

Hvordan påvirker transaksjons -og transformasjonsledelse motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift.

-Et studie av utvalgte lederstiler og deres påvirkningskraft over motivasjonen til de som blir ledet.

Juan Carlos Mendoza

Veileder: Marcus Selart

Masteroppgave i Strategi og Ledelse.

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Ingress

Motivasjonen er stort sett på bunn, da det er forskjellsbehandling. Blir lite motivert av å måtte sitte 80% av tiden i kassa.

Kvinnelig heltidsansatt med 6 års arbeidserfaring.

Føler jeg har frie tøyler, ting som blir foreslått blir positivt mottatt. Får tillit fra leder til det jeg til det jeg gjør, blir gjort ordentlig.

Mannlig heltidsansatt med 15 års arbeidserfaring.

En leder skal være ryddig, konsekvent, kritisk, rosende, medmenneskelig, inkluderende, upartisk, bestemt, streng, men også snill. Jeg har dessverre mistet motivasjonen min pga. lite ryddighet, struktur og stor forskjellsbehandling.

Mannlig heltidsansatt med 15 års arbeidserfaring.

Jeg ser hvordan litt ekstra innsats kan skape kjemperesultater, og det gjør meg supermotivert til å gjøre mer enn det som forventes.

Mannlig deltidsansatt med 6 års arbeidserfaring.

Lite motivert pga dårlig lederskap

Kvinnelig heltidsansatt med 13 års arbeidserfaring.

Sammendrag

Etter å ha arbeidet en rekke år både som ansatt og i en lederstilling i samme bedrift, har jeg selv fått erfare hvor stor påvirkningskraft en leder kan ha på sine ansatte. En motivert ansatt er i de fleste tilfeller en større ressurs for en bedrift, enn en som ikke er det. Iblant kan motivasjonen bli styrt av mange faktorer som gjerne ikke har noe med jobben å gjøre, men jeg våger i denne startfasen å påstå at vi som ledere har mange muligheter for å påvirke motivasjonen til de vi har fått tildelt ansvaret for.

Formålet med denne undersøkelsen har vært å se hvordan forskjellige lederstiler vil kunne påvirke motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift. Jeg har valgt å fokusere spesielt på to lederstiler, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, til dels fordi jeg måtte gjøre en fornuftig avgrensning som var vid i forhold til ledelsesatferdstypene som finnes, men også en avgrensning som ville gjøre denne oppgaven praktisk mulig å gjennomføre innenfor den gitte tidsrammen man har i en slik masteroppgave.

Undersøkelsen er basert på tilbakemeldinger fra 102 ansatte i en landsdekkende varehandelskjede. Resultatene viser at det er en sammenheng mellom lederens lederstil og hvilken motivasjonsgrad den ansatte har. De ledere som har tett oppfølging til sine ansatte, som oppmuntrer til åpen kommunikasjon og som gir spillerom for kreativitet, har ansatte som er engasjerte, positive og som enklere tar del i lederens resultatmålsetning.

Jeg håper at denne undersøkelsen kan benyttes i fremtiden som et verktøy for å strekke seg mer mot transformasjonsledelse, snarere enn ren transaksjonsledelse slik trenden er i mange varehandelsbedrifter i dag. Det bør være i enhver leders interesse å kunne følge opp sine medarbeidere på en slik måte at vedkommende er motivert for å gjøre den jobben vedkommende er ansatt for å gjøre.

Oppgaven er forøvrig delt inn i fire deler:

- Del I: Introduksjon, teori.
- Del II: Design, metode og casebeskrivelse.
- Del III: Utledning av hypoteser og resultater.
- Del IV: Analyse og diskusjon

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	8
1.1 TEMA OG FORMÅL	8
1.2 PROBLEMSTILLING	9
2. TEORI	10
2.1 INNLEDNING	10
2.2 LEDELSE	11
2.3 MOTIVASJON	19
3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE	26
3.1 FORSKNINGSDESIGN	26
3.2 METODE	27
3.3 KVALITET	30
3.4 ETIKK	31
3.5 INSTRUMENT	32
3.6 PROSEDYRE	34
3.7 STATISTIKK	34
3.8 CASEBESKRIVELSE	35
4. UTLEDNING AV HYPOTESER	37
4.1 INNLEDNING	37
4.2 HYPOTESER	37
4.3 OPPSUMMERING	38
5. RESULTATER	39
5.1 INNLEDNING	39
5.2 HYPOTESE 1	40

5.3	HYPOTESE 2.....	41
5.4	DIVERSE FUNN	42
5.5	KOMMENTARER FRA UNDERSØKELSEN	43
5.6	OPPSUMMERING AV RESULTATER (HYPOTESER)	45
6.	ANALYSE.....	47
6.1	INNLEDNING	47
6.2	HYPOTESE 1.....	47
6.3	HYPOTESE 2.....	49
7.	DISKUSJON	52
7.1	KAN MAN SE REELLE FORDELER HVA MOTIVASJON ANGÅR, VED Å BENYTT TRANSFORMASJONSLEDELSE I FORHOLD TIL Å BENYTT TRANSAKSJONSLEDELSE?	52
7.2	HVILKE ØVRIGE FAKTORER KAN PÅVIRKE MOTIVASJONEN TIL EN MEDARBEIDER ENN LEDERSTIL?	58
7.3	HVILKE STYRKER OG HVILKE UTFORDRINGER SYNES LEDERNE I CASEBEDRIFTEN Å HA I ET TRANSAKSJONS- OG TRANSFORMASJONSLEDELSESPERSPEKTIV?	60
7.4	VIDERE STUDIER.....	64
8.	KILDEHENVISNING	66
8.1	BØKER OG ANDRE SKRIFTLIGE KILDER	66
8.2	INTERNETTKILDER	68
9.	VEDLEGG.....	69
9.1	VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA.	69
9.2	VEDLEGG 2: KJØNNMESSIG SAMMENHENG SOM GRUNNLAG TIL VIDERE STUDIER.....	73
9.3	VEDLEGG 3: ALDERSMESSIG SAMMENHENG TIL SOM GRUNNLAG TIL VIDERE STUDIER.....	74

DEL I

Forord

Jeg visste tidlig i studiet hva jeg ville skrive masteroppgave om, påvirkningen som jeg har hatt av både gode og mindre gode ledere har nok motivert meg til denne kjensgjerningen. Heldigvis har det også vært et sterkt ønske fra min side å også forsøke å bli en best mulig leder selv, spesielt siden jeg i min arbeidshverdag har sett hvilken påvirkningskraft jeg har over de menneskene jeg har blitt satt til å ha et ansvar for.

Denne prosessen har vært både spennende og meget utfordrende. Å komme meg gjennom masterstudiets krav av obligatoriske forelesninger, studiepoenginnsluttning og i tillegg velge å ha et 100% lederstilling ved en av de filialene som er med i denne undersøkelsen, tror jeg ville tatt knekken på et par av mine bekjente. Heldigvis har kombinasjonen mellom det jeg har lært av teori på høyskolen, og det jeg opplevde i praksis gjennom mitt yrke vært så sterkt korrelert at dette gjorde det kanskje lettere for meg å komme gjennom denne perioden med både vettet og helsa i behold.

I denne masteroppgaven har jeg vært nødt til å benytte mange fagområder som jeg har lært på høyskolen de siste årene. Denne forskningsoppgaven, har tillatt meg å vise deler av hva jeg har lært innenfor fagfeltet strategi og ledelse. Dette samtidig som jeg hele tiden har måttet gjøre avveininger for hvilke forskningsmetoder som skulle benyttes, for å kunne gi et mest mulig klart svar på mitt forskningsspørsmål.

På grunn av mitt valg med å kombinere jobb og studier, ville jeg aldri kommet i mål uten hjelp og støtte fra mennesker rundt meg. I særdeleshet ønsker jeg takke min samboer, Anita Hermansen for den forståelsen og tålmodighet hun har vist gjennom hele denne prosessen. Vil også takke bedriften jeg tilhører for å ha gitt meg muligheten til å kunne realisere dette prosjektet. Høyskolen skal også ha sin takk for den forståelsen de har vist i perioder hvor jeg har hatt det vanskelig, spesielt ønsker jeg å takke Frank Mortensen. Uten hans ord og veiledning en gang for ca 4 år siden ville jeg nok ikke ha skrevet dette i dag. Jeg ønsker å dedikere denne oppgaven til mine barn Philip og William, som nok har vært den største motivasjonskilden jeg har hatt for å gjennomføre denne masteroppgaven.

Bergen 27.05.2009

Juan Carlos Mendoza

1. INTRODUKSJON

1.1 TEMA OG FORMÅL

Ledelse defineres ofte som å nå mål gjennom andre menneskers arbeidsinnsats. Det er gjort en del forskning på hvordan ledelsestyper påvirker motivasjonen til sine ansatte i mange bedrifter, men få store undersøkelser innen varehandel. Det som kjennetegner denne type bransje, er at lederne i stor grad er selvlært. De har som oftest begynt i samme eller tilsvarende bedrift i ung alder, og arbeidet seg oppover i systemet. Mange har tatt butikkfagutdanning på videregående skoler eller som privatister, men fokuset på mellommenneskelige relasjoner i denne form for studier er særdeles begrenset. Av den grunn utøver denne type ledere bestemte typer av ledelsesatferd, og som oftest også en kombinasjon av flere uten å vite hvilke konsekvenser dette har på sine ansatte.

Hovedformålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke hvordan forskjellige ledelsestyper påvirker motivasjon hos ansatte i en bedrift. Graden av interaksjon mellom leder og ansatt vil alltid variere pga. faktorer som bedriftens størrelse, bedriftens posisjon i markedet, om bedriften er nystartet eller om den er forbi etableringsfasen, med mer. For å avgrense undersøkelsen noe, har jeg valgt caseobjektet til å være en landsdekkende butikkkjede innen detaljhandel. Hver av disse butikkene har en butikksjef, som har daglig kontakt med sine ansatte og påvirkningsgraden anser jeg for å være stor. Respondentene i denne undersøkelsen er flest mulig av de ansatte i denne kjeden med en lavere ansvarsområde enn butikksjef. Denne avgrensningen gjør sitt til at besvarelsene er gitt av en mest mulig homogen populasjon, noe som bidrar til å gi et godt grunnlag for sammenligning og for å kunne trekke frem konklusjoner.

En måling skaper først verdi når den blir brukt til noe. Det er nemlig ikke målingen i seg selv som endrer virksomhetens konkurransekraft eller sikrer medarbeidernes engasjement. Det som er grunnlaget for verdiskapningen, er arbeidet med å skape de forbedringene som målingen anbefaler. ”Ennova Consulting”

Det er viktig å poengtere at høy grad av motivasjon ikke er ensbetydende med suksess for en bedrift, men det kan bidra til å gi økt arbeidsglede, økt lojalitet, større engasjement og sterkere troskap til både lederen og bedriften. Dette kan i sin tur påvirke bedriftens konkurranseevne i positiv retning.

1.2 PROBLEMSTILLING

Hvordan påvirker ulike ledestiler motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift?

Problemstillinger for diskusjon:

1. Kan man se reelle fordeler hva motivasjon angår, ved å benytte transformasjonsledelse i forhold til å benytte transaksjonsledelse?
2. Hvilke øvrige faktorer kan påvirke motivasjonen til en medarbeider enn lederstil?

Casespesifikk problemstilling for valgt casebedrift:

1. Hvilke styrker og hvilke utfordringer synes lederne i casebedriften å ha i et transaksjons og transformasjonsledelsesperspektiv.

Hovedformålet med denne undersøkelsen er å finne en problemstilling, som er målbar og som kan være relevant for allmennheten. Enten man er leder eller blir ledet, kan det være viktig å se hvilke konsekvenser forskjellige former for lederskap kan ha hos hver enkel av oss. Pga ressursmessige årsaker, har jeg måttet foreta en del avgrensninger for å kunne klare å komme i mål med denne masteroppgaven. Aller helst skulle jeg gjerne sett på alle faktorer som bidrar til verdiskapning i casebedriften, men har valgt å fokusere på motivasjon til medarbeidere da det etter min oppfatning er der alt starter. En annen avgrensning jeg måtte ta var valg av lederstil, valget falt på transaksjons og transformasjonsledelse, som er to motpoler innenfor ledelsesfaget. Spørsmålene som jeg har listet ovenfor skal diskuteres i sin helhet med bakgrunn i den teorien som kommer senere i denne oppgaven, og på grunnlag av de resultatene som fremkommer ut av denne undersøkelsen.

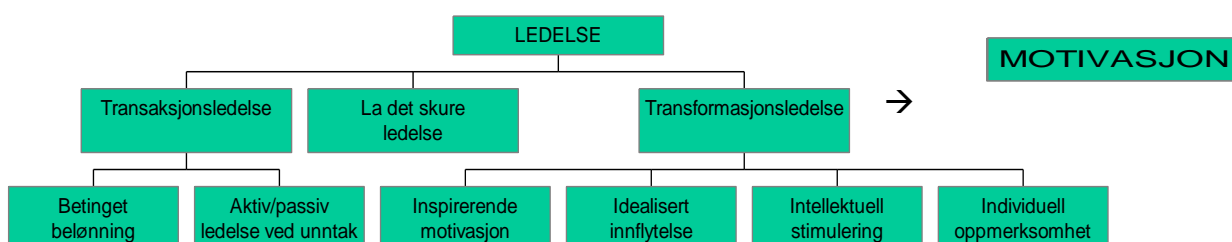
2. TEORI

2.1 INNLEDNING

Under utarbeidelse av mitt forskningsspørsmål spurte jeg meg selv noen spørsmål. Hva er ledelse? Hvorfor bedriver noen med ledelse? Og hva er resultatet av ledelse? Etter å ha lest litteratur innenfor emnet ledelse, blant annet fra forskningspionerer som Stodgill (1948), Mann (1959), Bass (1985) og Yukl (1998), fikk jeg en forståelse av at begrepet ledelse kan klassifiseres på forskjellige måter, og er gjenstand for motstridende teorier og uenigheter forskere imellom. Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2003) sier at begrep som ledelse vekker gjerne assosiasjoner om det å stå i spissen for noe, ha ansvar og å vise vei for andre. Dårlig lederskap forbindes med manglende vilje til å ta ansvar, sviktende evne til å fatte beslutninger og dårlig gjennomføring av tiltak. Dårlig lederskap kan føre til mistriivsel blant ansatte, sviktende motivasjon og innsatsvilje, noe som i verste fall kan resultere i konkurs for bedrifter, med oppsigelser og økonomisk tap for eiere og kreditorer som følger.

Dette utsagnet la grunnlaget for hva mitt forskningsspørsmål skulle være. Forskningsspørsmålet inneholder to variabler, lederskap og motivasjon. (Se figur 1.) I dette tilfelle har jeg valgt å fokusere på hvordan utøvende lederskap påvirker motivasjonen til de ansatte i en bestemt type bedrift. Jeg har foretatt noen avgrensninger da lederskap har veldig mange måter å kategoriseres på, min erfaring er at mange ansatte går på jobb kun med det formålet om å få lønn. Lederen benytter dette som et redskap for å få jobben gjort og et rent bytteforhold oppstår, innen tradisjonell ledelsesteori kalles denne form for ledelse for transaksjonsledelse. Motstykket til transaksjonsledelse er transformasjonsledelse, som er en høyere form for lederskap hvor lederen benytter andre virkemidler for å nå det fastsatte målet. Lederen fokuserer mer på å inspirere, utvikle og være en rollefigur mot felles visjon og mål. I de neste avsnittene vil jeg gjennomgå disse ledelsesteoriene mer i detalj, og samtidig presentere øvrig nødvendig teori som analyse og diskusjonsdelen behøver.

Figur –1 Modell som illustrerer variablene som skal gjennomgås i denne teoridelen.



2.2 LEDELSE

I innledningen nevnte jeg at ledelse og ledelsesteorier har utallige definisjoner og kan klassifiseres på mange forskjellige måter. Her er noen av de mest fremhevede definisjonene:

- Lederskap er en prosess hvor et individ påvirker et annet individ eller en gruppe, for å nå et felles mål. (Northouse, 2001)
- Lederskap er mer eller mindre en prosess hvor forhandlinger benyttes, for å oppnå en akseptabel påvirkning og kontroll over målsetningen til et individ eller en gruppe. (Hosking & Morley, 1991)
- Lederskap er å formidle visjoner, stadfeste verdier og å skape et miljø hvor målsetninger kan nås. (Richards & Engle, 1986)

Når man ser på de ulike definisjonene som er listet opp ovenfor, er det allikevel lett å se at ledelse innehar en del kjerneelementer som går igjen enten direkte eller indirekte. Overordnet kan man si at ledelse utøves når et individ har innflytelse over en større mengde gruppe av underordnede (Kaufmann et. al, 2003)

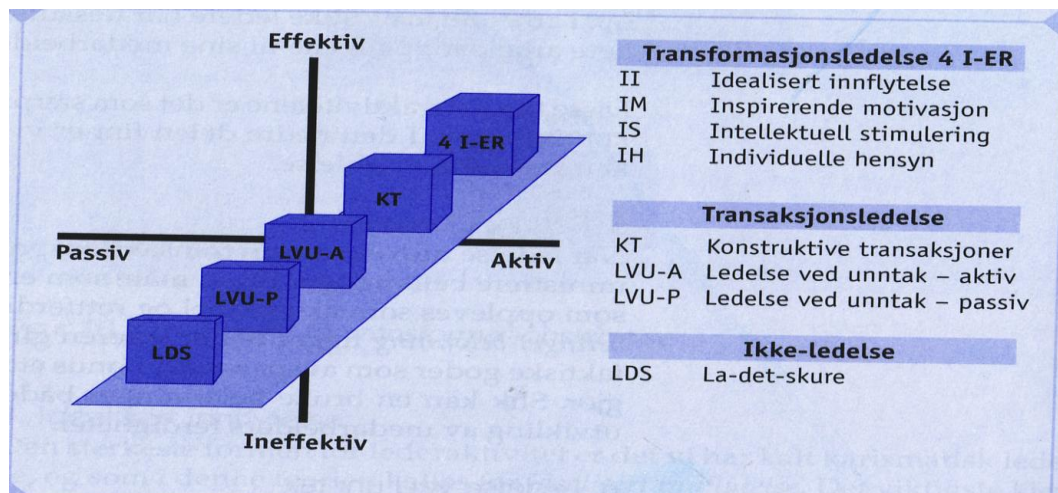
Ledelse er også rangert som den hyppigst nevnte forklaringen på en organisasjons suksess i Norge foran ansattes dyktighet, planer og strategier og økonomiske ressurser (Strand, 2001). I tider med økonomisk usikkerhet som verden for alvor gikk inn i 2008 og som fortsetter i 2009, er enhver bedrift avhengig av ledere eller rollefigurer som får frem det beste i hver enkel medarbeider for på den måten å styrke egen konkurranseevne. En leders evne til å inspirere, motivere, skape engasjement og skape en eierskapsfølelse hos den enkelte medarbeideren, er av uvurderlig verdi for det resultatet som bedriften til syvende og sist leverer. Disse egenskapene er fundamentene i teorien om transformasjonsledelse, som også har blitt dokumentert til å være den mest effektive ledelsesformen (Hater & Bass, 1988).

