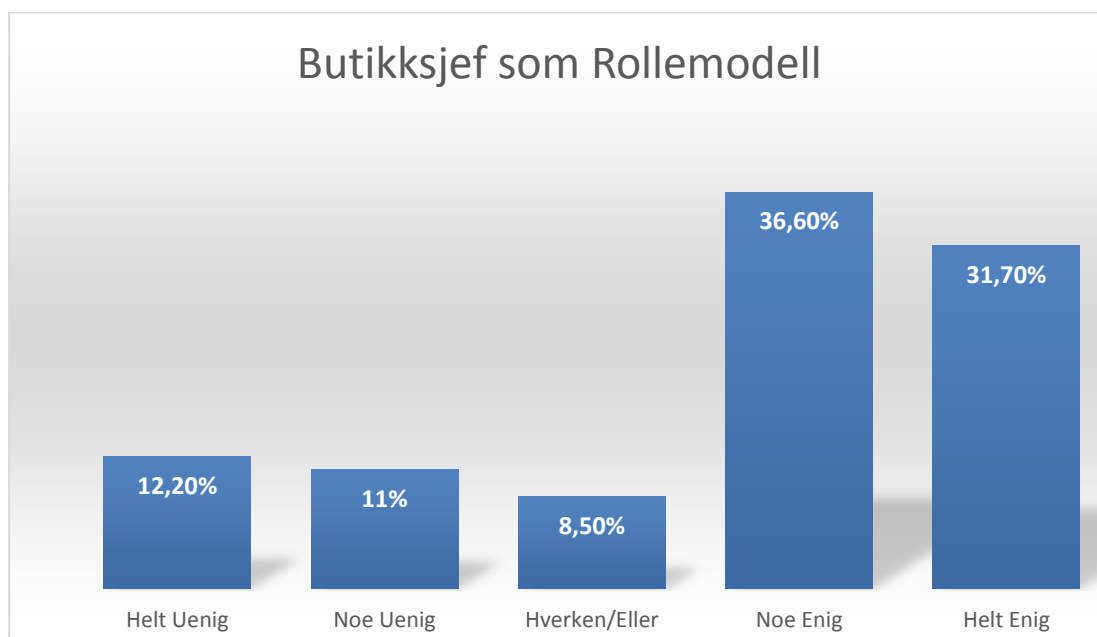
Den egenskapen med nest flest treff er *motiverende*, som har et treff på 34 respondenter eller 41,5%.

Et typisk transformasjonstrekk er *autoritær* som 11 respondenter (13,4%) krysser av på. Også andre typiske transaksjonstrekk som *kritisk* og *utilgjengelig* har noen respondenter svart at butikksjefen innehar. Tendensen er at de aller fleste respondentene har krysset av for at deres ledere har en lederstil som heller mot transformasjonsledelse.



*Figur 4, Relasjon til butikksjef.*

Når det gjelder de butikkansatte sin *relasjon til butikksjef* har 48.8% svart at de har en *svært god relasjon til butikksjef*, og 34,1% har svart at de har en *god relasjon til sin butikksjef*. Når vi slår sammen verdiene *svært god* og *god* er det 83% som har en god relasjon til sin butikksjef. Vært å legge merke til er at ingen av respondentene har en *svært dårlig* relasjon til sin leder, og bare 5% som har en *dårlig relasjon* til butikksjefen sin. 12% svarer at de har en *varierende* relasjon til sin butikksjef. Det er 82 respondenter som har svart.



*Figur 5, Butikksjef som rollemodell.*

En overvekt av de ansatte ser på sin *butikksjef som rollemodell*. Drøyt 68% av respondentene er *enige* i at butikksjefen er en rollemodell. 12,5% av respondentene er *helt uenig* og 8,8% er *noe uenig* i at *butikksjefen er rollemodell*. 11,3% er nøytrale eller har svart *hverken/eller*. Om vi sammenlikner tabell 4 og 5 ser vi at det 15% flere respondenter som har en *god relasjon* til butikksjefen, enn respondenter som har *butikksjefen som rollemodell*. Det er 82 respondenter som har svart på dette spørsmålet.



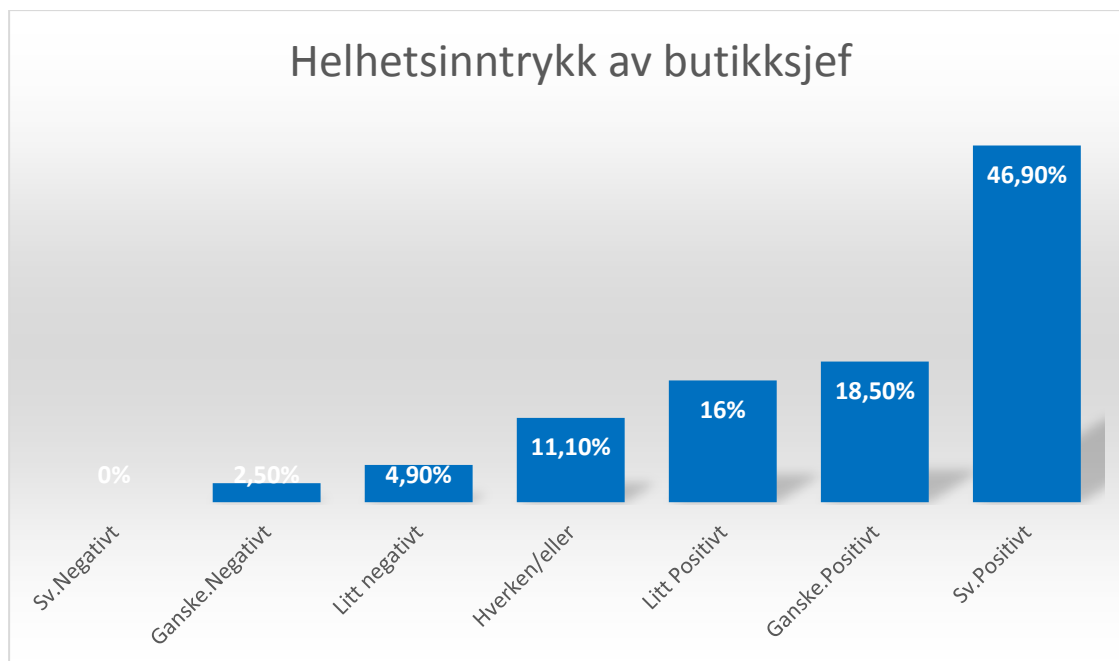
Relasjon til butikksjef i prosent og antall

		Dårlig	Variierende	God	Total	N
Butikksjef som rollemodell	Uenig	75% (3)	100% (9)	10,3% (7)	23,5	19
	Nøytral	25% (1)	0	8,8% (6)	8,6	7
	Enig	0	0	<b>80,9% (55)</b>	67,9	55
	Total	100	100	100	100	
	N	4	9	68		81