Bakgrunnen til at nettopp de to spesifikke lederstilene er valgt til denne utredningen har også sitt bakgrunn i Fullspektrumsmodellen (Kaufmann et. al, 2003), som beskriver sammenhengen mellom transaksjons- og transformasjonsledelse på to dimensjoner, og hvor det går frem at ledere flest til en viss grad utøver en av de lederstilene presentert i modellen. Jeg vil også presentere teori som forklarer hvilke psykologisk samspill som påvirker motivasjon til individet, og som påvirker måten vedkommende velger å utføre sitt arbeid på.

2.2.1 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen (se figur 2) illustrerer hvordan teorien om transaksjons- og transformasjonsledelse kan ses i en sammenheng på to hoveddimensjoner.

Figur –2 Fullspektrumsmodellen (Kaufmann, 2003)



Den vertikale dimensjonen har med effektiviteten av de ulike lederstilene å gjøre. (Kaufmann et. al, 2003) La det skure ledelse, antas å være den minst effektive, transaksjonsledelse middels effektiv, mens transformasjonsledelse antas å være den mest effektive ledelsesformen.

Den horisontale dimensjonen har med hvor omfattende påvirkning og samvirke det er mellom leder og medarbeider (Kaufmann et. al, 2003) La det skure ledelse, er den lederstilen som krever minst aktivitet fra lederen, mens transformasjonsledelse er den stilen som krever mest aktivitet fra lederen.

Det er en tredje dimensjon, som beskriver hyppigheten av de ulike aktivitetene. (Kaufmann et. al, 2003) De ulike størrelsene på søylene for hver lederaktivitet uttrykker den normative siden ved modellen. Ledere utøver i stor grad alle de syv lederstilene som vises i modellen, men den mest optimale måten å lede på er på den øvre delen av spekteret.

Denne teorien får støtte av resultater basert på tidligere forskning (Bass, 1998), som viser til at ledere som skårer i det høye området for dimensjonen for transformasjonsledelse, er gjennomgående mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere, enn ledere som skårer lavt.

2.2.2 La det skure ledelse

La det skure ledelse er den svakeste formen for ledelse i den forstand at lederen griper minst mulig aktivt inn i arbeidet (Kaufmann et. al, 2003). Det handler om manglende oppfølging av oppgaver og medarbeidere. Det er ikke slik at lederen utfører aktivt negative handlinger, men vedkommende har rett og slett ingen interesse til sine omgivelser og viser heller ingen handling. Ifølge Skogstad (2008) blir denne form for ledelse som egentlig er fravær av ledelse, er en form for passivitet som ofte blir oppfattet som veldig negativt av de som blir utsatt for denne lederstilen.

I en landsrepresentativ undersøkelse blant norske arbeidstakere, gjennomført i 2005 og 2007 av forskergruppen FALK, kom det frem at 71% av deltakerne oppga å ha opplevd denne ledelsesformen det siste halve året mens undersøkelsen pågikk.¹

Jeg har valgt å nevne kort om denne lederstilen, siden den er en del av fullspektrumsmodellen. Den viser at det finnes en lavere form for ledelse enn transaksjonsledelse. Ut fra den nevnte undersøkelsen er denne lederstilen relativ vanlig i arbeidslivet. På grunn av den avgrensningen som jeg har foretatt i forbindelse med mitt forskningsspørsmål, vil ikke la det skure ledelse bli omhandlet i nevneverdig grad under analysen eller diskusjonen som en egen lederstil. Jeg utelukker allikevel ikke at respondentene har både opplevd denne form for ledelse og gjerne forbundet det med noen former for transaksjonsledelse når de har fylt ut sine besvarelser som er blitt benyttet i denne undersøkelsen.

¹ http://nyheter.uib.no/?id=41275&modus=vis_nyhet

2.2.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse går i korte trekk ut på at forholdet mellom leder og medarbeider er en form for sosial transaksjon, hvor arbeidskraft byttes mot belønning.

”Wikipedia”

Ifølge definisjonen, er transaksjonsledelse et bytteforhold som oppstår mellom leder og underordnede for å nå et tilfredstillende mål. Kaufmann et. al (2003) fremhever at ledelse ofte består av en sosial utveksling, eller et bytte av verdier leder og medarbeider imellom. Dette byttet foregår i form av transaksjoner, både i det åpne, i det stille, på det eksplisitte og mer implisitte, underforståtte plan.

Transaksjonsledelse er ofte lett observerbart i dagliglivet, eksempelvis gjennom at en leder belønner en medarbeider med lønn eller anerkjennelse, i bytte mot at medarbeideren gjennomfører en bestemt oppgave. Andre eksempler kan være når politikere gir et valgløfte i bytte mot stemmer, når en lærer gir karakterer i bytte mot det arbeidet som studenten velger å legge ned, eller når foreldre oppdrar barna sine med belønninger eller straff avhengig av barnas oppførsel. Ifølge Hetland (2003) er transaksjonsledelse der lederen sier hva som skal gjøres og belønner i etterkant den vanligste formen for ledelse.²

Basert på Fullspektrummodellen, er transaksjonsledelse delt inn i tre kategorier. Passiv/aktiv ledelse ved unntak og betinget belønning. (Som i modellen er kalt konstruktive transaksjoner)

Passiv og aktiv ledelse ved unntak

Ledelse ved unntak innebærer å benytte korreks eller ulike typer disiplinering som virkemiddel når medarbeideren ikke innfrir krav til arbeidet, Kaufmann et. al (2003). Det betyr at lederen kun griper inn når det oppstår avvik fra den forventede standarden som lederen har stilt til gjennomføring av oppdraget. Denne ledelsesform kan utføres på to forskjellige måter, enten passiv eller aktiv. (Yammarino & Bass, 1990).

² <http://www.dagbladet.no/dinside/2005/01/27/421554.html>

Når passiv ledelse ved unntak benyttes, venter lederen til problemet kommer frem i lyset før vedkommende går inn og gjør korrigeringer. Dette kan eksempelvis være når en kunde klager på oppførselen til en av medarbeiderne, eller feil og mangler ved et produkt blir avdekket etter at det er solgt. (Kaufmann et. al, 2003).

Aktiv ledelse ved unntak benyttes når lederen aktivt overvåker arbeidet som gjøres, og griper umiddelbart inn når arbeidet avviker fra den bestemte standard. Dette kan eksempelvis være når en leder ser at pauseforbruket blant de ansatte er større enn det de har tillatelse til. Da vil den lederen aktivt gå inn, informere og iverksette slik at den bestemte standard skal følges i fremtiden. Ifølge Bass (1998) anses aktiv ledelse ved unntak for å være en mer effektiv ledelsesform enn passiv ledelse ved unntak, og derfor er den plassert på et høyere nivå i fullspektrumsmodellen.

Betinget belønning

I begrepet betinget belønning ligger det at lederen gir belønning i form av løfter eller faktiske goder som avspasering, bonus og lignende, betinget av det medarbeideren gjør, (Kaufmann et. al, 2003). Virkemidlene eller belønningen som lederen benytter kan gis for å sikre måloppnåelse og for å utvikle medarbeidernes ferdigheter. Ifølge Bass (1998) er betinget belønning ansett som en relativt effektiv ledelsesform, men ikke på samme nivå som transformasjonsledelse.

2.2.4 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse består i å utvikle en visjon mot noe som tar sikte på å forbedre, dette er ofte mål som går utover rene, organisatoriske mål som for eksempel økt lønnsomhet.

”Wikipedia”

Transformasjonsledelse innebærer at lederen er en karismatisk rollemodell som motiverer og inspirerer, viser omtanke for hver enkelt og er åpen for at de ansatte stiller spørsmål i organisasjonen og foreslår endring (Hetland, 2005). Den første til å benytte seg av begrepet transformasjonsledelse var Burns i 1978, der han skrev at transformasjonsledelse appellerer til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å øke dere bevissthet om etniske forhold, og å mobilisere medarbeidernes energi og ressurser for å forandre på de organisasjonene de er medlem av. Burns bygget på litteraturen om trekk, lederstil og forskning rundt leder - medarbeider utveksling (LMX), samt egne observasjoner (Galen & Lowe, 1996). Bass (1985) videreførte begrepet transformasjonsledelse ved å si at den innebærer at lederen endrer og motiverer medarbeiderne ved å gjøre dem mer bevisst på konsekvensene av arbeidsoppgaver, får dem til å gå utover egen interesse for fellesskapets skyld, og å aktivere et høyere ordens behov hos medarbeiderne (Yukl, 2006)

Transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse som består i å gjøre ting riktig. Dagens arbeidstagere stiller andre krav enn tidligere, og dermed kreves det også endring av lederne og måte det ledes på. En leders rolle, uansett hvor han eller hun er i organisasjonen er å holde overblikket snarere enn å involvere seg i alle daglige, operasjonelle gjøremål. Faglig lederdyktighet kan måles i hvordan lederen takler utfordringer, grad av beslutningsdyktighet og ikke minst mot til å stå for både glimrende og også mindre kloke beslutninger. Som følge av denne selvinnsikten vil tillitten til lederen automatisk øke. Ifølge Kaufmann (2003), er det et vesentlig element i transformasjonsledelse at ledelsen klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkel bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Lederens rolle handler med andre ord om å skape en eierskapsfølelse over bedriftens mål, verdier og visjoner over på medarbeiderne, for da blir kraften i innsatsen sterkere. Bass (1985) hevder at medarbeiderne transformeres og motiveres ved at lederen synliggjør viktigheten av de oppgavene de utfører for bedriftens endelige resultat.

I Bass sitt fullspektrumsmodell er transformasjonsledelse delt opp i noe som omtales for de fire I-ene. Den første I-en står for idealisert innflytelse, det sier noe om at lederen skal være en inspirerende rollemodell for sine medarbeidere. Den andre I-en står for inspirerende motivasjon, som beskriver at lederen skal inspirere medarbeiderne til å akseptere og strekke seg mot felles, utfordrende mål. Den tredje I-en står for individuell omtanke, som sier noe om at lederen skaper en trygg og støttende kultur og felleskap gjennom å vise personlig respekt og vise oppmerksomhet ovenfor medarbeiderne sine. Den fjerde I-en står for intellektuell stimulering, hvor lederen skal oppfordre medarbeiderne sine til å være innovative og kreative for på den måten utvikle seg selv.

En leder behøver ikke å inneha alle de egenskapene som de fire I-ene beskriver, men dersom vedkommende innehar noen av dem vil han eller hun være på vei til å være en transformasjonsleder. Det er heller ikke slik at transformasjonsledelse alene sikrer effektiv ledelse, forskning viser at de beste lederne benytter både transaksjons og transformasjonsledelse i stilen, men med hovedvekt på transformasjonsledelse. (Bass & Hater, 1988)

Idealisert innflytelse

Lederen er en inspirerende rollemodell for sine medarbeidere. Lederen utstråler selvsikkerhet og tør å utfordre satte situasjoner, noe som igjen kan føre til beundring og respekt fra medarbeiderne. Den positive og aktive lederstilen som lederen utstråler gjør at medarbeiderne gjerne identifiserer seg med lederen, og vil forsøke å etterligne vedkommende (Kaufmann et. al, 2003). Idealisert innflytelse er den dimensjonen innen transformasjonsledelse som har sterkest bånd til karismatisk ledelse, som ifølge Max Weber er en person med eksemplariske personlige kvaliteter, stor selvtillit og styringsevne. De er drevet av et bestemt mål og har evne til å formidle dette videre til tilhengeren/medarbeideren på engasjerende og stimulerende mål.

En viktig forskjell mellom transformasjonsledere og karismatiske ledere utgjøres av hvilken type karismatisk lederskap lederen utøver. De amerikanske ledelsesforskerne Howell og Avolio (1992) har klassifisert denne type ledere som etiske karismatikere, og uetiske karismatikere. Der hvor førstnevnte forsøker å fremheve medarbeideren og gir vedkommende verktøy for å bli bedre for på den måten jobbe mot et felles mål og visjon, denne form for karismatisk lederskap er den som omtales under idealisert innflytelse og som er en av virkemidlene innen transformasjonsledelse. Mens uetiske karismatikere står for en

mer destruktiv ledelsesform og er primært interessert i å forfølge egne visjoner som er basert på personlige behov og de benytter manipulasjon og holde de underordnede nede og avhengige, slik at de får en personlig lojalitet ovenfor seg i stedet for forpliktelse til organisasjonen (Kaufmann et. al, 2003). Transformasjonsledere transformerer og motiverer ved at de også inntar en rolle som mentor for sine medarbeidere (Yukl, 1998).

Inspirerende motivasjon

Lederen motiverer medarbeiderne til selvstendig eierskap til felles verdier og visjon og utvikler en sterk lagånd. Utpregede transformasjonsledere utmerker seg ved å legge utstrakt vekt på og være flinke til å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats (Kaufmann et. al, 2003). Transformasjonsledere gjør medarbeidernes oppgaver meningsfulle, slik at disse aksepterer og strekker seg mot dette felles og utfordrende målet. Lederen kan velge å trekke inn medarbeiderne inn i et demokratisk samspill når beslutninger skal tas, for på den måte å involvere dem i den viktige beslutningsprosessen samtidig som at lederen får synliggjort hvilke forventninger vedkommende selv har (Bass, 1998)

Individuell omtanke

Lederen skaper en trygg og støttende, kultur og felleskap gjennom å vise personlig respekt og oppmerksomhet for medarbeideren. Behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse er sterkt hos alle mennesker (Harrè, 1986). Kaufmann hevder at dersom en leder ikke er tydelig på dette området, kan det føre til oppgitthet, likegyldighet og i noen tilfeller motarbeid fra medarbeiderens side. Ledere som er dyktig på individuell omtanke, har også lettere for å delegere arbeidsoppgavene til sine medarbeidere, samtidig som oppgavene følges opp av lederen uten at det føles anmassende eller overvåkende, dette bidrar til at medarbeideren stadig vekk vil kunne utvikle seg selv som følge av lederens tette oppfølging (Bass, 1998).

Intellektuell stimulering

Lederen skaper en kultur hvor det er mulighet for alternative løsninger, og medarbeiderne utfordres til nytenkning. På den måten stimulerer lederen medarbeiderne til å være innovative og kreative. For å kunne skape en slik kultur, må lederen avstå fra å kritisere medarbeidernes forslag selv om de avviker fra lederens egne oppfatninger. Kaufmann (2003) hevder at i pakt med dette, skal det ikke gis noe offentlig kritikk av medarbeidere som gjør feil eller mislykkes på forskjellige måter, for på den måten å kunne lokke frem stadig nye og bedre ideer fra medarbeiderne.

2.3 MOTIVASJON

Motivasjon defineres ofte som det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder denne aktiviteten ved like og det som gir den mål og mening. Motiverte mennesker er mennesker som kommer i gang, viser engasjement, er målrettet, viser utholdenhet og ofte har positive tanker om et arbeid eller prosjekt.

”Wikipedia”

Begrepet *motivasjon* er utledet av det latinske ordet ”movere”, som betyr bevege. Dette forbindes med organismens initiering eller produksjon av bevegelse mot et bestemt mål (Adair, 1990). Motivasjon defineres også som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Hva kan for eksempel forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb legger ned forskjellig grad av ytelse i jobben sin? Det finnes flere motivasjonsteorier som kan gi svar på nettopp spørsmål som dette, Abraham Maslow utviklet på 1950 tallet en teori som blir omtalt som Maslows behovsteori, den bygger på at i alle mennesker er det fem behov hvor de underliggende behovene i hierarkiet må være dekket før det neste behovet oppstår. En annen motivasjonsteori som har vakt stor interesse innenfor organisasjonspsykologien er utviklet av David McClelland. McClellands behovsteori mener det er tre ulike behov som gir motivasjon og hvor en person drives av en eller flere av disse faktorene, men vanligvis er ett av disse dominerende. Disse to teoriene er eksempler på det som kalles behovsteorier, her blir de underliggende motivasjonskreftene betraktet som relativt dyptsittende behov (Kaufmann & Kaufmann, 1998)

I kognitive motivasjonsteorier står forventningsteorien og målsettingsteorien sentralt. Disse omhandler i korte trekk at individet er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin, og at hovedkilden til motivasjon hos mennesker er når de jobber mot et bestemt mål.

I sosiale motivasjonsteorier er fokuset vridd over på hvordan individets opplevelser av sitt forhold til sine medarbeidere og ledere kan virke motiverende eller demotiverende. Likeverdsteorien fokuserer på likhet og ulikheter, mens Herzbergs motivasjonsteori går ut på at en medarbeider som trives også vil være en motivert medarbeider.

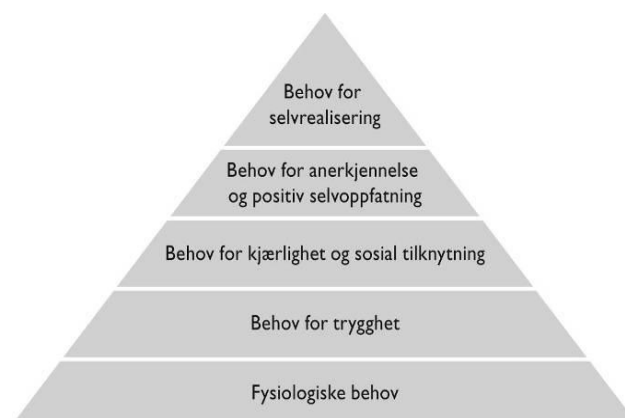
Motivasjon er en veldig sammensatt gren innen organisasjonspsykologien, det er som beskrevet vanskelig å finne en god og dekkende definisjon på motivasjon, eller en bestemt teori som forklarer alle mekanismene som påvirker et individs motivasjon. Motivasjonen kan ha både indre og ytre årsaker, med omtrent femti prosent av motivasjonen som stammer innenfra individet selv, og femti prosent fra miljøet og især fra det lederskapet som individet blir utsatt for (Adair, 1990). Indre motivasjon gir gode prestasjoner og er mer effektiv enn ytre motivasjon for jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon, gjerne i form av insentivsystemer som prestasjonslønn eller bonus egner seg best når det gjelder jobber med enkle standardiserte oppgaver, eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende (Kuvaas, 2005).