Test Statistic	Value	df	p-value
<b>Pearson Chi-square</b>	44,6	4	0

Tabell 2, Relasjon til butikksjef knyttet til butikksjef som rollemodell

Definert som uavhengig variabel er i tabell 2 *relasjon til butikksjef* mens den avhengige variabelen vil være *butikksjef som rollemodell*. Tabellen som er en bivariat krysstabell med tre verdier på hver variabel. I selve spørreundersøkelsen var det først 5 variabler på hver variabel. På relasjon til butikksjef var det *svært dårlig* og *dårlig* som har blitt til *dårlig*. *Variierende* består slik den var, og *god* og *svært god* har blitt til *god*. *Butikksjef som rollemodell* har blitt fra *svært uenig* og *noe uenig* til *uenig*. Verdien *hverken/eller* har blitt til *nøytral*, mens *noe enig* og *helt enig* har blitt til *enig*. Grunnen til at vi har slått sammen verdier, er at da blir det flere respondenter i hver rute. Prosentene gjør det også lettere å lese sammenhengene. Hypotese 1, som er til denne tabellen er «ansatte som har en god relasjon til butikksjefen ser også på sin butikksjef som en god rollemodell». 55 respondenter eller 80,9% av respondentene som har en god relasjon til butikksjefen, har også butikksjefen som en rollemodell. P-verdi i denne tabellen er 0. P-verdi bør være under 0,05 og det er den. Antall frihetsgrader er 4, noe som gjør at signifikansnivået på 5% nivå, må være under 9,49. Khi-kvadratet i denne tabellen er på 44,6, noe som sier at den ikke er statistisk signifikant. På tross av dette er det likevel et høyt antall respondenter som har god relasjon med butikksjef og som ser på butikksjef som rollemodell, og det peker i retning av at det er samsvar mellom variablene.



Figur 6, Helhetsinntrykk av butikksjef.

46,9% av respondentene har et *svært positivt helhetsinntrykk av butikksjefen*. 18,5% har et *ganske positivt* inntrykk, mens 16% har ett *litt positivt* inntrykk. Det er verdt å legge merke til er at ingen av respondentene har et *svært negativt inntrykk helhetsinntrykk av butikksjefen*. Når vi slår sammen *ganske* og *litt negativt* inntrykk står vi igjen med 7,4% som har et *negativt* inntrykk av butikksjefen. 11,1% har en *hverken/eller* mening om butikksjefen. 81 respondenter har svart.

		Motiverende		Total	N
		Ja	Nei		
Butikksjef som rollemodell	<b>Uenig</b>	14,7% (5)	29,8% (14)	23,5	19
	<b>Nøytral</b>	5,9% (2)	10,6% (5)	8,6	7
	<b>Enig</b>	<b>79,4% (27)</b>	59,6% (28)	67,9	55
	<b>Total</b>	100	100	100	
<b>N</b>		34	47		81

Test Statistic	Value	df	p-value
<b>Pearson Chi-square</b>	3,6	2	0,2

Tabell 3, Egenskapen motiverende knyttet opp mot butikksjef som rollemodell.

I tabell 3 har vi hypotese 2 som er: «Ansatte som opplever sin butikksjef som motiverende, er enig at butikksjefen er en rollemodell». Avhengig variabel er *butikksjef som rollemodell*, mens uavhengig variabel er egenskapen *motiverende*, årsak kan også den uavhengige kalles. 79,4% av respondentene er *enige* at butikksjefen er en god rollemodell, samtidig som de har svart ja på motiverende. De som er på nei er 59,6%, men samtidig har ikke respondentene svart nei. De som står i nei kolonnen vil automatisk bli registrert med nei om de ikke har svart motiverende. Ser vi på uenig har 14,7% svart ja, og det fremkommer at det er blitt registrert 29,8% på nei.

Vi har slått sammen verdiene helt uenig og noe uenig til uenig. Hverken/eller har blitt til nøytral. Noe enig og helt enig har blitt til enig. Disse sammenslåingene gjelder også for tabell 4 og 5. Vi har slått sammen verdier fordi da blir det lettere å se sammenhengene. P-verdi er på 0,2 og khi-kvadrat er på 3,6. Funnet er ikke statistisk signifikant, men det heller i en retning av at det er en positiv korrelasjon mellom at dersom butikksjefen er motiverende, er respondentene enige i at han/hun er en rollemodell.

		Autoritær		Total	N
		Ja	Nei		
Butikksjef som Rollemodell	<b>Uenig</b>	<b>54,5% (6)</b>	18,6% (13)	23,5	19
	<b>Nøytral</b>	9,1% (1)	8,6% (6)	8,6	7
	<b>Enig</b>	36,4% (4)	72,9% (51)	67,9	55
	<b>Total</b>	100	100	100	
	<b>N</b>	11	70		81

Test Statistic	Value	df	p-value
<b>Pearson Chi-square</b>	7,1	2	0

Tabell 4, Egenskapen autoritær knyttet til butikksjef som rollemodell.

Her har vi hypotese 3: «Ansatte som opplever sin butikksjef som autoritær er uenige at butikksjefen er en rollemodell». Avhengig variabel er *butikksjef som rollemodell*, og den uavhengige variabelen er *autoritær*. 11 respondenter eller 13,4% (figur3) ser på butikksjefen som *autoritær*. 54,5% av respondentene som sier at sjefen er *autoritær* er uenige i at sjefen er en rollemodell, mens 18.6 % er satt på nei. Det er samtidig 36,4% som har sagt at butikksjefen er autoritær om er enige at butikksjefen er en rollemodell. P-verdi er på 0 og khi-kvadrat er på 7,1, noe som gjør at det ikke er statistisk signifikant. Men som vi ser fra tabellen peker det i en retning av at de som svarer at butikksjef er autoritær, er uenige i at butikksjefen er en rollemodell.

Faglig dyktig

		Ja	Nei	Total	N
Butikksjef som rollemodell	<b>Uenig</b>	17,5% (7)	29,3% (12)	23,5	19
	<b>Nøytral</b>	15% (6)	2,4% (1)	8,6	7
	<b>Enig</b>	67,5% (27)	68,3% (28)	67,9	55
	<b>Total</b>	100	100	100	
	<b>N</b>	40	41		81

Test Statistic	Value	df	p-value
<b>Pearson Chi-square</b>	4,9	2	0,1

*Tabell 5, Faglig dyktig knyttet til butikksjef som rollemodell*

Faglig dyktighet er uavhengig variabel i tabellen, mens butikksjef som rollemodell er å anse som avhengig variabel.

Hypotese 4: «Ansatte som oppfatter sin butikksjef som faglig dyktig, er enig i at butikksjefen er en rollemodell». 67,5% enig at butikksjefen er en rollemodell, mens 68,3% er på nei så her det jevn fordeling.

P-verdi er satt til 0,1 og khi-kvadrat til 4,9. Funnene er ikke statistisk signifikant.