Jeg vil nå beskrive mer i detalj de allerede nevnte motivasjonsteoriene som inngår i behovsteorien, kognitive motivasjonsteorier og sosiale motivasjonsteorier.

2.3.1 Maslows behovsteori

Dette er en av de tidligste og mest kjente motivasjonsteoriene, og opphavet til mange av motivasjonsteoriene som har blitt uledet i nyere tid. Maslow har et sterkt fokus på individet, og det grunnleggende i teorien er at mennesket alltid vil søke noe mer når et behov til en viss grad er dekket (Adair, 1990) Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov i fem hovedkategorier, denne inndelingen er omtalt som Maslows behovhierarki (se figur 3).

Figur –3 Maslows behovhierarki³



³ www.fagbokforlaget.no/filarkiv/PP%20Operativt%20lederskap.ppt

De fysiologiske behov dekker individets mest grunnleggende behov, som luft, mat, drikke og søvn. De er derfor helt grunnleggende for individets overlevelse og tilpasning. I arbeidslivssammenheng tenker man på et minimumslønn som gjør det mulig for individet å møte sine grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Først når behovene på dette grunnleggende nivå er dekket, er individet klar til å dekke behov på et høyere nivå. Eksempel på dette kan være at dersom man er veldig sulten, så er det dette behovet man er motivert for å dekke før man går løs på å få tilfredstilt andre behov.

Deretter kommer behovet for sikkerhet, som omfatter menneskets behov for trygghet, sikkerhet og forutsigbarhet. Denne aktiveres når et minimum tilfredsstillelse av fysiologiske behov er sikret (Kaufmann & Kaufmann, 1998) I arbeidslivssammenheng handler det gjerne om å oppnå en trygg jobbsituasjon med en forutsigbar fremtid.

Sosiale behov omfatter ønsker og behov etter å være med andre mennesker, føle tilhørighet, oppleve vennskap og kjærlighet (Adair, 1990) I arbeidslivssammenheng kan dette gi seg utslag i det å skape og streve etter å oppnå et godt arbeidsmiljø.

De foregående behovene vært rettet mot å dekke en underskuddstilstand for personlig vekst. Fra det fjerde nivået er man over i gruppen overskudds- eller vekstmotiver (Kaufmann & Kaufmann, 1998). I forbindelse med behov for status, er det behovet for aktelse, selvrespekt, selvtillit, anerkjennelse, status og verdighet som står i sentrum. I arbeidslivssammenheng utfører individet handlinger som skal kunne gjøre at vedkommende får tilfredstilt statusbehovet sitt. Dette kan gjerne være i form av åpenlyst anerkjennelse og belønning for vel utført jobb, eller en høyere tittel som man har fått på grunnlag av tidligere prestasjoner.

Ifølge Maslow er selvrealiseringsbehovet det høyeste behovnivået, og det er ikke alle som vil nå dette nivået. Dette handler om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg evner og egenskaper man har i seg, og altså kunne realisere sine potensialer (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Individet som oppnår denne tilstanden vil inneha store motiverende krefter, og vil ha fokus på å utvikle den de er og det de gjør best mulig.

Maslows behovteori har møtt en del betydelig kritikk, spesielt pga dets vage formuleringer og at han vektlegger den indre motivasjonen i mennesket så sterkt. Til tross for dette, er hans teori viktig fordi han skiftet oppmerksomheten fra det tradisjonelle lavere ordens motivatorer, som betaling og lønn til høyere ordens motivatorer som autonomi, ansvar og utfordringer, som har gitt grunnlag til nyere teorier (Mitchell & Larson, 1987).

2.3.2 McClellands behovsteori

David McClelland (1917-1998)⁴ utviklet en teori som hevdet at de sentrale menneskelige behovene kan deles inn i tre hovedtyper: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Et individ kan drives av en eller flere av disse behovene, men normalt er det ett behov som er dominant.

Individet som har et sterkt prestasjonsbehov er opptatt av å alltid levere et godt resultat, og liker å bli målt mot tidligere resultater for å prøve å overgå disse. Individet anser måloppnåelse som en belønning, og presterer best når utfordringene er størst mulig. Lave mål er tilsvarende demotiverende, da dette individet må ha noe å strekke seg etter for å ha en høyest mulig motivasjon for utføre oppgaven (Robbins & Judge, 2006). Forskning viser at sterkt prestasjonsmotiverte individer også har en sterk indre motivasjon, i motsatt ende har individer med liten prestasjonsmotivasjon en tendens til å skylde på ytre faktorer når de lykkes, men på indre faktorer når de mislykkes (Kaufmann & Kaufmann, 1998)

Individer med et sterkt kontaktbehov er opptatt av å få anerkjennelse og aksept fra andre i sine omgivelser. De unngår konkurransepregede situasjoner og foretrekker samarbeid og samhold for å løse oppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Individer med høy maktmotivasjon liker situasjoner hvor de kan påvirke og utøve innflytelse på andre. Disse er mer konkurransepregede, og er veldig opptatt av prestisje og status (Kaufmann & Kaufmann, 1998)

Empiri viser at individer med utpreget prestasjonsbehov egner seg best til å løse prosjektoppgaver, snarere enn til å egne seg som ledere. Dette har noe med at de har et så sterkt fokus på eget arbeid, at de iblant kan glemme å påvirke andre til å yte godt samtidig. Høyt maktbehov er ofte assosiert med ledelse, især om vedkommende samtidig har en lav grad av kontaktbehov, men de beste ledere er de som samtidig er i besittelse av høyt makthemning som hindrer at de misbruker makten sin på sosialt uønsket måte (Kaufmann & Kaufmann, 1998)

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland

2.3.3 Forventningsteorien

Forventningsteorien hevder at individet vil gjøre valg basert på subjektive forventninger og om hva de forventer å få som belønning i fremtiden. Belønning i seg selv alene er ikke motivasjonsskapende dersom individet har en forventning av at oppgaven som skal løses ikke er realiserbar, enten pga manglende evner eller uopnåelig krav. Belønningens art kan også være demotiverende, dersom det ikke tilfredstiller individets forventninger i forhold til den innsatsen vedkommende må legge ned for å få jobben utført (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Forskjellige individer motiveres av forskjellige type belønninger, derfor er det viktig for enhver organisasjon å kartlegge hva den enkelte motiveres av. Individet bør også signalisere klart og tydelig hva de forventer fra organisasjonens side, for på den måten oppnå et sterkest mulig motiverende insentiv til å utføre oppgaven (Mitchell & Larson, 1987).

Praktiske eksempler til forventningsteorien kan være en ansatt som får jobbe overtid uten å få ekstra tillegg for dette, vedkommende vil merke at det meste går i skatt og vedkommende vil ikke være motivert for å gjøre dette igjen ved en senere anledning. En bedre avlønningsmåte kan være å gi vedkommende avspasering i stedet, om dette motivere vedkommende mer. En annen antakelse er at bare man får et individ motivert så kan vedkommende klare alt, det å være leder kan være et godt eksempel på at dette ikke er nødvendigvis tilfellet. For samme hvor motivert et individ er, så vil vedkommende aldri kunne bli en god leder dersom vedkommende mangler grunnleggende egenskaper som en leder må inneha for å fylle en slik rolle (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

2.3.4 Målsettingsteorien

Ifølge denne teorien er intensjonen om å arbeidet mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskilde. Teorien ble utviklet at Edwin Locke på slutten av 60 tallet, og forskning som Locke gjennomførte viste at spesifikke og vanskelige mål førte til bedre resultater enn uklare ikke eksisterende mål (Locke et, al. 1981) En viktig forutsetning for at målsettingsteorien skal lykkes er at individet aksepterer målet og anser det som både rimelig og gjennomførbart.

I målsettingsteori er det viktig å sikre at individet gir en målforpliktelse, i dette innebæres det at individet forplikter seg til å følge opp målsettingen og ikke på egenhånd endrer eller

forlater den. En annen ting som er viktig å sikre er at individet føler en høy grad av mestringsevne i forbindelse med den oppgaven som skal løses. Et individ med høy mestringsfølelse vil ha en mer positiv oppfatning av seg selv, noe som vil bidra til at vedkommende løser oppgaven på en mer effektiv måte, mens et individ med lav mestringsfølelse vil være mer usikker på seg selv og tvile på egne evner, noe som vil bidra til at vedkommende vil kunne prestere dårligere eller gi opp (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

2.3.5 Likeverdsteorien

Likeverdsteorien baserer seg på sosiale sammenligningsprosesser som tar sikte på å identifisere likeverd og rettferdighet. Dette er igjen sterke mekanismer når det gjelder å påvirke generell motivasjon og innsatsvilje hos individet (Kaufmann & Kaufmann 1998). Mye av forskningen rundt likeverdsteorien har vært knyttet til lønn, innsatsnivået til individet bestemmes av hvorvidt vedkommende føler rettferdighet mellom egen innsats og avlønning i sammenheng med avlønningen til et annet individ som utfører samme oppgave. Det viktigste er altså ikke hva en selv får, men hvor mye får man i forhold til andre med tilsvarende kompetanse og oppgaver.

2.3.6 Herzbergs motivasjonsteori

Grunnprinsippet i denne teorien er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Herzbergs motivasjonsteori ble utviklet på slutten av 1950-tallet gjennom en større undersøkelse, han kom frem til to dimensjoner, en som han kalte for ”motivasjonsfaktorer” som var årsak til trivsel, og en som han kalte for ”hygienefaktorer” som var årsak til mistrivsel. Herzberg trakk følgende konklusjon fra sin undersøkelse: Motivasjonsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse, involvering, ansvar, forfremmelse og vekst førte ikke til mistrivsel dersom de ikke var til stede. Hygienefaktorene som kunne skape mistrivsel i den grad de ikke var til stede var: Politikk og administrasjon, ledelse, fysiske arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold, lønnsforhold, status, sikkerhet i jobben og kolleger man hadde som gode venner i privatlivet (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Gjennom å sørge for at individet i en organisasjon ikke mistrives, kan det ifølge Herzbergs føre til å skape en motivert og produktiv medarbeider.

DEL II

3. FORSKNINGSDSIGN OG METODE

3.1 FORSKNINGSDSIGN

Dette stadiet kan kalles for prosjektutformingsstadiet, hvor formålet er å lage en overordnet plan over hvordan man skal gå frem for å løse prosjektet. Denne fasen kan sammenlignes med det en arkitekt gjør når han skal bygge et hus. Konstruksjonstegningene må være så nøyaktig og detaljerte som mulig for at resultatet skal bli tilfredsstillende. Det går selvsagt an å bygge et hus uten konstruksjonstegninger, men da er resultatet noe mer usikkert. På samme måte hviler et forskningsprosjekt suksess på hvorvidt forskningsdesignet er nøye detaljert og gjennomtenkt. Å velge riktig forskningsdesign er allikevel ikke enkelt da det er mange forhold som virker inn, og som påvirker valget.

Ifølge Saunders et. al, (2007) er det tre grunnleggende forskjellige forskningsdesign man kan velge imellom. Eksplorerende design, deskriptiv design og kausal design, hvilket av de tre som bør velges vil avhenge av problemets karakter og formålet til forskningsprosjektet.

Eksplorerende design benyttes når problemstillingens karakter er uklar. Dersom formålet er å kartlegge en eller flere variabler, eventuelt også sammenhengene mellom disse, bruker man et deskriptivt design. Meningsmålinger er et godt eksempel på et deskriptivt design. Ønsker man derimot å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel kalles designet et kausalt design. Denne tar med andre ord sikte på å avdekke et årsak – virkning forhold mellom to eller flere variabler.

Forskningsspørsmålet mitt ønsker å avdekke hvordan variabelen motivasjon blir påvirket av variabelen lederstil. Et kausalt design blir dermed valgt for å forsøke å avdekke hvordan transaksjons og transformasjonsledelse påvirker motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift. I grunnen et veldig enkelt spørsmål å stille, men ikke fullt så enkelt å besvare uten å finne riktig metode som skal brukes. Dette beskrives nærmere i de påfølgende avsnittene. Viktig å presisere at dette blir et tverrsnittstudie hvor jeg forsøker å kartlegge hvordan en variabel påvirker en annet variabel hos respondentene på et gitt tidspunkt, og ikke over tid slik som en tidsserieanalyse ville ha gjort. Dette siste ville ha vært mye mer ressurskrevende, og det er årsaken til det ble valgt bort.

3.2 METODE

”Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon”

”Kjetil Sander”

Etter å ha gjennomført metodekurset på NHH, satt jeg med like stor usikkerhet rundt dette emnet som ved starten av kurset. Dette fordi jeg skjønnte at metodevalget var kanskje det viktigste valget man måtte ta, nest etter å bestemme seg for hva forskningsspørsmålet skulle være. Valg av riktig metode er så essensielt fordi de slutningene som man til slutt vil komme frem til avhenger av dette valget alene. Valgene var flere, skulle jeg gå ut i feltet og samle inn primærdata selv, eller kunne jeg benytte meg av sekundærdata? Fordelen med å samle inn primærdata er den at man har mer kontroll over valg av populasjon, man kan styre spørsmålsformuleringen og man får en datamengde som ikke er for gammel. Ulempen med innsamling av primærdata er den at det kan være en både kostnads og tidskrevende prosess. Sekundærdata derimot er data som allerede har blitt samlet inn av andre til andre formål, fordelene er den at datamengden ligger klar til å bearbeides. Ulempen med å benytte seg av sekundærdata er at det er vanskelig å finne en datamengde som passer akkurat til å besvare det forskningsspørsmålet man selv har valgt. Ettersom jeg på et tidlig stadiet hadde valgt meg ut en bedrift som jeg ville benytte i mitt forskningsprosjekt. Samtidig som at jeg hadde valgt to såpass spesifikke variable som jeg ønsket å teste korrelasjonen på, ga det seg selv at jeg måtte gå ut i feltet og samle inn primærdataene selv.

I utgangspunktet finnes det to datainnsamlingsmetoder for å få tak i den informasjonen jeg behøver for å besvare mitt forskningsspørsmål. Det er kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder. Kvalitativ metode er en metode for innhenting av data hvor man istedenfor å undersøke flest mulig forekomster konsentrerer seg om noen få, og undersøker disse svært nøye.⁵ Praktiske eksempler på en slik innsamlingsmetode er feltobservasjoner, dybdeintervju og gruppesamtaler. Kvantitativ metode er en forskningsmetode som befatter seg med tall og det som er målbart. Resultatet av forskningen er et tall eller en rekke med tall som ofte blir fremstilt i tabeller, grafer eller i andre statistiske fremstillinger.⁶ Ettersom

⁵ http://no.wikipedia.org/wiki/Kvalitativ_metode

⁶ http://no.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_metode

kvantitative metoder er den rake motsetningen til kvalitative så dreier det seg her om å undersøke flest mulig forekomster i stedet for bare noen få. Praktiske eksempler hvor kvantitative metoder blir benyttet er spørreundersøkelser.

Ettersom jeg ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler hos en større populasjon, er det mest hensiktsmessig å benytte meg av en kvantitativ tilnærming. En kvalitativ metode kunne gitt fordeler i form av at man kanskje kunne fanget underliggende årsaker til denne årsakssammenhengen, samtidig som at det kunne bidratt til å legge et grunnlag som kunne bidratt til videre forskning utover årsakssammenhengen mellom de to valgte variablene. Beklageligvis er denne metodeformen såpass tids- og ressurskrevende at det ikke ville vært gjennomførbart innen den tidsrammen som man skal bruke på en masteroppgave. Skulle man allikevel valgt denne metodeformen, ville det vært ekstremt ressurskrevende å få inn nok besvarelser slik at man kunne trukket bastante slutninger innenfor rammene av det som forventes av et representativt utvalg.

Et annet valg man må ta når man velger metode, er om man driver med deduktiv eller induktiv forskning. I deduktiv forskning er utgangspunktet en teori og man utleder så hypoteser fra teorien og disse styrer det meste av forskningsprosessen ved valg av metodisk opplegg, dataomfang og analyse. Målet med dette er å til stadighet forbedre den teori vi har eller rett og slett forkaste den hvis vi ikke får bekreftet den ut fra empiriske forhold. I induktive tilnærminger i forskningen er det derimot observasjon og analyse av fenomen som danner utgangspunktet for å lage problemstillinger eller teori. Man opererer med arbeidshypoteser underveis, og disse danner grunnlaget for at man utvikler en teori i direkte interaksjon med empirien. (Saunders et. al, 2007)

Ettersom jeg har valgt å utforske en problemstilling som i stor grad har blitt forsket på tidligere, nemlig forbindelsen mellom ledelse og motivasjon. Er det en del antakelser som jeg lurer på om vil gjelde for den casebedriften som jeg har valgt å gjøre min forskning på. Dette tilsier at jeg da må benytte en deduktiv tilnærming. Samtidig, er nettopp min problemstilling valgt, fordi jeg ville finne frem til noen slutninger som følge av observasjoner som jeg har gjort i casebedriften min, og mye av forskningen som er gjort tidligere har hatt et så bredt omfang at den gjerne ikke er representativ for nettopp en vanlig varehandelsbedrift. Min tilnærming blir da også induktiv, da jeg velger å lage mine egne antakelser/hypoteser ut fra disse observasjonene og tester disse ved hjelp av en kvantitativ metode og en statistisk fremstilling.

De mest vanlige kvantitative metodene for innhenting av data er gjennom strukturerte intervjuer, strukturerte observasjoner eller ved benyttelse av spørreskjema ovenfor en bred populasjon. Årsaken til at disse må være så strukturerte som mulig er at alle som er med i undersøkelsen skal få de samme spørsmålene og de samme svaralternativene. På denne måten vil undersøkelsen kunne si noe om utbredelsen av et fenomen i et større utvalg.

På grunn av at casebedriften er en landsdekkende kjede, er det mest hensiktsmessig å benytte meg av et spørreskjema snarere enn av personlige intervjuer og observasjoner. Dette muliggjør at jeg kan sende samme spørsmål til samtlige respondentene i de forskjellige enhetene og få inn et datamateriale som kan gjøre det mulig å måle verdien av målbare variabler, gjøre statistiske analyser av dataene og til å falsifisere hypoteser. Denne formen for innhenting av data er lite kostnadskrevende og gjør det mulig å nå frem til flest mulig av den respondentgruppen en har valgt ut til undersøkelsen. Samtidig får man den positive effekten at besvarelsene blir i stor grad anonyme, noe som kan gi mer riktige svar enn om man står ansikt til ansikt med respondenten som man gjør i en intervjusituasjon. Det er ikke alltid like lett å si til noen at sjefen min motiverer meg ikke, uten å måtte utbrodere det mer i detalj.

Spørreundersøkelser har allikevel også noen utfordringer (Gustav Haraldsen, 1999), det er at undersøkelsen ikke alltid når de rette respondentene og av den grunn at antallet besvarelser blir så få at det ikke vil holde til at undersøkelsen blir signifikant. En annen utfordring er at det ikke alltid er sikkert at respondenten faktisk svarer sant, i et tilfelle hvor respondenten ser at svarene vedkommende avgir kan gi han fremtidige fordeler, vil det være en risiko for at respondenten kan avgi et strategisk svar snarere enn et riktig svar. Utfordringen er da å lage et spørreskjema som sørger for at faren for strategiske svar blir minst mulig. Et datamateriale fullt av strategiske svar har liten verdi da disse vil påvirke resultatets validitet og reliabilitet.

Validitet og reliabilitet vil omtales nærmere i neste avsnitt "Kvalitet", samt at det utsendte spørreskjemaet blir nærmere omtalt under avsnittet "Prosedyre".

3.3 KVALITET

Validitet⁷ er et begrep som innen samfunnsvitenskap benyttes for å angi i hvilken grad de innsamlede data samsvarer med det fenomen man ønsker å måle. Validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjon med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Saunders et, al. (2007) har også en tilleggs definisjon som omhandler at besvarelsene man får faktisk belyser det de gir seg ut for å belyse. Validitet sikres gjennom å teste hver eneste spørsmålsformulering i spørreskjemaet slik at den kan besvare det jeg ønsker å måle. I dette forskningsprosjektet ønsker jeg å kartlegge både ledertrekk og hvordan motivasjonsnivået til respondenten er, på en måte som gjør dataene analyserbare. Dette stiller store krav til spørsmålsformuleringen, samt til å være bevisst i bruken av skalaer som svaralternativer til respondenten. Validitet sier noe om hvordan verktøyet som er valgt til å innhente data er kvalitetssikret, og ikke noe om selve valget av verktøyet. I dette tilfellet har det valgte verktøyet vært et spørreskjema, som er blitt grundig utarbeidet og testet før det ble sendt til respondentene.

Reliabilitet⁸ er forbundet med målesikkerhet. Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt om man får det samme svaret hver gang. Begrepet tar med andre ord for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført. En undersøkelse har høy reliabilitet når en annen forsker gjennomfører en identisk undersøkelse, skal vedkommende komme frem til samme resultat som en selv har kommet frem til. Reliabiliteten blir internt et spørsmål om nøyaktighet og om kvalitetskontroll av selve undersøkelsen, presentasjonene og tolkning av resultatene. Den eksterne reliabiliteten vil dreie seg om det er mulig for andre å foreta en analyse av de innsamlede data, og om beskrivelsesnivået er slik at andre også kan trekke egne og valide slutninger av materialet.⁹

⁷ <http://no.wikipedia.org/wiki/Validitet>

⁸ <http://no.wikipedia.org/wiki/Reliabilitet>

⁹ <http://home.hia.no/~nilsrb/hoppgave/4.3.htm>

3.4 ETIKK

Etikk er den norm som et individs vilje legger til grunn for sine ord og handlinger.

”Wikipedia”

Mens en forskningsoppgave blir til, må det hele tiden foretas valg som i stor grad blir styrt av etiske verdier. Bevisstgjøring og refleksjon om forskningsetiske spørsmål er med andre ord noe som skal prege planleggingen og gjennomføringen av denne forskningsoppgaven.

Saunders et al. (2007) mener at god forskningsetikk bør ligge til grunn når man formulerer forskningsspørsmålet, når man velger forskningsdesign, når man gjennomfører den valgte datainnsamlingsmetodikken, for hvordan den innsamlede data skal bearbeides og oppbevares, samt at resultatet fra funnene blir presentert på en moralsk og ansvarsfull måte.

Når man forsker på noe som omhandler mennesker, og som i sin tur vil påvirke mennesker er det viktig for meg å ta noen etiske standpunkt på et tidlig stadiet. Hensikten med oppgaven er å teste årsakssammenhenger mellom forskjellige lederstiler og motivasjon. På en måte skulle lederne stå ansvarlige for måten de ledet sine ansatte på, noe som i seg selv kan være en vanskelig problemstilling å belyse uten å ha rett datamateriale. Anonymitet må åpenbart ligge til grunn, både i forhold til hvert enkelt leder og til respondentene. Måten dette er løst på er at ingen spørreskjema blir sendt direkte til meg fra noen av de 20 enhetene, men de blir samlet opp hos en person for denne casebedriften som siden blander alle besvarelsene og så sender dem til meg. På denne måten vil ikke opphavet til besvarelsen kunne påvirke min behandling eller vurdering av det innkomne datamaterialet.

En annen etisk ramme som jeg forholder meg til, er de etiske retningslinjene ved NHH.¹⁰ Især viktig for meg er de reglene som omhandler vitenskapelig redelighet som forskere og studenter i NHH-miljøet skal etterleve og fremme. Dette gjelder spesielt reglene for plagiat og god henvisningsskikk.

Jeg har valgt å ikke anonymisere casebedriften, da dette ikke har vært et ønske fra bedriftens side. Samtidig føler jeg oppgavens praktiske benyttelse vil styrkes som følge av dette fordi det kan bli enklere for andre tilsvarende bedrifter å kunne foreta reelle sammenligninger.

¹⁰ <http://www.nhh.no/no/om-nhh/etikk-ved-nhh/etiske-retningslinjer.aspx>

3.5 INSTRUMENT

Spørreskjemaet som ble benyttet til denne undersøkelsen ble til etter at jeg hadde stilt meg følgende spørsmål. Hva er det jeg er interessert i å vite, og hvem skal gi meg dette svaret. Svaret på den siste delen av spørsmålet ga seg selv i det øyeblikket jeg hadde valgt ut casebedriften. Det jeg var interessert i å vite for å kunne besvare forskningsspørsmålet mitt var 2 ting, hvordan var lederatferden til den som bedrev lederskap ovenfor respondenten, og hvordan var motivasjonen til respondenten som følge av denne atferd.

Det var viktig å presisere at alle spørsmålene måtte besvares, da besvarelser som ikke var fullstendig utfylt ville bli forkastet. Respondentene ble også fortalt at det ikke var dens respektive leder som undersøkelsen skulle måle, men lederatferden i bedriften generelt. Det var også viktig å informere at dataene ville bli behandlet konfidensielt og anonymt, gjennom at hver enkel besvarelse skulle først blandes innad i avdelingen av en nøytral person, som siden skulle sende denne videre til en utnevnt person som kun hadde et innsamlingsansvar av besvarelsene. Deretter skulle de bli sendt samlet inn til meg for videre analyse. Ifølge Dag Ingvar Jacobsen (1993), er slik informasjon viktig for at respondenten skal kunne svare så sannferdig som overhodet mulig. Selve utfylling av spørreskjemaet ville ikke ta mer enn 10 minutter å besvare, noe som jeg tror bidro til at svarprosenten ble så høy som den ble.

For å kategorisere lederatferden til respondentens respektive leder, benyttet jeg meg av 31 spørsmål. 24 spørsmål skulle måle følt grad av transformasjonsledelse som den enkelte respondenten følte at sin leder utøvde, og 7 spørsmål skulle måle følt grad av transaksjonsledelse som den enkelte respondenten følte at sin respektive leder utøvde. Som bakgrunn for spørsmålsformuleringene benyttet jeg teorien om fullspektrumsmodellen gjengitt av Kaufmann & Kaufmann (2003), som blant annet deler transformasjonsledelse i 4 kategorier: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Hver av disse kategoriene ble målt ved hjelp av 6 spørsmål hver, noe som totalt utgjorde de 24 spørsmålene nevnt ovenfor. For å kategorisere motivasjonen til respondentene benyttet jeg meg av 8 spørsmål som gikk inn på respondentens måte å arbeide på, innsatsnivå og tilfredsstillelse. Helt til slutt ble de også bedt om å gi en valgfri kommentar som gjerne ville utdype litt mer hvorfor de hadde svart som de hadde. Dette siste vil ikke benyttes under analyse av hypotesene, men gir et innblikk i hva som gjerne gjorde at motivasjonen til respondenten var så lav eller så høy. Denne siste delen av konkrete kommentarer vil bli gjengitt under resultatavsnittet og bli benyttet i diskusjonen.

Det er mange feller man kan havne i når man først lager og så utgir et spørreskjema, og for å forsøke å unngå disse benyttet jeg meg av boken ”Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden” (Gustav Haraldsen, 1999). Spesielt nyttig var det å lese avsnittet om de vanligste feilene man pleide å gjøre under utarbeidelse av et spørreskjema. Man må være forsiktig med å stille for generelle spørsmål for det etterlater respondenten med mange tolkninger, spørsmålene kan heller ikke være for sammensatte, bedre heller å lage to forskjellige spørsmål enn å spørre etter to ting i ett spørsmål. Språket som benyttes må være forståelig for alle som skal besvare undersøkelsen, man må også kvalitetssikre at svaralternativene faktisk gir et svar på det som spørres. Samt at skalaene som benyttes også stemmer overens med spørsmålet som stilles. Selv benyttet jeg meg av en 5 punkts skala på alle spørsmålene med en gradering av svaralternativene fra helt enig til helt uenig. En siste ting som jeg valgte å gjøre var å snu formuleringene på noen spørsmål for å sjekke at det er en viss sammenheng med måten respondenten svarte på i forhold til andre tilsvarende spørsmål, og ikke bare krysset av konsekvent på den ”tilsynelatende” gode scoren.

Haraldsen påpeker at for at respondentene skal kunne gi fornuftige svar, trenger de å forstå begrepene som blir brukt i spørsmålsformuleringen på samme måte som den som utformer spørsmålene. De trenger også å få vite hvilke opplysninger man ønsker skal danne svargrunnlaget, og de trenger å få vite hva slags karakteristikk eller hvilken skala som skal brukes når de svarer. Denne utformingsdelen av undersøkelsen var kanskje den mest kreative og mest spennende, fordi her måtte man forsøke å benytte det man hadde av teoretisk kunnskap og gjøre det både tilgjengelig, forståelig og interessant for respondenten. Samtidig følte jeg at skulle denne undersøkelsen lykkes med dets formål, nemlig å finne svar på mitt forskningsspørsmål så måtte denne fasen lykkes uten for mange feilskjær.

Høy validitet er i denne undersøkelsen sikret gjennom de valgene jeg har foretatt under bearbeidelsen av spørreskjemaet, valg som at spørsmålene i skjemaene skulle baseres på konkrete og testede teorier, og det å benytte meg av litteratur som hjalp meg å lage spørsmålsformuleringer som bidro til at jeg fikk svar på de tingene som jeg faktisk ville ha svar på, samt å teste hver enkel spørsmål før det kom i spørreskjemaet. Validitet er også sikret gjennom bruk av en skala som både gjorde det lett for respondenten å veie sine valg i forhold til hverandre, og som samtidig var en skala som gjorde at besvarelsene på enkel måte kunne analyseres i ettertid.

Spørreskjemaet i ses i sin helhet som vedlegg 1 i vedleggsavsnittet.

3.6 PROSEDYRE

Undersøkelsen ble gjennomført i september 2008, all informasjon ble i utgangspunktet kanalisert fra sentralt hold innad i casebedriften. Der ble viktigheten av denne undersøkelsen beskrevet, det ble satt en kort tidsramme for gjennomføring av utfyllingen, samt at det ble garantert anonymitet av både respondentens leder og respondenten selv gjennom hele prosessen. Spørreskjemaet ble sendt på e-post til alle 20 enhetene, der hadde en av medarbeiderne fått som ansvar å skrive ut et eksemplar til alle utenom stormarkedssjefen som arbeidet i den respektive enheten. Denne personen hadde i tillegg som ansvar å følge opp at alle som kunne faktisk tok seg tid til å besvare på dette skjemaet, samlet så disse skjemaene og sendte dem videre til en person som hadde ansvar for å samle inn alle besvarelsene fra de 20 enhetene. Deretter ble de blandet nok en gang før de så ble sendt til meg for videre analyse.

Jeg fikk tidlig tilbakemelding om at det var et par spørsmål som kanskje kunne misforstås, og det ble allerede første dag sendt ut en e-post til alle enhetene hvor jeg forklarte hva jeg faktisk mente med min spørsmålsformulering. Dette ble gjort for å sikre at alle svarte på spørsmålet på likt grunnlag, og dermed sikre validitet i undersøkelsen. En fordel med å ha et så homogent respondentgruppe er at nesten uansett hvordan svarene var så er sannsynligheten stor for at respondentene tolket spørsmålene på tilnærmet samme måte. Dette var kanskje årsaken til at jeg fikk så få kommentarer eller spørsmål etter den første dagen, til tross for at jeg var tilgjengelig både på telefon eller e-post dersom noe virket uklart.

3.7 STATISTIKK

Dette er nok den delen jeg føler mest usikkerhet knyttet til. Dataene som jeg får fra spørreskjemaene vil bli overført til Excel for videre bearbeidelse. Deretter vil jeg sjekke om det er samvariasjon mellom variablene og måle graden av denne. Dette gjøres gjennom å sjekke kovariansen og korrelasjonskoeffisienten for datamaterialet, samt sjekk styrken i denne sammenhengen ved hjelp av regresjonsanalyse. Dataene vil også bli plottet inn i et plotdiagram for å vise visuelt hvordan samvariasjonen er mellom variablene. Jeg vil deretter benytte de sammenhengene som finnes for å se om det er grunnlag for å forkaste hypotesene eller ei.

3.8 CASEBESKRIVELSE

Binders Norge AS er et 100% eiet datterselskap av Staples. Selskapet er Norges eneste landsdekkende stormarkedskjede for kontoret, og består av 23 stormarkeder hvorav 20 er egeneide og 3 er franchisetagere. Binders har et stort og spennende vareutvalg innen Kontor – Data – Kantine – Kontormøbler – Emballasje – Renhold – Reiseeffekter med priser som ligger gjennomsnittelig 30% under prisene til bokhandlerne. Binders er det rette handlestedet for små firmaer, nyetablerte firmaer, organisasjoner, idrettslag og borettslag, samt privatpersoner med hjemmekontor og studenter.¹¹

Binders prøver å skille seg ut fra sine konkurrenter gjennom å tilby et bredt varesortiment, by dette frem i lyse trivelige lokaler og gjennom å yte kunden bedre service enn sine konkurrenter. Med en målsetning om å kunne tilby kunden et bedre servicetilbud enn sine konkurrenter, vil også måten som den enkelte stormarkedssjefen påvirker sine ansatte på, bli avgjørende for hvor stort suksess hvert enkelt stormarked vil ha.

Stormarkedssjefene har forskjellig faglig bakgrunn og spennvidden på alder strekker seg fra 20 til 60 årene. Lederstilene som benyttes er ulike, og på grunn av stormarkedenes størrelse forutsettes det at stormarkedssjefene bidrar vel så mye i den daglige selgervirksomheten som på det administrative plan. Avhengigheten av å få alle medarbeiderne til å prestere optimalt er med andre ord viktig for en stormarkedssjef som ønsker å oppnå suksess i sitt respektive stormarked.

Det jeg ønsker å oppnå med denne undersøkelsen er å finne ut hvordan den lederstilen som benyttes av stormarkedssjefen, påvirker de ansattes motivasjon. Undersøkelsen er bygd opp på den måten at alle respondentene (medarbeiderne) er sett på som en enhet. Dette fordi jeg ikke ønsker å finne frem til den flinkeste stormarkedssjefen, men fordi jeg ønsker å undersøke hvilken lederstil som generelt er blitt mest utøvd i casebedriften, og hvilken effekt dette har på den føyte motivasjonsgraden til respondentene.

Det er kun de egeneide stormarkedene som har deltatt i denne undersøkelsen

¹¹ <http://www.binders.no/web/ePortal/ctrl?action=showCompanyInformation>

DEL III

4. UTLEDNING AV HYPOTESER

4.1 INNLEDNING

Vitenskap defineres ofte som det å sette frem og teste hypoteser. Har en hypotese blitt utsatt for mange og kritiske tester uten at disse har resultert i at hypotesen kunne falsifiseres, omtales den ofte som en teori, men overgangen fra en hypotese til teori er flytende.

”Wikipedia”

En hypotese er med andre ord en antakelse som kan testes, en hypotese som ikke går an å teste blir kalt for en spekulasjon og vil aldri kunne bli en teori før den testes ordentlig. Gjennom en hypotesetesting sammenligner man et innsamlet datamateriale mot en teoretisk antakelse som man forventer, og så ser om denne antakelsen blir avkreftet eller ei. Selv om en hypotese ikke blir motbevist, betyr det ikke det samme som at den er bevist, men at antakelsen kan beholdes enn så lenge til den kan bli motbevist ved en senere test (Saunders et. al, 2007).

Hypotesene vil ha sammenheng med mitt forskningsspørsmål som er blitt presentert i kapittel 1.2, og med grunnlag i modellen vist i figur 1. Presiserer nok en gang at de lederstilene jeg har valgt å teste i denne undersøkelsen er transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og hvilken effekt disse har på motivasjonen til ansatte i en varehandelsbedrift. Etter hver hypotese vil jeg også skrive hvilke forventninger jeg selv har til funnene, og så diskutere disse i sammenheng med de oppnådde resultatene i analysekapittelet.

4.2 HYPOTESER

Grunnlag

Internasjonale studier har tidligere vist at dersom en leder tror på sine ansatte, bemyndiger dem og skaper en forståelse av at de er av betydning for organisasjonen de tilhører, vil dette føre til økt trivsel og økt jobbmotivasjon hos den enkelte (Den Hartog et. al, 1999). I en av de få norske studier som er gjort på området, ble det belyst at det er en positiv sammenheng mellom valg av transformasjonsledelse som lederstil og økt jobbmotivasjon og tilfredshet (Hetland & Sandal, 2003). På grunnlag av disse tidligere studier, ønsket jeg å teste hvorvidt

valg av lederstil hadde den samme effekten på motivasjonen i den valgte casebedriften. Samtidig ønsket jeg å teste hvorvidt benyttelse av transaksjonsledelse gir motsatt effekt av transformasjonsledelse hva motivasjon angår.

4.2.2 Hypotese 1

Høy følt grad av transformasjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.