		Inkluderende			
		Ja	Nei	Total	N
Relasjon til Butikksjef	<b>Dårlig</b>	5,6% (1)	4,7% (3)	4,9	4
	<b>Variierende</b>	0	14,1 (9)	11	9
	<b>God</b>	94,4% (17)	81,3% (52)	84,1	69
	<b>Total</b>	100	100	100	
	<b>N</b>	18	64		82

Test Statistic	Value	df	p-value
<b>Pearson Chi-square</b>	2,8	2	0,2

Tabell 6, Butikksjef som inkluderende knyttet til relasjon til butikksjef.

Relasjon til butikksjef sine opprinnelige verdier har også her blitt re-kodet til *dårlig*, *varierende* og *god*. Hypotese 5: «Ansatte som opplever sin butikksjef som inkluderende har en god relasjon til sin butikksjef». *Inkluderende* er uavhengig variabel og *relasjon til butikksjef* er avhengig variabel. 94,4% av de som har svart *inkluderende*, har en *god relasjon til butikksjef*. En respondent som har svart *inkluderende* har en *dårlig relasjon til sin butikksjef*. Her må vi også se på de absolutte tallene og vi ser da at det er et stort flertall av respondentene som har svart at de ikke opplever butikksjefen som *inkluderende*, men at de likevel har en god relasjon til sin butikksjef. Det er vanskelig å lese tabellen da utvalget er så lite, og det er en skjev fordeling mellom utvalgene. Funnene er ikke statistisk signifikant. Likevel peker det i retning av at det er sammenheng mellom disse to variablene. P-verdi har blitt anslått til 0,2 og Khi-kvadratet er på 2,8.

Stilling butikkmedarbeider

		Heltid	Deltid	Total	N
Relasjon til Butikksjef	<b>Dårlig</b>	0	8,2% (4)	4,9	4
	<b>Varierende</b>	12,1 (4)	10,2% (5)	11	9
	<b>God</b>	<b>87,9% (29)</b>	81,6% (40)	84,1	69
	<b>Total</b>	100	100	100	
	<b>N</b>	33	49		82

Test Statistic	Value	df	p-value
<b>Pearson Chi-square</b>	2,9	2	0,2

Tabell 7, Stilling knyttet til relasjon til butikksjef.

Hypotese 6: «ansatte som jobber heltid har en bedre relasjon til sin butikksjef enn ansatte som jobber deltid». Uavhengig variabel er *stilling* og avhengig variabel er *relasjon til butikksjef*. Fordelingen viser en knapp overvekt av *heltidsansatte* som en *god relasjon til butikksjef* i forhold til *deltidsansatte*. Forskjellen er 6,3% i favør *heltidsansatte*. 8,2% av de *deltidsansatte* har en *dårlig relasjon til butikksjef*. P-verdi er på 0,2 noe som er over. Det er ikke signifikant samvariasjon mellom variablene *stilling* og *relasjon til butikksjef*.

		Butikksjef som inspirerer og motiverer			Total	N
		Noen Grad	Nøytral	Stor grad		
Butikksjef Som Rollemodell	<b>Uenig</b>	58,3% (14)	25% (4)	2,4% (1)	23,5	19
	<b>Nøytral</b>	12,5% (3)	18,8% (3)	2,4% (1)	8,6	7
	<b>Enig</b>	29,2% (7)	56,3% (9)	<b>95,1% (39)</b>	67,9	55
	<b>Total</b>	100	100	100	100	
<b>N</b>		24	16	41		81

<b>T</b>		Value	df	p-value
<b>est Statistic</b>				
<b>Pearson</b>	<b>Chi-square</b>	34,4	4	0

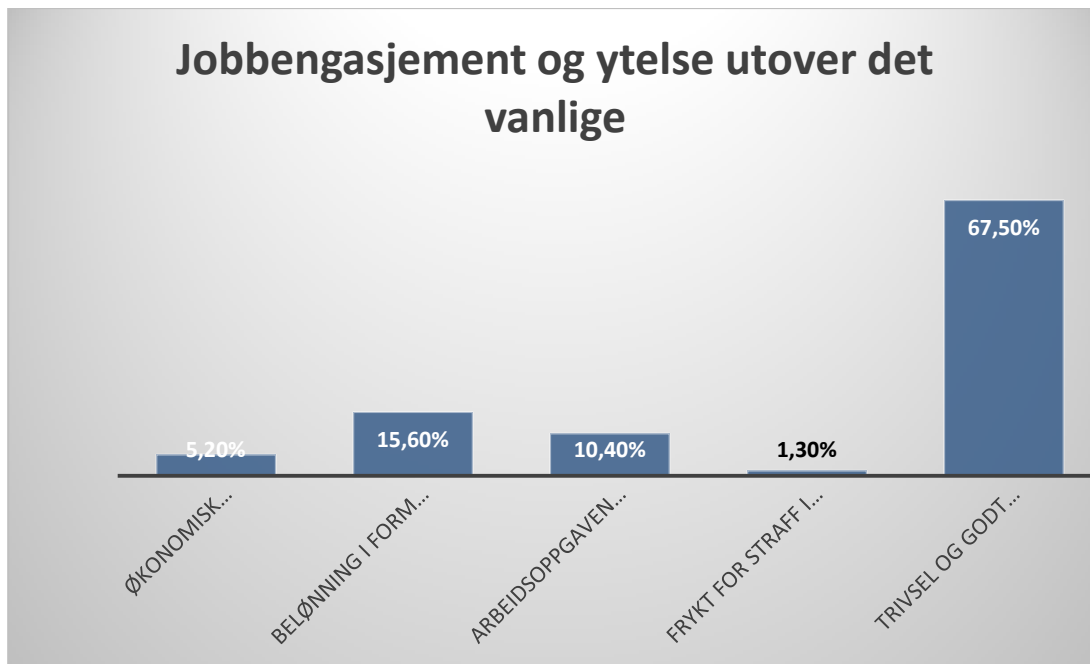
Tabell 8, Butikksjef som motiverende og inspirerende knyttet til butikksjef som rollemodell.

Avhengig variabel er *butikksjef som rollemodell*, mens *butikksjef inspirer og motiverer* er uavhengig variabel. Vi har rekodet verdiene fra seks til tre på butikksjef *inspirerer og motiverer*, for å få flere respondenter i hver rute.

Hypotese 7. «Ansatte som har butikksjef som inspirerer og motiverer ser på sin butikksjef som rollemodell». Når vi sammenlikner funnene ser vi at det er flest respondenter som svarer at *butikksjef inspirerer og motiverer i stor grad*, og som er enige i at *butikksjef er en rollemodell*.