Forventninger til funn

Jeg forventer her at resultatene vil støtte tidligere forskning, om at benyttelse av transformasjonsledelse fra lederens side gir høy følt grad av motivasjon hos medarbeideren som blir utsatt for denne. Med høy følt grad av transformasjonsledelse mener jeg at lederen må ha en lederstil som i sterk grad benytter minst 2 av de 4 I-ene. Siden jeg har benyttet meg av et fempunktsskala spørreskjema, hvor 1 er høy motivasjon og 5 er lav motivasjon vil høy grad av motivasjon være gyldig når scoren er 1 og 2.

4.2.3 Hypotese 2

Lav følt grad av transaksjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.

Forventninger til funn

Jeg forventer her at hypotesen vil bli delvis støttet. Dette fordi motivasjonsteoriene har vist at individet motiveres av mange forskjellige type faktorer, og hvor transaksjonsledelse tilfredstiller mange av disse. Transaksjonsledelse handler i stor grad om å tilfredstille individets ytre motivasjon, mens transformasjonsledelse spiller mer på individets indre motivasjon. Selv om hypotesen ikke forventes å bli støttet fullt ut, regner jeg med at motivasjonsscoren vil være lavere hos de ansatte som blir utsatt for høy grad av transaksjonsledelse, enn dem som blir utsatt for lav grad av transformasjonsledelse

4.3 OPPSUMMERING

- **H1:** Høy følt grad av transformasjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.
- **H2:** Lav følt grad av transaksjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.

5. RESULTATER

5.1 INNLEDNING

Hovedformålet med denne undersøkelsen er å se om det er noen sammenheng mellom to valgte lederstiler og hvilken motivasjonsgrad ansatte i den valgte casebedriften føler. Totalt var det data fra 102 besvarelser som skulle kartlegge grad av følt transaksjonsledelse, grad av følt transformasjonsledelse og grad av følt motivasjon hos hver enkel respondent.

Ønsker å starte med å gi en kort beskrivelse av noen statistiske uttrykk som vil bidra til en bedre forståelse av resultatene som vil bli presentert under gjennomgangen av hypotesene.

Gjennomsnitt: Middelverdien av tallmaterialet som blir benyttet.

Varians: Beskriver spredningen i et datamateriale, siktemålet er å beskrive hvor mye tallene avviker fra gjennomsnittet.

Standardavvik: Måler det typiske avviket fra gjennomsnittsverdien. Et stort std.avvik = stor spredning, mens et lite std.avvik = at verdiene er svært like.

Kovarians: Kovarians benyttes for å finne samvariasjon mellom to variabler. En positiv kovarians antyder at leddene trekker i samme retning, kalles for positiv samvariasjon. En negativ verdi på kovariansen antyder at leddene trekker i motsatt retning, kalles for negativ samvariasjon.

Korrelasjon: Korrelasjonskoeffisienten måler graden av lineær samvariasjon, når koeffisienten er positiv betyr det at en økning i den ene størrelsen alltid medfører en økning i den andre variabelen.

I det følgende vil jeg presentere frem resultatene til de valgte hypotesene. På grunnlag av disse resultatene ønsker jeg å kommentere om det er hold til å forkaste hypotesene, eller om det kan være grunnlag for videre fremtidig forskning rundt emnet. Deretter ønsker jeg å kommentere i korte trekk diverse funn fra datamaterialet som kan være til nytte i diskusjonen senere i utredningen. Til slutt i dette avsnittet kommer jeg til å liste opp de kommentarene, som respondentene skrev ned i sine besvarelser. Disse kommentarene er særdeles viktig mener jeg, for å forstå hvorfor mange av respondentene har besvart slik de har gjort.

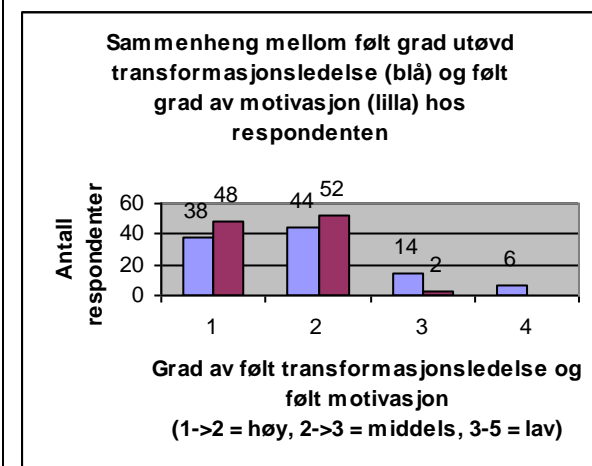
5.2 HYPOTESE 1

Høy følt grad av transformasjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.

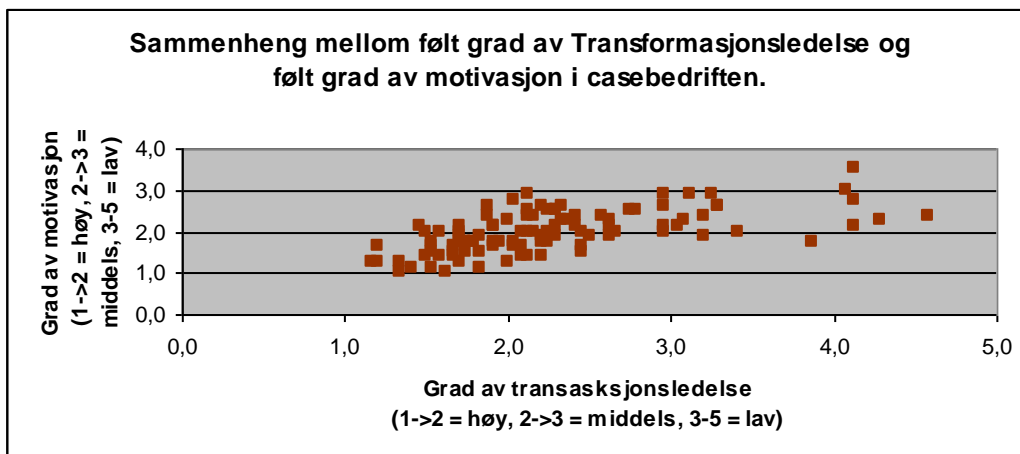
Gjennomsnittet på grad av transformasjonsledelse var 2,3, og på grad av motivasjon 1,98. Variansen på transformasjonsledelse var 0,54 og på motivasjon 0,25. Standardavviket på transformasjonsledelse var 0,73 og på motivasjon 0,5. Kovariansen mellom transformasjonsledelse og motivasjon var 0,221 og korrelasjonen var 0,609. Figur 4 viser hvordan følt grad av transformasjonsledelse og følt grad av motivasjon er fordelt på antall respondenter i et stolpediagram. Noe som forteller at det er en høy til middels tendens av følt transformasjonsledelse blant respondentene, samme sammenheng kan man se i forhold til følt grad av motivasjon. Figur 5 viser fordelingen i et plotdiagram. Den positive korrelasjonskoeffisienten viser at det er en grad av lineær samvariasjon mellom variablene, noe som også kan ses i figuren. Etter å ha kjørt en regresjonsanalyse, ble forklaringsgraden for modellen på $R^2(\text{adj})=0,37$ hvilket tyder på at sammenhengen som her vises kan være tilfeldig.

Hypotesen støttes.

Figur 4 – Resultat hypotese 1 stolpediagram



Figur 5 – Resultat hypotese 1 plotdiagram.



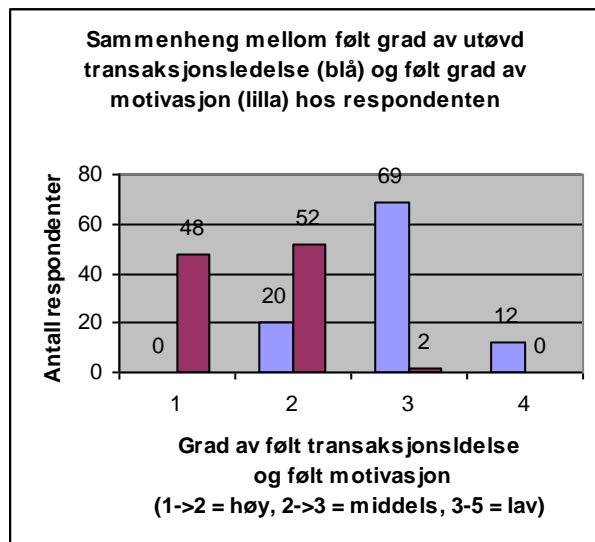
5.3 HYPOTESE 2

Lav følt grad av transaksjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.

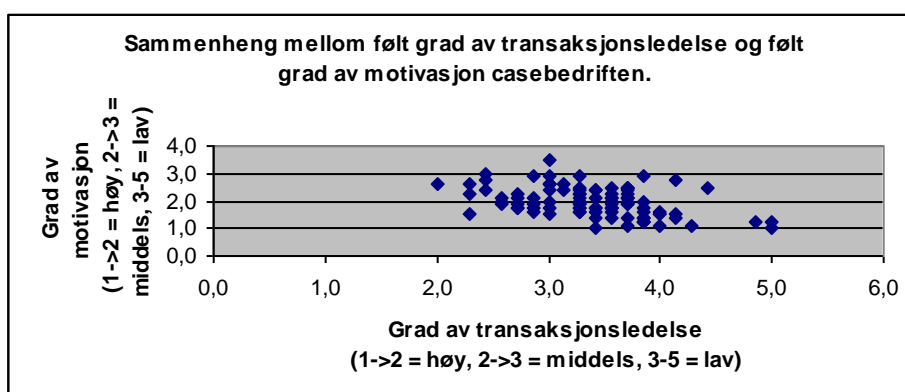
Gjennomsnittet på grad av transformasjonsledelse var 3,4, og på grad av motivasjon 1,98. Variansen på transformasjonsledelse var 0,32 og på motivasjon 0,25. Standardavviket på transformasjonsledelse var 0,56 og på motivasjon 0,5. Kovariansen mellom transformasjonsledelse og motivasjon var $-0,12$ og korrelasjonen var $-0,44$. Figur 6 viser hvordan følt grad av transaksjonsledelse og følt grad av motivasjon er fordelt på antall respondenter i et stolpediagram. Noe som forteller at det er en lav tendens av følt transformasjonsledelse blant respondentene, på samme tid kan man se at når det er høy følt motivasjonsgrad er det følt lav eller middels transformasjonsledelse Figur 7 viser fordelingen i et plottdiagram. På grunn av den negative korrelasjonsverdien, er det her snakk om en negativ samvariasjon. Etter å ha kjørt en regresjonsanalyse, ble forklaringsgraden for modellen på $R^2(\text{adj})=0,19$ hvilket tyder på at sammenheng som vises kan være veldig tilfeldig

Hypotesen støttes derfor delvis.

Figur 6 – Resultat hypotese 2 stolpediagram



Figur 7 – Resultat hypotese 2 plottdiagram.



5.4 DIVERSE FUNN

Det samlede gjennomsnittet på grad av følt transformasjonsledelse (TL) blant respondentene var 2,285. I hele undersøkelse har jeg benyttet følgende styrkenivå 1 → 2 = høy grad, 2 → 3 = middels grad, 3 → 5 lav grad. Så den gjennomsnittlige følt grad av transformasjonsledelse ligger på et middels nivå med nærmere tilknytting til høy enn til lav. Siden transformasjonsledelse kan deles opp i de fire I-ene, vil man i figur 8 se gjennomsnittgraden av følt transformasjonsledelse blant respondentene for hver av de fire I-ene. IO har sterkest grad med 2,217, IM følger deretter med 2,243, så II med 2,294 og med svakest grad IS med 2,384. Til tross for denne rangeringen er gjennomsnittsverdiene veldig lik hverandre.

Figur 8 – Gjennomsnittsverdier av følt TL fordelt på de fire I-ene.

IM	II	IS	IO
2,243	2,294	2,384	2,217

Noen av spørsmålene i undersøkelsen skilte seg vesentlig ut ved at respondentene svarte mer positivt og negativt likt enn gj.snittsverdiene tidligere omtalt. Dette kan fortelle litt om den samlede styrken, og litt om de samlede utfordringene som lederne i casebedriften kan ha.

Positive og negative i forbindelse med transformasjonsledelse: Gj.snitt følt grad: 2,29

Påstand: Du har respekt for din leder.

Følt grad: 1,64 TL tilhørighet: Idealisert innflytelse. - positiv

Påstand: Det er lett for deg å få din leders oppmerksomhet.

Følt grad: 1,70 TL tilhørighet: Inspirerende motivasjon. - positiv

Påstand: Du har tillit til din leder.

Følt grad: 1,79 TL tilhørighet: Idealisert innflytelse. - positiv

Påstand: Din leder er i dine øyne en risikotaker.

Følt grad: 3,48 TL tilhørighet: Idealisert innflytelse. - negativ

Påstand: Du føler du har blitt mer nytenkende som følge av din leders stimulering.

Følt grad: 2,93 TL tilhørighet: Intellektuell stimulering. - negativ

Påstand: Din leder er en rollemodell for deg.

Følt grad: 2,76 TL tilhørighet: Idealisert innflytelse. - negativ

Positiv og negativ i forbindelse med transaksjonsledelse: Gj.snitt følt grad: 3,40

Påstand: Du unngår å motsi din leder, for å unngå represalier. Følt grad: 3,88 - positiv

Påstand: Du anser ditt forhold til din leder som et bytteforhold. Følt grad: 2,88 - negativ

Positiv og negativ i forbindelse med motivasjon: Gj.snitt følt grad: 1,98

Påstand: Du er positiv i dine gjøremål. Følt grad: 1,61 - positiv

Påstand: Du er en selvgående person. Følt grad: 1,72 - positiv

Påstand: Du strever etter å nå din leders målsetninger. Følt grad: 2,36 - negativ

Påstand: Du er ikke redd for å gjøre feil. Følt grad: 2,32 – negativ

5.5 KOMMENTARER FRA UNDERSØKELSEN

I spørreskjemaet var det et kommentarfelt, hvor respondenten på frivillig basis kunne skrive ned hvilke egenskaper en leder bør være i besittelse av. Dette resulterte i 99 forskjellige egenskaper, selv om noen av disse kan være overlappende så gir de en indikasjon på hvilke kvaliteter som forventes at en leder bør være i besittelse av eller streve etter å oppnå.

Ansvarsfull, arbeidsom, autoritær, behandle alle likt, beslutningsstakende, besluttsom, bestemt, blid, delaktig, delegerende, deltakende, diplomatisk, direkte kommunikasjon, en maskin, en motivator, energisk, entusiastisk, evne til å si fra, fleksibel, flink til å arbeide, flink til å lære bort, forbilde, gi ris og ros, god lytter, godt forhold til ansatte.

Ha en lederpersonlighet, ha god karma, ha humor, ha karakter, ha klare retningslinjer, ha myndighet, ha ordenssans, ha overblikk, ha oversikt, ha sosiale antenner, hyggelig, imøtekommende, informere godt, initiativtaker, inkluderende, innovativ, involverende, karismatisk, konsekvent, konstruktiv, kravstor, kreativ, kremmer, kritisk, kunnskapsrik.

Kvalitetsbevisst, lyttende, læremester, løsningsorientert, medmenneskelig, menneskekjenner, målbevisst, målsettende, nytenkende, nøye, oppfølgende, opplærende, oppmerksom,

oppmuntrende, pedagog, positiv, praktisk, problemløser, profesjonell, reflektert, respektfull, rettferdig, rosende, ryddig, selvsikker.

Sjef, snill, sosial, stimulerende, streng, støttespiller, sympatisk, synlig, systematisk, teambygger, tilgjengelig, tillitsfull, tilstedeværende, tydelig, upartisk, utnytte sine ansatte, utøve god personalpolitikk, vennlig, vise empati, vise god jobbvilje, være en stå på person, være overtalende, ærlig og åpen.

I spørreskjemaet var det også et kommentarfelt, hvor respondenten på frivillig basis kunne skrive ned med egne ord hvor motivert vedkommende var til å utføre det arbeidet vedkommende var satt til å gjøre i casebedriften. Her er et utdrag av de mest relevante kommentarene for denne undersøkelsen.

Blir ofte oppmuntret, som fører til inspirasjon, jeg trives.; De oppgavene jeg har fått er utført så godt jeg kunne, og føler jeg er motivert til å utføre dem, godt miljø, trives godt.; Deler av arbeidet gjør man igjen og igjen og er lite motiverende.; Delvis motivert, kan bli en del mer motivert, ingen ris eller ros, blir ikke involvert i noe, mye rot.;

Er i høyeste grad motivert, og trives på jobb, kan selvfølgelig utvikle meg mer.; Er ikke så motivert som jeg pleide, er allerede på utkikk etter noe annet, min leder er flink, men virker helt utbrent.; Er ikke veldig motivert, det er grenser for hvor motiverende det er å selge pinner og blekk.; Er motivert om man får lønn for strevet.; Er veldig motivert og stortrives, liker variert arbeid.; Føler at mange ganger må jobben gjøres to ganger, spør man får man beskjed om å tenke selv.; Føler jeg har frie tøylar, ting som blir foreslått blir positivt mottatt, får tillitt fra leder til det jeg gjør blir gjort ordentlig.;

Få opp lønnen, det er ikke motiverende å jobbe for småpenger.; Ganske motivert, liker forskjellige oppgaver og trives i godt arbeidsmiljø.; Gjør arbeidet jeg har interesse for + motiverende leder.; Godt motivert, gode arbeidsforhold.; Godt samhold, fører til god motivasjon, interessant jobb.; Har mange forskjellige oppgaver, finner noen mer motiverende enn andre, jevnt over hvor 100% er topp motivert, er jeg 80%.; Her i bedriften gleder vi oss til hver arbeidsdag, har et godt og sterkt samhold.; Ingen tilbakemeldinger, ingen info, ingen planlegging, forskjellbehandling (litt), mange misfornøyde kollega = dårlig arbeidsmiljø.; Jeg er alltid fornøyd med oppgavene jeg får.;

Jeg er motivert nok til å gjøre jobben min, samt å stille opp ved behov.; Jeg er motivert, artig å nå målene vi setter oss.; Jeg er motivert til å lære og ta ansvar for nye ting.; Jeg er svært motivert og koser meg på jobb, er interessert i at det går bra med butikken.; Jeg prøver å være motivert og koser meg på jobb, er interessert i at det går bra med butikken.; Jeg ser hvordan litt ekstra innsats kan skape kjemperesultater, og det gjør meg supermotivert til å gjøre mer enn det som forventes.; Leder er veldig menneskelig, og omtenkstom, og tenker nok veldig riktig på mange måter når det gjelder butikk.; Lite motivert pga dårlig lederskap.;

Lite motiverende for å bli nytenkende, vi med kundekontakt blir for lite hørt.; Medarbeiderne gjør arbeidsdagen kortere.; Meget motivert, men vil ha større utfordringer.; Min motivasjon er upåklagelig, så lenge jeg får gjøre det jeg er ansatt for å gjøre.; Mistet motivasjon, pga lite ryddighet, struktur og stor forskjellsbehandling.; Motivasjonen er stor for å sørge for at vår butikk er landets beste avdeling.; Motivasjonen er stort sett på bunn, da det er forskjellbehandling, blir lite motivert av å sitte 80% av tiden i kassa.; Motivasjonen hemmes litt pga direktiver fra hovedkontoret.;

Passe motivert, liker jobben, men ganske rutinepreget, dårlig bonusordning, ingen påvirkningskraft.; Salg er motiverende pga vareutvalg og interessante produkter.; Stor potensial i bedriften for å oppnå bedre resultat.; Trives med gode medarbeidere, motivert til å jobbe.; Trives utrolig bra med mitt arbeid og de oppgavene jeg har, veldig motivert.; Trives veldig godt med arbeidet jeg har, det er utfordrende og full fart hele dagen, ingen problem med motivasjonen.; Varierende motivasjon pga kollegaer.; Veldig motivert, flott arbeidsmiljø.; Vært motivert hele veien, takket være gode kollegaer.; Å være motivert er en utfordring, spesielt når det gjelder å være kreativ og oppfinnsom.