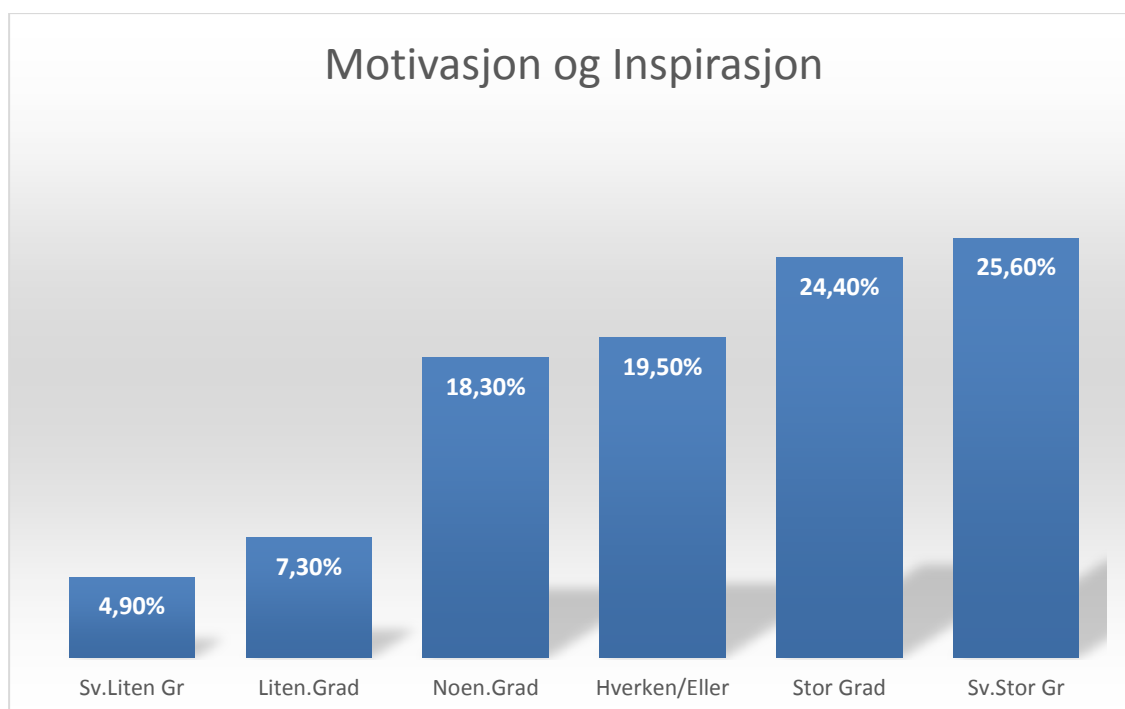
P-verdi er på 0, mens khi-kvadratet er på 34,4, noe som gjør at funnet ikke er statistisk signifikant. Vår hypotese heller likevel i retning av at det er en sammenheng mellom disse to variablene.





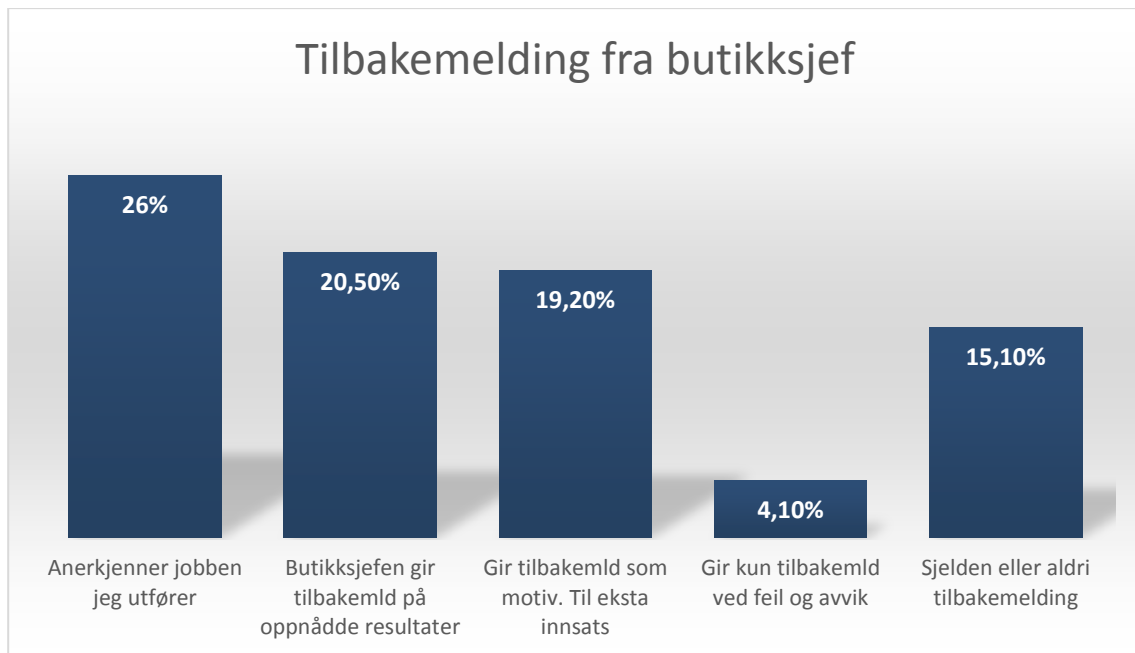
Figur 7, Jobbengasjement og ytelse utover det vanlige.

I figur 7 blir respondentene bedt om å ta stilling til hva som påvirker deres *jobbengasjement og ytelse utover det vanlige*. 5,2% av respondentene mener at *økonomisk belønning utover vanlig lønn* betyr noe. Det med nest størst oppslutning er *belønning i form av ros og anerkjennelse* med 15,6%. 10,4% mener at *arbeidsoppgavene i seg selv* er det som gjør at man yter utover det vanlige. Bare 1,3% har krysset av for *frykt for straff i form av fravær av belønning eller negative tilbakemeldinger*. 67,5% mener at *trivsel og godt arbeidsmiljø* er det som påvirker *jobbengasjement* mest. 77 respondenter har svart på dette spørsmålet.



*Figur 8, Butikksjef inspirerer og motiverer*

I figur 8 blir respondentene bedt om å gi et svar på en av verdiene. 4.9% av respondentene mener at butikksjefen i *svært liten grad inspirerer og motiverer*. 7,3% mener i *liten grad*, mens 18,3% mener i *noen grad*. 19,5% har svart *hverken/eller*. 24,4% mener at butikksjefen *inspirerer og motiverer i stor grad*, mens 25,6% mener at hun/han *motiverer og inspirerer i svært stor grad*. Når vi slår i sammen verdiene *stor grad* og *svært stor grad* får vi at halvparten av respondentene blir motivert i *høy grad*. 82 respondenter har svart på dette spørsmålet



*Figur 9, Tilbakemelding fra butikksjef*

Figur 9 omhandler *min butikksjef gir meg tilbakemeldinger* fordelt på verdier knyttet til henholdsvis transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Her blir respondentene bedt om å velge ett alternativ. Verdien *tilbakemeldinger som anerkjenner jobben jeg utfører* får flest treff, med en svarprosent på 26%. 20,5% oppgir at *butikksjefen gir tilbakemeldinger på oppnådde resultater*. 15,1% svarer at *butikksjefen gir tilbakemelding på prestasjoner og arbeidsutførelse*. 19,2% av respondentene svarer *gir tilbakemeldinger som motiverer til ekstra innsats*. 15,1% sier at *butikksjefen aldri/sjeldent gir tilbakemelding* og 4,1% *gir kun tilbakemelding ved feil og avvik*. I denne tabellen er det en jevn fordeling unntatt på verdien *gir kun tilbakemelding ved feil og avvik*, som er en typisk transaksjonsstrek. 4,1% av respondentene mener butikksjefen kommer med en sånn tilbakemelding noe som er lavt. 73 respondenter har tatt stilling til dette.

### Kjønn = Mann

		Stilling			
		Mellomleder	Butikkmedarb	Total	N
Relasjon til butikksjef	Dårlig	0	5,3% (1)	3,2	1
	Variierende	8,3% (1)	10,55 (2)	9,7	3
	God	91,7% (11)	84,2% (16)	87,1	27
	Total	100	100	100	
	N	12	19		31

Tabell 9, Mellomleder/butikkmedarbeider og menn opp mot relasjon til butikksjef

### Kjønn = Kvinne

		Stilling			
		Mellomleder	Butikkmedarb	Total	N
Relasjon til butikksjef	Dårlig	0	7,5% (3)	5,9	3
	Variierende	9,1% (1)	12,5% (5)	11,8	6
	God	90,9% (10)	80% ( 32)	82,4	42
	Total	100	100	100	
	N	11	40		51

Tabell 10, Mellomleder/butikkmedarbeider og kvinner opp mot relasjon til butikksjef.

Tabell 9 og 10 er trivariate tabeller med menn og kvinner. *Relasjon til butikksjef* er avhengig variabel, mens den uavhengige er *stilling* og *kjønn*. *Relasjon til butikksjef* har vi slått sammen verdiene fra fem til tre. Verdiene *svært dårlig* og *dårlig* har blitt til *dårlig*, og *god* og *svært god* har blitt til *god*. *Variierende* har blitt stående som før. Det som spesielt er verdt å legge merke til at det er at 91,7% av mennene som er *mellomleder* i tabell 9, som sier de har en *god relasjon til butikksjefen*, mens det er 84,2% av *butikkmedarbeiderne* som har det. Legg også merke til at det er ingen menn som er *mellomleder* som har en *dårlig relasjon til butikksjefen*. Når vi ser på kvinnene er det 90,9% av kvinnene som er *mellomleder* som har en *god relasjon til butikksjefen*, mens det er 80% kvinnelige *butikkmedarbeidere*. Om vi ikke tar med kjønn er det en trend at *mellomleder* har en litt bedre relasjon til butikksjefen enn det *butikkmedarbeiderne* har.

## 4.2. Drøfting av funnene

Målet med vår undersøkelse er finne svar på vår problemstilling - *I hvilken grad finnes transformasjonsledelse hos butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger*» Vi vil drøfte funn knyttet til figurer og tabeller som vi finner interessante å se nærmere på her. Vi har i de bivarierte krysstabellene utarbeidet noen hypoteser som vi også vil drøfte.

I figur 3 har respondentene blitt bedt om å oppgi de tre viktigste egenskapene butikksjefen besitter, blant typiske transformasjonsegenskaper som; *karismatisk, motiverende, inspirerende, omtenkstom, delegerende, inkluderende, støttende* og *at butikksjef tilrettelegger for medbestemmelse*. Det er flest treff på egenskapene *motiverende, delegerende, inkluderende og omtenkstom*. Det er få respondenter som har valgt egenskapen *karismatisk*, bare drøyt 4% mener butikksjefen innehar denne egenskapen. *Karismatisk* er en viktig egenskap for å lykkes med transformasjonsledelse, da karismatiske ledere har stor makt og en de ansatte vi gjerne identifiserer seg med, (Martinsen, 2014). En forklaring på hvorfor så få har valgt *karismatisk* kan være at respondentene ikke vet hva *karismatisk* betyr i denne sammenhengen. Mange av respondentene har svart at de opplever sin butikksjef som *motiverende og inspirerende*, nærmere bestemt 50%. Dette fremkommer i figur 7.

Evnen til å motivere og inspirere er kjennetegn ved karismatiske ledere, ved at de får de ansatte til å tro at de kan utrette store ting gjennom å yte ekstra innsats, (Martinsen, 2014).

En annen forklaring kan være at det er 15 forskjellige egenskaper å velge mellom, og at det er mange egenskaper som er i nærheten av *karismatisk* og at respondentene heller velger en av disse. En antakelse kan være at *karismatisk* er et sterkt ord når det gjelder å uttale seg om lederen. *Karismatiske* ledere er gjerne forbundet med store ledere som eksempelvis Petter Stordalen. Det å drive en lavprisbutikk i Kiwi med kanskje bare 10-15 ansatte kan gjøre det vanskelig å bli oppfattet som *karismatisk*.

Egenskapen innenfor transformasjonsledelse med flest svar er *motiverende*. Det å ha en motiverende leder, er som nevnt viktig for å få medarbeidere til å yte en ekstra innsats. I følge Herzbergs motivasjonsteori er det visse faktorer som må være tilstede for å skape trivsel, og faktorer som skaper mistriivsel dersom de ikke er tilstede, (Kaufmann

&Kaufmann, 2011). Faktorene for trivsel handler blant annet om annerkjennelse og involvering, og når disse faktorene er tilstede vil de ha en positiv effekt på jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Vi ser på sammenhengen mellom relasjon til butikksjef og butikksjef som rollemodell i tabell 2.

**Hypotese 1:** ansatte som har en god relasjon til butikksjefen ser også på sin butikksjef som en god rollemodell. Funnene tyder på at det er en sammenheng mellom variablene. Dette tolker vi som at når de ansatte har en god relasjon med sin butikksjef øker sannsynligheten for at de også ser på butikksjefen som en rollemodell. Dette er i samsvar med kjennetegn og egenskaper ved transformasjonsledelse. Relasjon til butikksjef er viktig når vi snakker transformasjonsledelse, og god relasjon er det veldig mange av respondentene som mener de har, helt eksakt 82,9%. Mye av formålet med transformasjonsledelse er at den ansatte skal bli sett, lederen skal inspirere og påvirke de ansatte til å yte en ekstra innsats (Martinsen, 2014). Å være en god rollemodell antar vi er noe dypere enn å ha en god relasjon til butikksjefen, som rollemodell er du et forbilde for de ansatte. Det derfor viktig at leder handler i samsvar det det han/hun kommuniserer, og på den måten kan leder motivere og inspirere de ansatte til å yte mer (BI, 2013). Drøyt 68% av respondentene sier de er enige i at butikksjefen er en god rollemodell, noe som også drar i retning av at de ansatte ser på butikksjefen som en transformasjonsleder. Det er lettere å lykkes med transformasjonsledelse når de ansatte ser på leder som rollemodell, enn motsatt.