5.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER (Hypoteser)

- **H1:** Høy følt grad av transformasjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.
 - **Støttes**
- **H2:** Lav følt grad av transaksjonsledelse gir høy følt grad av motivasjon.
 - **Støttes delvis**

DEL IV

6. ANALYSE

6.1 INNLEDNING

En analyse er en systematisk undersøkelse der et subjekt/objekt betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler for å få avdekket et budskap eller en mening. Analyse er en fortolkning, som gir ingen endelig svar.

”Wikipedia”

I denne delen skal resultatene funnet i forbindelse med hypotesene i forrige kapittel drøftes. Denne drøftingen skal inneholde momenter fra grunnlaget som hypotesene er basert på, resultatene som er funnet og hvordan de avviker fra mine egne antakelser.

6.2 HYPOTESE 1

Høy følt grad av transformasjonsledelse (TL) gir høy følt grad av motivasjon.

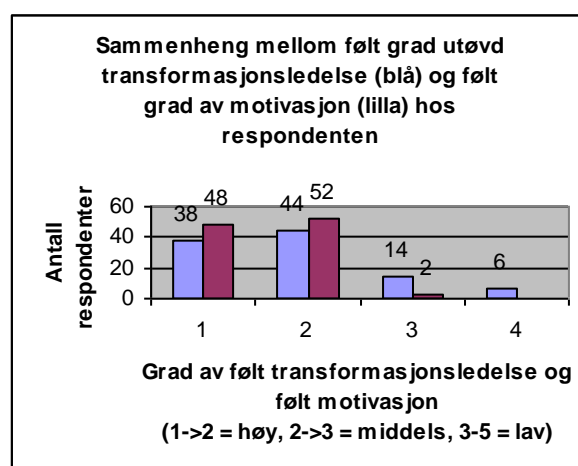
Jeg hadde en forventning om at resultatene ville gi støtte til tidligere forskning og de gjorde til en viss grad dette. Ut ifra figur 9 kan man se at høy og middels grad av følt TL hos respondentene er hhv. 37,3% og 43,1%. Tilsvarende kan man se at høy og middels følt grad av motivasjonsnivå hos respondentene er hhv. 47,1% og 51%. Dette sier noe om at respondentene i casebedriften føler en middels høy grad av TL utøvelse fra lederens side, samtidig føler de en middels høy grad av motivasjon i forbindelse med sitt engasjement i casebedriften. Disse resultatene er i samsvar med tidligere undersøkelser gjort av Bass (1998) som viser at ledere som skårer høyt på transformasjonsledelse også har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere enn ledere som skårer lavt (Kaufmann, et. al 2003). Også undersøkelser gjennomført i 1999 av Den Hartog et. al, og i 2003 av Hetland & Sandal viser at det er en positiv sammenheng mellom valg av transformasjonsledelse som lederstil og økt jobbmotivasjon og økt trivsel hos respondentene som utfall.

Resultatene som har kommet frem i tidligere undersøkelser har skjedd gjennom benyttelse av et spesielt utviklet spørreskjema som kalles for MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), som måler hvilken type lederatferd en leder benytter gjennom medarbeideres og overordnedes vurderinger (Kaufmann et. al, 2003). Selv har jeg valgt å benytte et eget spørreskjema som har vært spesialtilpasset for den valgte casebedriften. Jeg hadde håp om at dette valget ville gi meg en mer spesifikk tilnærming ovenfor casebedriften, enn om jeg hadde valgt et skjema som var designet for helt andre forutsetninger. Et annet standpunkt jeg tok var at jeg ikke ville måle ledernes egne vurderinger, fordi jeg antok at det da ville medføre til at oppgaven ville fått enda en dimensjon som ville ført til at oppgaven måtte ha blitt større enn hva som kan forventes av en masteroppgave. Dette valg av instrument har beklageligvis ført til at resultatene ikke er direkte sammenlignbare med tidligere forskning i forhold til grad av følt lederskap og motivasjon hos respondentene.

En annen utfordring med tolkningen av resultatet som ble oppnådd var den forholdsvis lave forklaringsgraden ($R^2(\text{adj})=0,37$) som modellen fikk, noe som kan tyde på at den sammenhengen som ble funnet kan være tilfeldig. Dette kan ha sin forklaring i at noen av spørsmålene kan ha blitt tolket annerledes enn hva de var ment til å være, og at det da oppstår situasjoner hvor påstandene i spørreskjemaet blir motstridende. Jeg har allikevel valgt å ikke ta vekk noen av de påstandene i spørreskjemaet som kanskje kan ha gitt grunnlag for misforståelse, fordi jeg har vurdert det slik at alle spørsmålene var relevante for å finne svar på de hypotesene jeg hadde satt opp.

Oppsummering: Mine funn fra undersøkelsen viser at det er en positiv grad av samvariasjon mellom variablene følt grad av TL og følt grad av motivasjon hos respondentene. Noe som gjør at hypotesen kan støttes. Funn i undersøkelsen i form av kommentarer fra ansatte bekrefter også denne sammenhengen, hvor mange av de som er motivert i casebedriften er det som følge av egenskaper ved lederen. Disse egenskapene kan sammenstilles med de egenskapene som beskrives i teorien om transformasjonsledelse.

Figur 9 – Resultat hypotese 1 stolpediagr.



Det kunne sikkert vært interessant å presentert mer i detalj resultatene fra de andre undersøkelsene gjort innenfor dette emnet, for å se på hvilken måte og med hvilken styrke resultatene samsvarer med de funnene jeg selv har gjort i denne undersøkelsen. Dette gjøres allikevel ikke fordi det ikke er detaljene rundt hvordan TL påvirker motivasjonen jeg ønsker å undersøke, men om hvorvidt TL faktisk påvirker motivasjonen til respondentene positivt eller ikke. Det er tilfredsstillende å se at funnene samsvarer godt overens med konklusjonen andre forskere tidligere har kommet frem til, dette til tross for at instrumentet som jeg har benyttet har vært et helt annet enn det de har benyttet. Etter mitt syn styrker dette resultatet om at høy grad av TL utøvelse gir som resultat høy grad av motivasjon, og det styrker også reliabiliteten i måten denne undersøkelsen har blitt utført på.

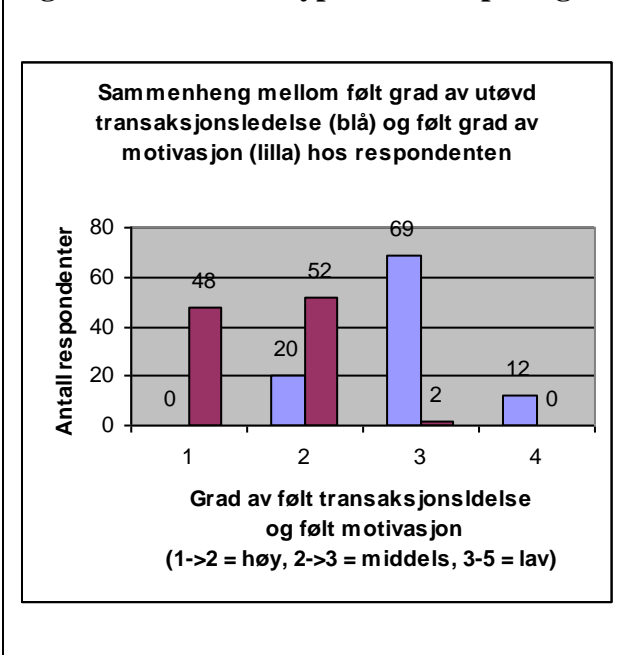
6.3 HYPOTESE 2

Lav grad av transaksjonsledelse gir høy grad av motivasjon.

Jeg hadde her en forventning om at resultatene ville gi delvis støtte til denne påstanden, med andre ord ingen klar støtte. Ut i fra figur 10 kan man se at lav grad av følt

transaksjonsledelse utgjør 79,4% av alle besvarelser, tilsvarende så vi at høy og middels følt grad av motivasjonsnivået hos respondentene er hhv. 47,1% og 51%. Dette sier noe om at respondentene i casebedriften føler en lav grad av utøvd transaksjonsledelse fra lederens side, samtidig føler de en middels høy grad av motivasjon i forbindelse med sitt engasjement i casebedriften. Isolert sett gir disse resultatene støtte til påstanden i hypotesen, men jeg skal nå gå gjennom noen momenter som gjør at min opprinnelige forventning om delvis støtte til hypotesen blir berettiget.

Figur 10 – Resultat hypotese 2 stolpediagr.



Hovedgrunnen til denne antakelsen er at transaksjonsledelse i seg selv ikke er en dårlig lederstil som nødvendigvis skal medføre dårlig motivasjon, iblant kan transaksjonsledelse være både effektiv og til og med nødvendig. Denne lederstilen dekker flere av de primære behovene og forventningene som en person har til den som er satt til å lede dem, eksempler på dette kan være ting som å opprettholde rutiner for fastsetting og utbetaling av lønn, og legge til rette andre insentiver etter velutførte oppgaver. Som tidligere beskrevet under forventninger til funn for denne hypotesen, handler transaksjonsledelse i stor grad om å tilfredstille individets ytre motivasjon, mens transformasjonsledelse spiller mer på individets indre motivasjon. Selv om den indre motivasjon anses som en sterkere motivasjonskilde enn ytre motivasjon, vil det i mange tilfeller være smartere og mer effektivt for en leder å stimulere individets ytre motivasjon for å få en oppgave utført på en best mulig måte.

Resultatene i figur 10 må også ses i sammenheng med resultatene som kom frem i figur 9. Det er bra at følt grad av transaksjonsledelse var såpass lav, når følt grad av transformasjonsledelse var såpass høy hos respondentene, for det viser en sammenheng i undersøkelsen og blant respondentene som er med på å gi den styrke til dets resultater. Samtidig vil det også begrense muligheten for å komme med for bastante konklusjoner basert på resultatene alene, fordi det ikke trenger å være slik at motivasjonen er høy fordi transaksjonsledelsesgraden er lav, men kanskje fordi transformasjonsledelsesgraden er høy som har vært presentert tidligere.

En ting som styrker denne siste antakelsen er den relativt lave forklaringsgraden ($R^2(\text{adj})=0,19$) som modellen fikk, noe som igjen tyder på at den sammenhengen som ble funnet kan være tilfeldig. En så lav forklaringsgrad trenger ikke å bety at resultatet i undersøkelsen ikke kan være gyldig, men det medfører at hypotesen ikke kan støttes eller forkastes helt, men delvis. Dette behøver ikke å ha sin forklaring i tolkningen av spørsmålene, da spørsmålene for kartlegging av følt transaksjonsledelse ga mindre rom for feiltolkning enn de for transformasjonsledelse, men andre faktorer kan ha spilt inn som for eksempel at sammenhengen mellom transformasjonsledelse og motivasjon var sterkere for respondentene enn sammenhengen mellom transaksjonsledelse og motivasjon. Dermed vil den følte totale motivasjonsgraden kunne tilskrives mer til den følte transformasjonsledelsesgraden enn til den følte transaksjonsledelsesgraden.

Oppsummering: Mine funn fra undersøkelsen viser en negativ grad av samvariasjon mellom variablene følt grad av transaksjonsledelse og følt grad av motivasjon hos respondentene. Noe som gjør at hypotesen kan støttes, men bare delvis spesielt pga den lave forklaringsgraden. En annen antakelse om transaksjonsledelse er at det ikke nødvendigvis behøver å føre til dårlig motivasjon, dette er tross alt den vanligste formen for ledelse og som kan være en nødvendighet å utøve til og med for utpregede transformasjonsledere. Ifølge Hetland (2005) er svakhetene i denne lederstilen at den er lite inkluderende, og lederen benytter ikke seg selv som en inspirasjonskilde, noe som igjen kan føre til oppgitthet, likegyldighet og dårlig motivasjon hos den som blir utsatt for denne type ledelse.

7. DISKUSJON

Under denne diskusjonsdelen, ønsker jeg å besvare de forskjellige problemstillingene som jeg listet opp innledningsvis i denne utredningen. Disse skal diskuteres i sin helhet med bakgrunn i den teorien som er beskrevet i teorikapittelet, og på grunnlag av de resultatene som fremkom under hypotesetestingen, samt tidligere undersøkelser gjort innenfor de aktuelle temaene. I dette kapittelet skal jeg også diskutere svakhetene som ligger i teorien om transformasjonsledelse og hvilke implikasjoner dette kan ha for de funnene som er gjort i denne utredningen. Til slutt ønsker jeg å presentere noen ideer for fremtidige studier, disse vil til dels være basert på sammenhenger funnet i besvarelsene til de 102 respondentene som deltok i undersøkelsen.

7.1 Kan man se reelle fordeler hva motivasjon angår, ved å benytte transformasjonsledelse i forhold til å benytte transaksjonsledelse?

Resultatene funnet i denne utredningen viser at det er en positiv korrelasjon mellom følt grad av transformasjonsledelse og følt grad av motivasjon i arbeidsplassen til respondentene. Det vil si at medarbeidere som føler en høy grad av følt transformasjonsledelse, også føler en høy grad av motivasjonsfølelse. Resultatene viser i tillegg at lav grad av følt transaksjonsledelse hos respondentene også ga høy grad av følt motivasjon. Disse resultatene er samtidig i samsvar med resultater fra tidligere undersøkelser gjort av forskere som Bass (1998), Den Hartog et. al (1999) og Hetland & Sandal i (2003).

Når resultatene gir en så sterk bekreftelse på at benyttelse av transformasjonsledelse som lederstil øker motivasjonen til individet som blir utsatt for denne, hvordan kommer så denne motivasjonen frem i synet i form av effektivitet og engasjement. Behovsteorien til Maslow bygger på at alle mennesker har fem behov hvor de underliggende behovene må være dekket før det neste behovet oppstår. En leder som lytter, som viser individuell omtanke og som arbeider aktivt for å inspirere medarbeideren for å nå målene, vil tidlig kunne se at et middel for å oppnå det vedkommende vil er å fjerne forstyrrende elementer hos den som skal utøve oppgaven, eksempler på dette vil være å gi vedkommende en akseptabel lønn, et akseptabelt arbeidsmiljø, redskaper i form av verktøy og kunnskap, og andre ting som måtte være viktige behov for medarbeideren. I grunnen vil mange av disse momentene kunne dekkes inn av en

transaksjonsleder, men begrensningen vil nok ligge i at den medarbeideren som har spesielle behov ikke vil bli sett eller hørt med mindre vedkommende har sterke meninger rundt dette og nærmest tvinger lederen til å ta dette inn over seg. En transformasjonsleder vil som følge av de egenskapene som denne lederstilen krever, på en mer effektiv måte kunne få individet opp på det fjerde og femte nivået i behovshierarkiet. McClelands behovsteori som deler de sentrale menneskelige behov i tre hovedtyper, vil kunne avdekkes på et mye tidligere stadiet og tilfredstilles av en transformasjonsleder som vier sin tid og omtanke til medarbeideren i mye større grad enn hva en transaksjonsleder ville gjort. Det er vist blant annet gjennom forskningen til Robbins & Judge (2006) at en leder som ikke kjenner til behovene til sine medarbeidere, vil heller ikke ha noen forutsetning for å motivere medarbeideren på en bevisst måte slik at vedkommende kan få utnyttet sitt potensial.

Blant de kognitive motivasjonsteoriene står forventningsteorien og målsettingsteorien sentralt, disse påvirkes i stor grad av insentiver, rettferdighetsfølelse og målforpliktelse. Disse momentene er noe som både en transaksjonsleder og en transformasjonsleder kan påvirker i kraft av sin stilling, det er allikevel noen forskjeller på oppfølgingen av disse. Mens en transaksjonsleder vil legge ut et insentiv i håp om at et arbeid skal bli utført på riktig måte, vil en transformasjonsleder gi et insentiv og samtidig også forsøke å hjelpe vedkommende til å faktisk klare målet. For på den måten skape en mestringsfølelse hos individet, noe som igjen kan føre til at vedkommende vil kunne håndtere større oppgaver ved en senere anledning. En transformasjonsleder vil også kunne kartlegge hva den enkelte medarbeideren motiveres av på en bedre måte enn hva en transaksjonsleder vil kunne gjøre, som følge av den medmenneskelige relasjonen som skapes mellom transformasjonslederen og medarbeideren. På samme måte som insentiver er viktig for individet, er det vel så viktig å få oppgaver som man vet man kan mestre. Forventningsteorien sier noe om at samme hvor motivert et individ er, så vil vedkommende aldri kunne gjennomføre en oppgave med mindre individet er rustet til det i form av evner og egenskaper. En leder som benytter tiden sin på å kartlegge nøye medarbeiderens styrker og svakheter grundig, vil også kunne benytte vedkommende mye mer effektiv og skape vekst hos vedkommende som følge av at det ikke blir gitt oppgaver som er umulig å mestre. På samme måte som tidligere, vil transformasjonsledelse være en toneangivende lederstil for å kunne gjøre en slik kartlegging av medarbeideren, da transaksjonslederen kanskje ikke vil gi seg selv denne muligheten som følge av at vedkommende nedprioriterer i større grad den mellommenneskelige relasjonen til individet. Som et videre ledd i de kognitive motivasjonsteoriene står målsettingsteorien som

sier noe om at lederen kan vekke og styrke motivasjonen til individet gjennom å skape målforpliktelse og engasjement hos vedkommende. En transaksjonsleder vil i tråd med tidligere tillagte egenskaper i liten grad jobbe for å vekke et slikt engasjement, eller vedkommende vil gjerne forsøke å gjøre det gjennom å tilby medarbeideren insentiver for å nå målsetningen til lederen. Transformasjonslederen vil derimot jobbe for å skape et eierskap hos individet over den valgte målsetningen slik at den ikke oppfattes som et mål for lederen alene, men også som et mål for individet.

I de sosiale motivasjonsteoriene står likeverdsteorien og Herzbergs motivasjonsteori sentralt. Likeverdsteorien baserer seg på individets rettferdighetsfølelse som en motivasjonsfaktor. I arbeidslivssammenheng er det som oftest lønn og belønningssystemer som blir gjenstand for evaluering av individet og basert på denne evalueringen bestemmer individets motivasjonsnivå. To medarbeidere som får samme belønningforslag av sin leder, som på en meget klar måte favoriserer den ene av de to vil kunne føre til at innsatsviljen til den som føler en urettferdighet ved dette ikke ser forslaget som et motiverende insentiv, men antakeligvis tvert imot. Synergieffekten ved dette kan være at det ønskede konkurransesituasjonen fra lederens side uteblir, og dermed oppstår en situasjon hvor ingen av medarbeiderne presterer opp mot sitt beste. Transaksjonslederen benytter i stor grad belønninger og løfter i bytte mot at medarbeideren som får disse gjennomfører en bestemt oppgave. Såfremt transaksjonslederen klarer å skape gode insentiver som virker rettferdige for medarbeiderne som får disse, vil dette styrke deres motivasjonsgrad på en tilsvarende måte som en transformasjonsleder vil kunne gjøre til å få en bestemt oppgave gjennomført. Dette avhenger selvsagt av oppgavens art, i tilfeller hvor oppgavene krever sterk involvering av individet og hvor resultatene ikke er lett sammenlignbare vil transformasjonslederen kunne oppnå et bedre resultat gjennom å inspirere medarbeideren til å se bortfor den reelle byttehandelen som lønn og belønninger mot en utført oppgave er. Gjennom å skape andre verdier eller synliggjøre viktigheten av oppgaven, kan transformasjonslederen påvirke ikke bare den ytre motivasjonen, men også den indre motivasjonen til medarbeideren slik at vedkommende vil kunne strekke seg enda lengre enn hva vedkommende ville gjort om det eneste motivasjonskilde var den fysiske belønningen som vedkommende får i form av lønn eller bonus for å få en oppgave vel utført. En transformasjonsleder vil også kunne ha et bredere spekter av personlige egenskaper å spille på, når vedkommende skal gjøre en bedømmelse av medarbeiderens behov og motivasjonsfaktorer. Transformasjonsledere kan i samme grad som transaksjonsledere benytte diverse avlønningssystemer for å få individet til

å gjennomføre en oppgave på best mulig måte, men lederen vil også kunne benytte seg selv i større grad som en inspirerende motivasjonskilde utover den belønning kan gi. Det vil også være lettere for en transformasjonsleder å kunne forutse på et tidligere stadium når et avlønningssystem vil føles urettferdig nemlig fordi denne type ledere vil ha bedre kjennskap til behovet og tankene til medarbeiderne som vedkommende har rundt seg. Herzbergs motivasjonsteori henger til en viss grad sammen med likeverdsteorien, gjennom å sørge for at individet i en organisasjon ikke mistrives, vil det føre til å skape en motivert og produktiv medarbeider. Herzberg peker selvsagt på en del viktige faktorer som kan være med å skape mistrivsel på et arbeidssted når de ikke var tilstedeværende, i teorien omtalt som hygienefaktorene. Blant disse vil en transaksjonsleder tilfredstille noen av dem, som politikk og administrasjon, til en viss grad ledelse avhengig av hvor på transaksjonslederskalaen lederen befinner seg, til en viss grad mellommenneskelige forhold, lønnsforhold, å skape sikkerhet i jobben og legge til rette for et kollegialt arbeidssted. En transformasjonsleder vil være enda tydeligere på ledelse, mellommenneskelige forhold og arbeide med medarbeideren slik at vedkommende oppnår ønsket status. I denne undersøkelsen har flere av de demotiverte medarbeiderne påpekt at en hovedårsak til dette en manglende følt lederskap på arbeidsplassen, noen som er med på å bekrefte Herzbergs motivasjonsteori.

I en større forskningsundersøkelse gjennomført av Sirota et. al (2008), ble det påvist at de fleste individer som startet i ny jobb gjør det med stor entusiasme og motivasjon, men for 85% av virksomhetene har medarbeidernes motivasjon falt dramatisk etter de første seks måneder¹². Denne undersøkelsen innbefatter 52 virksomheter og omfatter 2 millioner arbeidstakere på verdensbasis og viser at ledere jobber for hardt med å forsøke å motivere sine ledere når de allerede er motivert og det som må jobbes mer med å ikke demotivere dem. Ifølge forskerne gjøres dette best ved at virksomhetens politikk og den enkelte leders målsetting er å hjelpe individet til å oppfylle tre primære jobb behov. Behovet for prestasjon, behovet for rettferdighet og behovet for vennskap og samhold. Alle disse behovene er nærmere omtalt i teorikapitlet, men det er interessant å se en bekreftelse på at Herzbergs motivasjonsteori går igjen i det at en leders oppgave er å sørge for å tilfredstille diverse faktorer for å unnlate en demotivering av individet.

¹² <http://www.business.dk/article/20081001/nyhedsmagasinet/80925095/>

Det finnes empiriske bevis for at transformasjonsledelse til en viss grad kan læres, og at livserfaring spiller en rolle i utviklingen av transformasjonsledelse (Barling et, al. 1996). Dette gjennom ledertrening, og bevisstgjøring enten fra organisasjonen, lederen selv eller omgivelsene om at visse ledertrekk kan gi et bedre ønsket resultat enn daværende lederatferd vil gi. Det er vanskelig å se på motivasjon som en enhetlig ting da det finnes mange forskjellige teorier rundt emnet og disse kan påvirkes på forskjellige måter i større eller mindre grad av en leder. Transaksjonsledelse som lederstil går langt i å tilfredstille mange av motivasjonsbehovene og forventningene som en medarbeider besitter i en jobbsammenheng. Det som denne undersøkelsen og andre undersøkelser tidligere også har vist, er at ved at en leder benytter en transformasjonslederstil så vil vedkommende kunne få langt mer motiverte medarbeidere. Transformasjonsledelse kan slik den er fremstilt til nå virke som den ultimate lederstilen, og det har vært mye forskning som har blitt gjennomført med mål å teste om teorien om til Bass holder mål. Størstedelen av teorien presentert i fullspektrumsmodellen (Bass, 1998) har bestått de fleste kritiske tester som den er blitt utsatt for fra forskjellige hold (Kaufmann et. al, 2003) Det er allikevel ikke til å komme utenom at det er noen svakheter ved teorien, som jeg nå vil presentere i det følgende avsnittet.

7.1.1 Kritikk av transformasjonsledelsesteori

Teorien om transformasjonsledelse er i seg selv en meget sammensatt teori som har klart å trekke sammen mange mindre ledelsesteorier, kritikerne påstår at denne sammentrekningen gjør teorien for lite presis i sin utforming. Når denne lederstilen inneholder så mange forskjellige ledertrekk som karisma, visjoner, motivasjon, relasjonsbygging, målsetting og innflytelse over individet og mer, vil det være vanskelig å peke konkret på hva det er ved lederens atferd som får frem det beste ut av individet. Transformasjonsatferden består av flere av disse ledertrekkene samtidig som at de til dels overlapper hverandre, dette gjør definisjonene tvetydige og fører til usikkerhet rundt teorien. (Yukl, 1999)

Det at en person besitter denne lederegenskapen, betyr allikevel ikke at vedkommende vil lykkes uansett hvilken arbeidssituasjon vedkommende står ovenfor. House & Shamir (1993) viser til tilfeller hvor ledere har hatt stor suksess i bedrifter som følge av denne personlige lederegenskapen, men som har mislyktes når de har kommet inn i andre situasjoner. Årsakene kan være flere for at dette har skjedd, men det at en leder oppnår suksess et sted,

og gjerne har gjort dette som følge av mange momenter som inngår i teorien om transformasjonsledelse garanterer ikke suksess når vedkommende blir plassert i et miljø som kanskje krever andre egenskaper og inneholder en annen jobbkultur. En forklaring til dette kan være at i fullspektrumsmodellen, har hovedformålet i transformasjonsledelsesteorien vært å forklare en leders direkte innvirkning på den enkelte medarbeider. Yukl (1999) mener derfor det er kritikkverdig at teorien ikke har hatt mer fokus på relasjonen mellom leder og gruppe, eller leder og organisasjon.

Et viktig begrep innenfor transformasjonsledelse er karisma, dette er den viktigste egenskapen i Idealisert innflytelse hvor lederen blir en rollemodell for medarbeideren gjennom utstrålig, visjoner og måte å formidle dette på. Karisma bringer med seg noen faremomenter som ikke bare er positive. For karismatisk fremtoning er et virkemiddel for lederen til å få presentert og få realisert sine visjoner og ønsker for bedriftens kurs. Forskning viser at karismatiske ledere med mangel på egen dømmekraft kan i mange tilfeller se seg så blind på målet at de ikke tar hensyn til endringer i miljøet rundt dem, i ressursforbruket eller i det moralske i gjennomføringen av visjonen. Resultatet blir at målsetningene skal nås til en pris som nok ikke er verdt innsatsen, eksempler på dette er ledere som er så besatt av egne visjoner at de kjører løpet ut for å oppnå noe, til tross for at nederlag er synlig uunngåelig. Dette gjelder vel så mye bedriftsledere som statsoverhode-r, mange diktatoriske ledere har ført landene sine inn i både menneskelig og økonomiske ruiner bare fordi de har fulgt sin egen visjon og vært i besittelse av et så sterkt karismatisk vesen at de ble fulgt blindt. Noen av de verste eksemplene på slike karismatiske ledere er Hitler og Stalin.

Det er tidligere blitt poengtert at teorien om transformasjonsledelse mangler noen egenskaper på gruppe og organisasjonsnivå, men Yukl (1999) påstår at Bass i tillegg har oversett en viktig dimensjon på nivå mellom lederen og individet, nemlig bemyndiggjøring. Ved for sterk ledelse av typen transformasjonsledelse er det alltid en fare for at de ansatte blir mer underordnede enn medarbeidere. Noe som i sin tur kan være med på å redusere medarbeiderens følt grad av selvledelse i organisasjonen og dermed også redusere medarbeiderens evne til å utnytte sitt fulle potensial.

Gjennom en doktorgradsavhandling ved Lunds universitet har Jonas Lundsten kommet frem til at enhver organisasjon trenger umotiverte medarbeidere også, fordi disse vil kunne se arbeidsplassen ut fra et utenfra perspektiv og yter dermed et viktig bidrag gjennom at de lettere kan få øye på feil og mangler i bedriften. Den beste miksen i enhver arbeidsplass skal ifølge denne avhandlingen være medarbeidere som liker jobben i seg selv, medarbeidere som drives av å tjene penger og en gruppe med umotiverte medarbeidere. Lundsten advarer mot å la indre motivasjon bli den eneste motivasjonsfaktoren på en arbeidsplass, da dette øker risikoen for stress og utbrenthet.¹³ Dette kan til dels være en kritikk mot motivasjonsoptimaliserende lederstiler, noe transformasjonsledelse kan defineres som. Når transformasjonsledelse baseres så sterkt på iterasjonen mellom leder og underordnede for å oppnå lederens målsetting, oppstår det en fare for at medarbeidere som er umotiverte i lederens øyne, og som ikke viser tegn til å kunne endre seg vil til slutt kunne ende opp med å bli oversett av lederen.

7.2 Hvilke øvrige faktorer kan påvirke motivasjonen til en medarbeider enn lederstil?

Motivasjonen ble i teorikapittelet definert som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse. Det ble også viet mye plass til å presentere noen av behovsteoriene, de kognitive motivasjonsteoriene og de sosiale motivasjonsteorier. Dette ble selvsagt presentert i lys av et arbeidsforhold med lederen som antakeligvis det største utløsende motivasjonskilden for den enkelte medarbeideren. Mange av kommentarene til respondentene avdekker imidlertid andre faktorer som var vel så viktige for dem enn lederskap alene for å være motivert til å utføre den jobben de var satt til å gjøre. Den viktigste fellesnevneren er i så måte arbeidsmiljøet, direkte eller indirekte blir dette selvsagt påvirket også av lederens fremtreden og tilrettelegging, allikevel er ikke dette noe som nødvendigvis behøver å være en selvfølge. Et arbeidsmiljø består av både fysiske og psykiske faktorer, og miljøet blir ansett å være viktig i den forstand at det påvirker det arbeid

¹³ <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/omotiverade-behoevs-pa-jobbet/>

som utføres og den eller de som utfører det, i positiv eller negativ retning¹⁴. Dette inngår i de sosiale motivasjonsteorier som en viktig faktor for å enten trives eller mistrives på arbeidsplassen, og kan i mange tilfeller være noe som lederen bør observere for på en indirekte eller direkte måte involvere seg i for å oppnå et best mulig resultat. Dette kan være i form at tilrettelegging for sosiale sammenkomster i form av aktiviteter utenom arbeidstiden eller sosiale fellesgoder som fruktdager, vaffeldager og lignende. Det å legge til rette for at medarbeiderne kan samarbeide i mye større grad, vil også kunne gi dem et større spillerom og frihetsfølelse som gjør at de kan lære av hverandre og øke trivselsfaktoren i bedriften samtidig som at evnene til sammen blir større enn ved for stor fokus på individuell utvikling alene.

Når det gjelder behovteoriene, og især Maslows behovteori er det individets personlige behov som står i sentrum for hvor motivasjonsnivået befinner seg. Upåvirket av hva lederen gjør, vil individet ha et valg i form av hva det er som får en til å stå opp om morgenen, og alt som skjer i løpet av en dag etter det. Behov som husly, klær, mat, helse og så videre må være dekket før vedkommende i det hele tatt vil fokusere på behov høyere oppe i behovhierarkiet. Dette er ting som en leder normalt ikke vil kunne påvirke direkte, men indirekte gjennom dialog vil vedkommende kunne tilrettelegge for å hjelpe individet til å få dekket sine primære behov dersom vedkommende ikke klarer det selv.

Faktorer som påvirker motivasjonen foruten lederstil kan også være uskrevne kontrakter eller såkalte psykologiske kontrakter, som ikke har noe med lederstil i seg selv å gjøre. Ifølge forsker Therese Sverdrup handler psykologiske kontrakter om gjensidige, uuttalte og subjektive forventninger mellom en arbeidstaker og en arbeidsgiver å gjøre, og funn viser at gjentatte brudd på denne type kontrakter kan føre til lavere jobbtilfredshet, lavere prestasjon og høyere turnover¹⁵. Det vil si at motivasjonen til et individ styres vel så mye av egne antakelser som individet måtte ha til sin leder eller organisasjonen uten at dette formelt er blitt uttalt eller nedskrevet på noe som helst vis. Konkrete eksempler på slike kontrakter kan være en antakelse om at ved ekstra innsats så forventer individet å kunne få bedre lønn, bedre oppfølging eller fremtidige utviklingsmuligheter i en eller annen form. Forskeren peker i sin undersøkelse på at i enhver jobbsituasjon så finnes det alltid slike psykologisk

¹⁴ <http://no.wikipedia.org/wiki/Arbeidsmilj%C3%B8>

¹⁵ http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2008/%C3%85+h%C3%A5ndtere+psykologiske+kontrakter.b7C_wljY4_ips

kontrakter og at arbeidsgivere gjør lurt i å bli mer bevisst på håndteringen av slike uskrevne kontrakter for å unngå en demotivering av individet. En slik bevissthet fra arbeidsgiveren eller organisasjonens side, vil kunne føre til en bedre håndtering av situasjonen dersom det oppstår brudd i slike kontrakter, noe av det verste som kan skjer er at individet blir demotivert som følge av et slikt brudd og organisasjonen ikke er klar over dette selv. Slike psykologiske kontrakter har også som formål å gi individet en fleksibilitet i hverdagen til å selv kunne foreta valg utover det som er kontraktfestet, og kan benyttes av individet som en motivasjonskilde til større innsats. Å derfor bevisst synliggjøre eller gjøre denne form for kontrakter altfor formelle vil kunne føre til at individet mister denne følte fleksibiliteten, og individet vil dermed kunne miste et viktig moment som er med på å motivere vedkommende.

7.3 Hvilke styrker og hvilke utfordringer synes lederne i casebedriften å ha i et transaksjons- og transformasjonsledelsesperspektiv?

Resultatene fra besvarelsene til respondentene i casebedriften viste med tydelighet at lederne i casebedriften besitter lederegenskaper som tenderer mot transformasjonsledelse på mange områder. Dette kan ha gitt sitt utslag i den såpass høye følt styrken av motivasjon hos respondentene som vist under analysen av hypotesene. Selv om resultatene viser at den følte graden av de 4 I-ene er veldig lik hverandre, viste det seg å være noen områder som lederne var ekstra dyktige på, og enkelte områder som lederne i casebedriften så ut til å ha større utfordringer med. Denne delen vil i størst grad baseres på grunnlag i de diverse funnene i avsnitt 5.4 og relevant teori listet opp i teorikapittelet.

Blant styrkene innen transformasjonslederegenskapene kan det sies at den generelle lederen arbeider jevnt over sammen med medarbeidere som respekterer sin leder. Dette kan være basert på personlige egenskaper eller ryddighet i måten lederne utøver sitt lederskap på. Dette er selvsagt en styrke som ikke nødvendigvis kun behøves å tilkjennes en transformasjonsleder, en transaksjonsleder kan også inneha respekt fra sine ansatte så lenge vedkommende tilfredstiller de kravene som disse har til ham. Sett ut ifra de egenskapene som respondentene har nedtegnet om hva som kjennetegner en god leder, er det nærliggende å tro at de har lagt disse egenskapene til grunn når de har svart på nettopp spørsmålet om de har respekt til sin leder eller ei, av den grunn er denne besvarelsen sett på som en

transformasjonslederstyrke i denne utredningen. De to andre påstandene med sterkest følt styrke innen transformasjonsledelse funnet i denne utredningen er også sterkt forbundet med det at respondentene har respekt til sin leder, spesielt kan man si at når respondentene nesten føler like sterk grad av respekt som tillit til sin leder så er disse to påstandene med på å forsterke og bekrefte hverandres betydning. Det at det er lett for respondentene å få oppmerksomhet fra sin leder, er en egenskap som tyder på at kommunikasjonsbarrierene fra medarbeider til leder er relativt små. Dette kan ha sin bakgrunn i at hver avdeling i casebedriften har et begrenset antall medarbeidere og at siden det forventes at lederen stiller seg selv til disposisjon i den utøvende delen av servicevirksomheten så er det både lettere for lederen å både gjøre seg selv tilgjengelig for medarbeiderne, og samtidig lettere å forstå behovene som måtte dukke opp når en medarbeider har noe viktig å meddele sin leder.