**Hypotese 2:** Ansatte som opplever sin butikksjef som motiverende, er enig at butikksjefen er en rollemodell. Som nevnt i analysen peker funnet i retning av det er en sammenheng mellom butikksjef som motiverende og at respondentene ser på butikksjefen som rollemodell. Det vil variere hva motivasjon betyr for hver enkelte, men hvis vi ser på figur 7, som omhandler jobbengasjement og ytelse utover det vanlige, har flest svart trivsel og godt arbeidsmiljø er det som betyr mest. Butikksjefen som rollemodell betyr transformasjonsledelse, lederen vil bli oppfattet som et godt forbilde, og de ansatte vil følge det som lederen kommuniserer ifølge Mathisen sin artikkel (BI, 2013). Også Hertzberg sin to-faktor teori stemmer med våre funn. I motivasjonsfaktorene til Hertzberg sies det at

prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb, og anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid i den grad disse to faktorene er til stede fører det til trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

**Hypotese 3:** Ansatte som opplever sin butikksjef som autoritær har et negativt er uenige at butikksjefen er rollemodell. Når vi tar egenskapen autoritær er det et mange som uenige at butikksjefen er en rollemodell, og vår antakelse på hypotesen heller mot at hypotesen stemmer. Utvalget er lite, så det er sårbart. Fordelingen på enig og uenige er ganske lik, og det er noen som mener at når butikksjefen er autoritær er han/hun en rollemodell. Vi anser egenskapen autoritær for å være en transaksjonsegenskap da autoritet blant annet handler om å skaffe seg lydighet (Store Norske Leksikon [snl], 2016). Transaksjonslederen kan være kontrollerende, hvor betinget belønning kan sees på som en form for kontroll. Lederen kan gjennom dette skape frykt hos de ansatte, i form av straff, eller fravær av belønning eller negative tilbakemeldinger. Således kan vi se på dette som en form for tvangsmakt (Martinsen, 2014).

Dette er et interessant funn, hvor det er relevant å trekke inn Milgrams forskning på i hvilken grad mennesker underkaster seg autoriteter, (Martinsen, 2014). Funnene i undersøkelsen viser at de forsøkspersonene som viste sterkest grad av underkastelse, var merkbart mer autoritære. Personer med autoritær personlighet har en tendens til å ukritisk underkaste seg autoritetspersoner de idealiserer, (Martinsen, 2014. s.266). Denne teorien kan vi ta med oss i neste avsnitt som tar for seg butikksjef som faglig dyktig og butikksjef som rollemodell hvor skal drøfte faglig dyktighet og makt.

**Hypotese 4:** Ansatte som oppfatter sin butikksjef som faglig dyktig, er enig i at butikksjefen er en rollemodell. Egenskapen *faglig dyktig* var en egenskap 48,8% av respondentene har krysset av på i figur 3, og er den egenskapen som flest mener butikksjefen innehar. Om denne egenskapen er transaksjonsegenskap eller transformasjonsegenskap er litt vanskelig å definere, men vi anser den for å være en egenskap ved begge lederstilene. Om vi tar for oss Henry Mintzbergs inndeling av profesjoner kan vi si at et sykehus tilhører «*det profesjonelle byråkratiet*», (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her er topplederen av sykehuset god på å lede og utføre oppgaver knyttet til ledelse og administrasjon, men kanskje ikke så god som kirurgen til å operere pasienter. I dette tilfellet er ikke topplederen faglig dyktig på det å operere, men

faglig dyktig på det å lede. Når det gjelder dagligvarebransjen ligner det mest på det Mintzberg kaller det divisjonaliserte byråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederen på en dagligvarebutikk er i stor grad faglig dyktig, fordi mange av disse lederne er rekruttert gjennom egen organisasjon, som gjør at de vet hva som hele tiden skal gjøres i en butikk. De fleste butikksjefer har også mye av sin jobbhverdag ute i butikken, noe som kan ha betydning for hvorfor så mange mener de er *faglig dyktig*. Under undersøkelsen snakket vi med alle butikksjefene, ved en uformell prat om hva vi skulle undersøke kom det frem at mange av disse butikksjefene hadde begynt på gulvet. Selv om vi ikke har noen statistikk på dette, tyder det på som Jan Marek Paulsen sier i boken til Hole & Haugen at *lederne i bransjer som dagligvarehandelen blir rekruttert internt i egen organisasjon* (Hole & Haugen, 2014).

Lederrollen i seg selv er en maktrolle, og ledere utøver ulike typer makt. Når de ansatte opplever butikksjefen som kunnskapsrik og kompetent innfor sitt fagområde kan vi således kalle dette ekspertmakt, hvor butikksjef har makt gjennom at de ansatte søker hans/hennes råd og har en tendens til å la seg lede av personer de ser på som eksperter (Martinsen, 2014). Dog hevder Martinsen at denne formen for makt er begrenset til et smalt og spesialisert fagfelt, men vi mener likevel at ledere som oppfattes som faglig dyktige og hvor ansatte ser på denne egenskapen som en av de viktigste, er dette en kilde til makt.

**Hypotese 5:** Ansatte som opplever sin butikksjef som inkluderende har en god relasjon til sin butikksjef. Det kommer frem av analysen i tabell 6 at 94,4% av de som oppgir at butikksjefen er inkluderende, har også en god relasjon til butikksjefen. Å være en inkluderende butikksjef er en viktig transformasjonsegenskap (Martinsen, 2014). Det å inkludere de ansatte er viktig for å få de ansatte til å nå felles mål, at de er med på å sette målsetninger, og dermed blir det lettere å nå målene, når de ansatte selv har vært med på å skape dem.

**Hypotese 6:** ansatte som jobber heltid har en bedre relasjon til sin butikksjef, enn ansatte som jobber deltid. Heltidsansatte er flere timer på jobben enn de som jobber deltid. Kiwi lavpris som mange av respondentene er fra, er en butikk som har åpningstider fra 0700 til 2300 på hverdager. Det sier seg selv at butikksjefen ikke kan være på jobb i hele butikkens åpningstid. Heltidsansatte tilbringer følgelig mer tid på jobb en deltidsansatte, således kan vi



anta at de samhandler og kommuniserer mer med butikksjef enn deltidsansatte og at dette har betydning for relasjonen. Derfor hypotesen om at heltidsansatte har en bedre relasjon med sin butikksjef, enn ansatte som jobber deltid. Funnene viser dog små forskjeller mellom, men blant heltidsansatte er det ingen som oppgir at de har en dårlig relasjon til sin butikksjef. Blant deltidsansatte er det fire respondenter som oppgir at de har en dårlig relasjon til sin butikksjef. Vi anser at butikksjefer som har gode relasjoner med sine ansatte er relasjonsorienterte, og vi kan derfor si at disse lederne til en viss grad utøver transformasjonsledelse.

**Hypotese 7:** Ansatte som har en butikksjef som inspirerer og motiverer, ser på sin butikksjef som en rollemodell. Leder som inspirerer og motiverer er sentrale kjennetegn ved transformasjonsledelse. Funnene viser at et stort flertall av respondentene oppgir butikksjef som inspirerende og motiverende, og ser på butikksjef som en rollemodell. Vi har tidligere drøftet både motiverende og inspirerende hver for seg. Blant egenskapene i figur 3 var motiverende den egenskapen flest respondenter mente var den viktigste egenskapen deres butikksjefen hadde, mens egenskapen inspirerende var det få som hadde svart.

Vi ser at det peker i retning av at det er sammenheng mellom variablene. Samtidig anser vi disse lederne som transformasjonsledere da de inspirerer og motiverer sine ansatte, og da de ansatte ser på leder som rollemodell.

I tabell 9 og 10 som er tabeller med tre variabler, altså en trivariat analyse. Variablene *kjønn* og *stilling* er såkalte uavhengige variabler, *relasjon til butikksjef* er avhengig variabel. Det mest interessante i disse to tabellene er at relasjonen til butikksjefen er litt bedre for mellomleder i butikkene og butikksjefen. Relasjonen disse mellom er ganske sikkert nærmere enn med butikkmedarbeiderne, da de ofte jobber sammen i lederteam. Team er basert på felles ansvar og gjensidig avhengighet (Hjertø, 2013). En butikksjef og nestleder er ikke definert som et team av Hjertø, men det er en antakelse at disse personene er tettere enn en butikkansatt og butikksjef. I de største butikkene vi har gjort undersøkelsen, var det flere mellomledere eller nestledere. I de disse butikkene vil det være et team bestående av flere nestledere og butikksjef som et ledelsesteam. Når det er flere til å dele på oppgavene, blir det også mere tid for lederen av butikken til å drive med rene ledelsesoppgaver. Vi har i

teorikapitlet skrevet om Kotter sin mening om at ledere driver for mye med administrasjon og for lite med ledelse. Kotter mener det ideelle er mye av begge deler (Martinsen, 2014).

Ingen respondenter har en svært dårlig relasjon til sin egen butikksjef. Dette er et funn som kan virke litt merkelig, men på den andre siden veldig bra for de butikkene det gjelder. 83% sier de har en god relasjon til sin egen butikksjef noe som er høyt. Ledere som vil benytte seg av en relasjonsorientert lederstil er opptatt av å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere ved å være støttende og oppmerksomme. Lederen bruker også mye tid på å diskutere med sine medarbeidere i vanskelige spørsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er få respondenter som har svart at deres butikksjef innehar de typiske egenskapene for transaksjonsledelse - *kritisk, autoritær, utilgjengelig, og ris og ros etter innsats*. I figur 7 som omhandler jobbengasjement og ytelse utover det vanlige er det bare 1,3% som svarer «frykt for straff i form av fravær av belønning eller negative tilbakemeldinger. Her er det også veldig få som har svart *økonomisk belønning utover vanlig lønn*, bare 5,2% av respondentene har svart dette. Disse funnene viser totalt sett at det er liten grad av transaksjonsledelse blant butikksjefene, basert på de ansattes vurderinger. Videre viser figur 9, *tilbakemelding fra butikksjef*, at verdien *gir kun tilbakemeldinger ved feil og avvik* har fått færrest svar. Dette kjennetegner transaksjonsledelse, nærmere bestemt ledelse ved unntak – aktiv.

## 5. Avslutning

Transformasjonsledelse kjennetegnes ved leder som blant annet motiverende, delegerende, omtenkstom og inkluderende. Det er et flertall av respondentene svart at deres butikksjef besitter disse transformasjonsegenskapene. Dette tyder på at transformasjonsledelse er mest anvendt av butikksjefer i Kiwi og Coop Innlandet, basert på de ansattes vurderinger. Den avhengige variabelen butikksjef som rollemodell er den variabelen vi har brukt mest i våre krysstabeller. Det er få så som svarer på de typiske transaksjonsegenskaper, noe som også tyder på at transformasjonsledelse er det som er mest benyttet i dagligvarebransjen i innlandet. Når vi ser på hypotesene vi har laget, bærer de preg av at utvalget er i det minste laget. Når vi ser på tabellene som blant inneholder butikksjef som rollemodell og relasjon til butikksjef har disse også høye score, noe som også heller mot transformasjonsledelse.

Når vi tok variablene butikksjef inspirerer og motiverer opp mot butikksjef som rollemodell, peker dette i retning av en positiv korrelasjon, at dersom butikksjefen inspirerer og motiverer mye, blir butikksjefen sett på som en god rollemodell.

Problemstillingen i denne oppgaven har vært: I hvilken grad finnes transformasjonsledelse hos butikksjefer i dagligvarebransjen, basert på ansattes vurderinger. Det tyder på som om de fleste butikksjefene etter vår undersøkelse har en større grad av transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse er den mest effektive formen for ledelse om vi sammenlikner disse to formene, noe som også stemmer med teorien der et antall butikksjefer ble målt (Martinsen, 2014).

## 6. Innvendinger mot eget arbeid

Problemstillingen gjør at kvantitativ metode er brukt av oss. Antall respondenter som stilte opp skulle etter vår plan ha vært langt større. Vi fikk utfordringer med at mange respondenter ikke ville svare, og at informasjonen kunne ha vært bedre ut til de ansatte som skulle svare. Etter at vi samlet inn svar fra kiwiansatte, og antall svar var langt unna, fikk vi til en avtale med Coop om at noen utvalgte butikker ville være med på undersøkelsen, noe som gjorde at vi fikk inn et minimum av svar, slik at undersøkelsen kunne bli ferdigstilt.

Antall spørsmål i undersøkelsen virker å være tilstrekkelig, men ettersom antall respondenter var i underkant hadde det vært lurt å ta høyde for det i forkant, ved å gjøre spørreundersøkelsen litt enklere. Spørsmålet som omhandler de tre viktigste egenskapene butikksjefen innehar, burde vi hatt færre egenskaper å velge i. Hadde vi gjort denne forandringen ville vi ha fått flere svar på hver egenskap, og det hadde blitt bedre for videre analyse. Også spørsmål der vi hadde seks verdier å velge mellom, gjør det vrient å re kode verdier i mystat. Det er enklere med fem og syv, ved å gjøre om til tre. Få respondenter i hver celle gjør også at hypotesetesting blir sårbart å få gjennomført.

## 7. Litteraturliste

Floyd, S. W. & Woolridge, B. (1997). Middle managements' strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34 (3), 465-485.

Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Oslo: Fagbokforlaget AS

Hole, Å. S. & Haugen, A.O. (2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Opplandske Bokforlag.

Jacobsen, D.I. & Torsvik, J., (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L., (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Martinsen, Ø.L., (2014). *Perspektiver på ledelse*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk AS.

Luth-Hanssen, Vivian. M. (2017). *Friske og kraftfulle organisasjoner*. Lokalisert på: <https://www.ledernytt.no/friske-og-kraftfulle-organisasjoner.4978567-112537.html>

Mathisen, S. (2013). *Den inspirerende leder*. Lokalisert på: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/11/den-inspirerende-leder/>

Tranøy, K.E. (2016). *Autoritet*. Lokalisert på: <https://snl.no/autoritet>

## 8. Vedlegg 1



Jens Petter Madsbu  
Institutt for organisasjons- og ledelsesfag Høgskolen i Hedmark  
Postboks 400  
2418 ELVERUM

Vår dato: 01.03.2017

Vår ref: 52345 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52345	<i>Transformasjonsledelse er sett på som den mest effektive lederstilen. Hvordan opplever ansatte i dagligvarebransjen sin butikksjef sin lederstil?</i>
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jens Petter Madsbu
Student	Trond Myhrvang

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Trond Myhrvang [tmyhrvang@hotmail.com](mailto:tmyhrvang@hotmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskingsdata AS  
NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hørlings gate 29  
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel: +47-55 58 21 17  
Faks: +47-55 58 96 50

[nsd@nsd.no](mailto:nsd@nsd.no)  
[www.nsd.no](http://www.nsd.no)

Org.nr. 985 321 884

## Spørreundersøkelse om ledelsesstil i dagligvarebransjen

Dette er en anonym spørreundersøkelse utviklet i forbindelse med bachelorstudiet i Ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Formålet med undersøkelsen å se på hvordan ansatte i dagligvarebransjen opplever sin butikksjefs ledelsesstil, og hvordan dette stiller seg i forhold til dagens ledelsesideal.

Spørreskjemaet er, som tidligere nevnt, anonymt og kan ikke spores tilbake til den som svarer. Du kan når som helst trekke din deltakelse i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen består av 21 spørsmål, og det vil ta ca. 4 minutter å svare.

**Les spørsmålene nøye.**

**Oppgi ditt kjønn:**

- Kvinne
- Mann

**Oppgi din alder:**

**Vennligst oppgi din stilling:**

Velg ett av alternativene

- Mellomleder
- Butikkmedarbeider

**Jobber du:**

(Velg ett av alternativene)

- Heltid
- Deltid
- Ringevikar

**Omtrent hvor mange timer i uken jobber du?****Din butikksjef er:**

- Kvinne
- Mann

**Ditt utdanningsnivå:**

(Kryss av for ett av alternativene)

- Videregående, allmennfag
- Videregående, yrkesfag – studiespesialisering:  
\_\_\_\_\_
- Høgskole/universitet lavere grad (inntil 3 år)
- Høgskole/universitet høyere grad (5 år eller mer)



**Jeg ser på min butikksjef som en rollemodell for meg:**

(Kryss av for det svaralternativet som er mest riktig for påstanden)

- Helt uenig
- Noe uenig
- Hverken/eller
- Noe enig
- Helt enig

**Oppgi de 3 viktigste egenskapene du opplever at din butikksjef besitter.**

- Karismatisk
- Faglig dyktig
- Motiverende
- Inspirerende
- Omtenksom
- Kritisk
- Gir ros eller ris avhengig av innsats
- Målrettet
- Delegerende
- Inkluderende
- Autoritær
- Utilgjengelig
- Støttende
- Detaljfokusert
- Tilrettelegger for medbestemmelse

**Hvordan opplever du relasjonen mellom deg og din butikksjef?**

(kryss av for ett av alternativene)

- Svært dårlig
- Dårlig
- Varierende
- God
- Svært god

**Hvor ofte kommuniserer du ansikt-til-ansikt med din butikksjef?**

(kryss av for **ett** av alternativene)

- Flere ganger daglig
- Daglig
- 2-3 ganger i uken
- 2-3 ganger i mnd.

**Hvor ofte kommuniserer du med din butikksjef per e-post eller telefon?**

(kryss av for **ett** av alternativene)

- Flere ganger daglig
- Daglig
- 2-3 ganger i uken
- 2-3 ganger i mnd.

**Ta stilling til følgende utsagn om din butikksjef:**

**Han/hun er lett tilgjengelig for samtaler, spørsmål, hjelp m.m.**

Helt uenig    Noe uenig    Hverken/eller    Noe enig    Helt enig

**Hun/Han gir god informasjon av betydning for dine arbeidsoppgaver og din arbeidsutførelse**

Helt uenig    Noe uenig    Hverken/eller    Noe enig    Helt enig

**Du har mulighet til å påvirke beslutninger som tas av din butikksjef**

Helt uenig    Noe uenig    Hverken/eller    Noe enig    Helt enig

**Du opplever å bli sett/anerkjent av din butikksjef**

**Min butikksjef gir meg tilbakemeldinger på følgende:**

(kryss av for **ett** av alternativene)

- Gir tilbakemeldinger på oppnådde resultater
- Gir tilbakemelding på prestasjoner og arbeidsutførelse
- Gir tilbakemeldinger som motiverer til ekstra innsats
- Gir tilbakemeldinger som anerkjenner jobben jeg utfører
- Gir sjeldent/aldri tilbakemelding
- Gir kun tilbakemelding ved feil og avvik

**Hva vil du si påvirker ditt jobbengasjement og din ytelse utover det vanlige?**

(Kryss av for **ett** av alternativene)

- Økonomisk belønning utover vanlig lønn
- Belønning i form av ros og anerkjennelse
- Arbeidsoppgavene i seg selv
- Trivsel og godt arbeidsmiljø
- Frykt for straff i form av fravær av belønning eller negative tilbakemeldinger

**Ta stilling til følgende:**

(vennligst velg passende svar til hver påstand)

**Min butikksjef inspirer og motiverer meg**

- 1- I svært liten grad
- 2- Liten grad
- 3- Noen grad
- 4- Hverken eller
- 5- stor grad
- 6 – I svært stor grad

**I hvor stor grad legger butikksjefen til rette for frihet i din jobbhverdag? For eksempel gjennom rullering av oppgaver.**

- 1- I svært liten grad
- 2- Liten grad
- 3- Noen grad
- 4- Hverken eller
- 5- Stor grad
- 6- I svært stor grad

**Hvordan vil du karakterisere helhetsinntrykket av din butikksjef?**

- 1- Svært negativt
- 2- Ganske negativt
- 3- Litt negativt
- 4- Hverken/eller
- 5- Litt positivt
- 6- Ganske positivt
- 7- Svært positivt

Takk for at du ville delta i undersøkelsen!