De største utfordringene for lederne i casebedriften synes å være antakeligvis det som kjennetegner de mest fremtredende transformasjonslederne, nemlig evnen til å fremstå som gallionsfigurer gjennom tett stimulerende oppfølging av medarbeideren og med evnen til å ta risiko for å forsøke å oppnå enten bedre resultat eller økt status for seg selv og enheten. Spesielt dette siste er en egenskap som respondentene langt på vei erkjenner at de ikke føler fra sine ledere. I seg selv behøver ikke dette å være en negativ egenskap, iallfall ikke i et kjedekonsept som casebedriften er. Kjedekonsepter er ofte bygget opp slik at de er veldig sentralstyrte med mange begrensninger i forhold til hva den enkelte lederen kan tillate seg å gjøre. Årsaker til at kjeder styres på denne måten, er fordi det er kostnadseffektivt samtidig som at det bidrar til å skape en helhetlig profil ovenfor markedet de søker å rette seg mot. Det å være lite villig til å ta risiko når det er fornuft i det, vil allikevel kunne virke negativt i medarbeiderens øyne fordi det lett kan sammenlignes med tafatthet og at lederen er lite selvsikker til å iblant føre enheten på nye veier når det kan være muligheter for det. En annen påstand som har blitt vurdert som negativt ut fra et transaksjonsledelsesperspektiv er at medarbeider føler ikke de blir mer nytenkende som følge av sin leders stimulering. Selv om denne påstanden ikke er blitt vurdert til å ha en direkte tilkobling til det som nettopp er blitt omtalt angående lederen som mer risikoavers enn risikotaker, henger disse to påstandene tett sammen allikevel. En av grunnprinsippene innen transformasjonsledelse er at lederen skal oppfordre medarbeideren til å være innovative, kreative og legge til rette for at det skal være åpenhet for alternative løsninger. Når medarbeiderne føler at dette skjer i lite grad, føles det som om at nytenkning og forandring ikke er bra, til tross for at de gjerne kan være i besittelse av tanker og ideer som vil kunne effektivisere driften i enheten og etter hvert også i

casebedriften. En stor andel av respondentene anser i tillegg en middels til liten følt grad av at lederen er en rollemodell for dem. Dette henger igjen med at lederne i liten grad stikker seg for mye ut og er villige til å være for nytenkende og utfordrende. Dette fungerer gjerne veldig fint i den tilsynelatende trygge rammen som casebedriftens kjedekonsept baserer seg på, men fører til mindre engasjement og nytenkning blant medarbeiderne. Gjennom å være nytenkende selv, og synliggjøre betydningen av dette vil lederen kunne stimulere medarbeiderne til å bli det selv. Dette vil i sin tur kunne bidra til å styrke casebedriftens konkurransevne på bakgrunn av medarbeidernes innovative evner.

Resultatene i denne undersøkelsen viser at respondentene følte en lav grad av transaksjonsledelse fra sin leders side, noe som er i samsvar med den middels sterke følte graden av transformasjonsledelse i casebedriften. Den påstanden som var mest positiv var at det var veldig liten følt grad fra respondentenes side til å la være å motsi sin leder av frykt for å få represalier. Dette tyder på stor takhøyde mellom medarbeider og leder, og er med på å opprettholde den tidligere nevnte påstanden om at det er få kommunikasjonsbarrierer i enhetene i casebedriften og stor forståelse fra ledernes side, noe som er med på å opprettholde denne positive påstanden. Den mest negative påstanden hva transaksjonsledelse angår var at respondentene følte en middels lav grad av å anse forholdet til sin leder som et rent bytteforhold. Det er blitt omtalt tidligere at transaksjonsledelse som ledelsesform, ikke er nødvendigvis negativ og at mange organisasjoner kan fungere mer effektivt gjennom denne ledelsesformen enn gjennom en leder som var mer transformasjonsorientert.

Det er heller ikke unaturlig at noen medarbeidere i bedriften som den som casebedriften representerer kun har forventning om et rent bytteforhold og lar seg tilfredstille av dette. Det var i grunnen overraskende at den følte graden i denne påstanden ikke var sterkere, men det kan tyde på at det kan finnes alternative motivasjonskilder for de fleste av medarbeiderne i casebedriften enn det som et rent bytteforhold gir. Dette kan være at forholdet til lederen blir en sekundær målsetting for medarbeideren, men at det å drive med noe vedkommende liker kommer i første rekke. Ut fra mange av kommentarene som er registrert er det positive arbeidsmiljøet noe av det som er mest fremtredende i casebedriften, ting som dette kan bidra til at selve forholdet til lederen ikke er noe som i seg selv kun kan betraktes som et bytteforhold, men gjerne mer som et sameksistensforhold for å yte mest mulig til fellesskapet.

Når det gjelder den følte motivasjonsgraden i bedriften var den veldig høy. De to mest positive påstandene sa noe om at medarbeiderne i casebedriften både var selvgående individer og positive i sine gjøremål. Noe som tyder på at de har fått lov til å bli dyktige til det de driver på med, samt at både rutiner og miljøet gjør sitt til at de utfører sitt virke med et åpent og positivt sinn. Dette henger også sammen med de tidligere funnene, om at det er en positiv korrelasjon med den høye følte motivasjonsgraden og den middel høye følte transformasjonslederstilen som utøves i casebedriften.

De to mest negative påstandene når det gjelder motivasjon går ut på at medarbeiderne ikke nødvendigvis jager sin leders målsetninger, og at de til en viss grad er redde for å gjøre feil. I rettferdighetens navn skal det sies at disse to mest negative påstandene hadde en middels høy følt grad, og at de i seg selv er ikke negative. Det gjenspeiler allikevel at lederne kanskje har et potensial når det gjelder å enten sette opp klare målsetninger for egen avdeling, eller om de har slike målsetninger at de klarer å synliggjøre disse bedre.

I en bedrift hvor kommunikasjonsbarrierene er forholdsvis lave og hvor motivasjonsnivået er så høyt, burde det ikke være vanskelig å påvirke og motivere medarbeiderne til å følge konkrete målsetninger så lenge disse var gjennomtenkte, realiserbare og formidlet. Det at det kun er en middel høy følt grad for dette, tyder på at det her kan ligge et konkret område å jobbe med. Det at medarbeiderne til en viss grad er redde for å begå feil i virket kan tyde på at ikke alle føler det gis rom for å forsøke og feile. Dette henger sammen med at det kanskje er for lite stimulering for å være innovative og kreative, noe som igjen stiller et krav om at man ikke alltid vil lykkes hver gang, men så lenge alle involverte lærer av feilene som blir begått kan det kun føre til et positivt resultat. Evnen til å lære går hånd i hånd med evnen til å våge å prøve nye ting, i så måte vil frykt for å gjøre feil begrense ønsket og viljen for å prøve, og dermed vil også læringen bli begrenset både for medarbeideren og for enheten.

7.4 VIDERE STUDIER

Et naturlig steg videre fra denne undersøkelsen ville vært å se på hva økt motivasjon hos medarbeideren konkret skaper av merverdi for bedriften. Jeg startet tidlig med å poengtere at høy grad av motivasjon ikke er ensbetydende med suksess for en organisasjon, men at den kan føre til forskjellige synergieffekter som kan bidra fremtidig suksess for organisasjonen. Ting som er beskrevet som mulige konsekvenser av høy motivasjon er økt arbeidsglede, økt lojalitet, større engasjement og sterkere troskap. Dersom resultatet av motivasjon hadde blitt enda mer konkretisert så ville det kanskje skapt en større bevisstgjøring om at motivasjonsfremmende lederskap burde ha blitt satset mer på i enhver organisasjon. På samme måte har det også blitt presentert at fokuset i en jobbsituasjon ikke alltid bør være å skape større motivasjon, men snarere begrense mulighetene for at medarbeideren blir demotivert. Et studie som konkret ville vist hva konsekvensene av hva et demotivert individ faktisk mister av yteevne, ville nok hatt en like stor effekt i forhold til bevisstgjøring av viktigheten av motivasjonsbevarende lederskap.

Det er også viktig å være oppmerksom på at den føyte graden av ledelsestype i dette studiet ble evaluert av de som ble ledet, og ikke av lederne selv. En studie som var mer sammensatt og som kombinerte både lederens og de underordnedes syn på lederens evner kunne bidratt til å skape et mer helhetlig bilde til hva som påvirker enkelte ledere til å både anse seg selv som transformasjonsledere og samtidig bli oppfattet som det. En slik studie vil også kunne være et viktig verktøy til å utvikle ledere til å gå mer i retning av transformasjonsledelse om det er ønskelig fra lederens side, og justere underveis i stedet for å selv tro at vedkommende er noe som vedkommende ikke blir ansett for å være av andre.

Gjennom bearbeidelsen av dataene som kom inn fra denne undersøkelsen, kom det frem noen sammenhenger som ville vært interessant å tatt en nærmere fremtidig kikk på. Dette var sammenhenger som stemte overens med noen antakelser, men som ikke er blitt omtalt nærmere i denne utredningen på grunn av jeg fryktet at det ville tatt vekk hovedfokuset fra det som jeg opprinnelig hadde satt meg som mål å undersøke, nemlig hvordan transaksjons og transformasjonsledelse påvirket motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift.

Den første sammenhengen jeg så var basert på McClelands behovsteori som sier noe om at individer med et sterkt prestasjonsbehov er opptatt av å levere gode resultater og liker å nå mål. Et av hovedelementene i transformasjonsledelse er å synliggjøre mål, samt å stadig

vekk gi individet nye utfordringer å strekke seg etter. Et vanlig utsagn er at menn har et sterkere konkurranse og prestasjonsbehov enn kvinner, og som følge av dette vil de kanskje kreve større oppmerksomhet av sin leder og sannsynligvis også få dette. Sammenhengen som ble funnet var at den kjønnsmessige fordelingen mellom respondentene bestod av 49 menn og 53 kvinner, dette var med andre ord en tilnærmet jevn fordelt populasjon. Det var allikevel slik at det var flere menn (49%) enn kvinner (26%) som følte de ble utsatt for en høy grad av transformasjonsledelse. Er det altså slik at transformasjonsledere vier større oppmerksomhet til menn som følge av at de krever dette i større grad enn kvinne. Det ville i tillegg ha vært interessant å sett hvordan dette påvirker den totale motivasjonsgraden for organisasjonen dersom denne observasjonen stemmer. Under vedlegg 2 kan man se en illustrert versjon av denne sammenhengen, som gir grunnlag for fremtidige studier.

Et annet studie som kunne blitt gjort i forbindelse med segmentering av populasjonen var å se hvorvidt ledere benytter i større grad transformasjonsledelse på ansatte som er relativt nye i bedriften enn på dem som har vært i bedriften i mange år. Ansatte med høy ansiennitet er også ansatte som befinner seg i øvre sjikt når det gjelder aldergrupper, og denne gruppen kan ha en tendens til å bli oversett i ledernes øyne til fordel for yngre arbeidstakere. Utvalget bestod av 58 respondenter som hadde 10 år eller mer enn 10 års arbeidserfaring og 44 stk som hadde under 10 års arbeidserfaring. Sammenhengen var slik at ansatte med mer enn 10 års erfaring ble mindre utsatt for følt grad av transformasjonsledelse enn ansatte med mindre enn 10 års erfaring. Dersom dette er en universell sammenheng, kan det tyde på at mange ledere unnlater å involvere en stor del av den tilgjengelige arbeidsgruppen i organisasjonen og dermed ikke får utnyttet det potensialet som ligger i dem. Under vedlegg 3 kan man se en illustrert versjon av denne sammenhengen, som kan gi grunnlag for fremtidige studier.

8. KILDEHENVISNING

8.1 BØKER OG ANDRE SKRIFTLIGE KILDER

Adair, J. (1990). *Understanding motivation*. The Talbot Adair press.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.

Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and crosscultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/Transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.

Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*, 2 utgave. Fagbokforlaget.

Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden*. Ad Notam Gyldendal.

Harrè, R. (1986). *The social construction of emotions*. Oxford University Press.

Hartzell, B. & Gregory, D. (1993). *Minitab referense manual*.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Herzberg, F. B. & Mausner, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

-
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), 147-170.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma-tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7(1), 95-102.
- Hetland, H. (2005). Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership. Doktoravhandling Universitetet i Bergen.
- Hosking, D. & Morley, I. E. (1991). A sosial psychology of organizing: people, processes and contexts. Havester Wheatsheaf.
- House, R. (1993). Professional evaluation: social impact and political consequences. Sage.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership. Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 113-164.
- Jørgensen, K. & Ubøe, J. (2006). Statistikk for økonomifag, 2 utgave. Gyldendal Akademisk.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). Psykologi i organisasjon og ledelse, 2 utgave. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Cappelen Akademisk Forlag.
- Larson, J. R. & Mitchell, T. R. (1987). People in organizations: an introduction to organizational behavior.(3th ed.) McGraw-Hill.
- Locke, A., Shaw, K. M., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Lowe, K. N. & Galen Kroeck, K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, Vol.Issue 3.
- Mann, R. D. (1959). The relation between personality characteristics and individual performance in small groups. *Dissertation Abstracts*.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand Reinhold.

Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.) Sage.

Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* 199-215. Alexandria: Miles River Press.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2006). *Organizational behavior*. Pearsons Prentice Hall.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. (4th ed.) Prentice Hall.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-faire Leadership behaviour, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of psychology*, 25.

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.) Upper Saddle River, Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.) Prentice-Hall.

8.2 INTERNETTKILDER

Se direkte henvisninger i fotnoteteksten der denne type kilder har blitt benyttet.

9. Vedlegg

9.1 VEDLEGG 1: Spørreskjema.

SPØRREUNDERSØKELSE KNYTTET TIL ARBEID MED MASTEROPPGAVE I STRATEGI OG LEDELSE VED NHH 2008

Viktig informasjon.

Du vil her finne en rekke spørsmål, disse vil bidra til å gi et bilde av hvordan bestemte lederstiler, påvirker de ansattes motivasjon. Det er viktig at **alle** spørsmål besvares. Ved tvilstilfeller, vennligst velg det alternativet som du tror passer best. Det er viktig å huske at det ikke er **din leder spesielt** som skal bli målt, men dette studiet vil forsøke å kategorisere Binders ledes atferd generelt.

Dataene vil behandles konfidensielt og anonymt. Din besvarelse vil blandes sammen med de øvrige fra din avdeling av en annen enn din leder, videre vil de bli sendt til en utnevnt person i ledergruppen som vil blande din avdelings besvarelser med besvarelsene fra de øvrige avdelingene. Når jeg så får disse samlet, vil jeg ikke ha noen mulighet for å spesifikt vite hvem som kan ha svart på hva. Jeg vil sette stor pris på om du tar deg de ti minuttene som skal til for å gjennomføre denne undersøkelsen. **På forhånd takk.**

Hvor lang yrkeserfaring har du?

År

Er du: (sett kryss på det som passer)

Mann:

Kvinne:

Hvor stor gjennomsnittlig stillingsprosent har? (sett kryss på det som passer)

Mindre enn 40%:

40% eller mer:

Vennligst ranger følgende egenskaper hos den lederen du har. (dersom lederen er ny, svarer du ut fra de erfaringene du hadde med din forrige leder)

	Helt enig				Helt uenig
Du anser ditt forhold til din leder som et bytteforhold (TL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er en entusiastisk person. (IM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er en rollemodell for deg. (II)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder stimulerer deg til å arbeide kreativt. (IS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder gir spesiell oppmerksomhet til dine individuelle behov. (IO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du unngår å motsi din leder, for å unngå represalier. (TL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagånden i butikken er sterk, takket være din leder. (IM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du har ikke respekt for din leder. (II-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du blir oppmuntret til å være nytenkende. (IS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder forsøker å være en mentor for deg. (IO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du utfører jobben din i håp om å få en belønning. (TL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder gir deg lite utfordrende oppgaver. (IM-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du har tillit til din leder. (II)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder oppmuntrer deg til å løse situasjoner på nye måter. (IS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er flink til å gi deg verktøy, som hjelper deg til å løse oppgavene du får. (IO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Du føler din leder kun utøver ledelse når et problem oppstår. (TL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er flink til å få frem betydningen med den oppgaven som må utføres. (IM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du ser på din leder som en besluttsom person. (II)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dine ideer blir ofte lagt til side. (IS-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder har vanskelig for å delegere oppgaver. (IO-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er kun ute etter å følge bedriftens bestemte standard. (Binders standard) (TL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du blir ikke involvert av din leder i utformingen av butikkens målsetninger. (IM-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder har høy moralsk standard. (II)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder benytter seg sjeldent av deg når utfordringer skal løses. (IS-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du føler deg overvåket av din leder. (IO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du merker lite autoritet fra din leder i arbeidsdagen. (TL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er klart for deg hvilke forventninger din leder har til deg. (IM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er i dine øyne risikoavers (liker ikke å ta risiko) (II-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du føler du har blitt mer nytenkende som følge av din leders stimulering. (IS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er vanskelig for deg å få din leders oppmerksomhet. (IO-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Din leder er en synlig skikkelse for alle i butikken din. (TL-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I dine øyne, hvilke trekk bør en god leder være i besittelse av?

Spørsmålene nedenfor er relatert til din arbeidsmåte, innsatsnivå og tilfredsstillelse i Binders. Det er særdeles viktig at du svarer så ærlig som mulig på denne delen. Dine svar nedenfor bidrar til å kartlegge hvilken effekt din leders lederstil kan ha hatt på deg.

	Helt enig				Helt uenig
Du er en selvgående person. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du strever etter å nå din leders målsetninger. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du er positiv i dine gjøremål. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du gleder deg til å gå på jobb. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du er fornøyd for med anerkjennelsen du får. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du er redd for å gjøre feil. (M-R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du utnytter det potensialet du vet bor i deg. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du bidrar aktivt til å utvikle butikken din, til å bli best mulig. (M)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gi en kort kommentar på hvor motivert du er, til det arbeidet du er satt til å gjøre i Binders.

Andre kommentarer:

Forklaring til forkortelsene i parentes, dette ble ikke tilkjenngjort for respondentene.

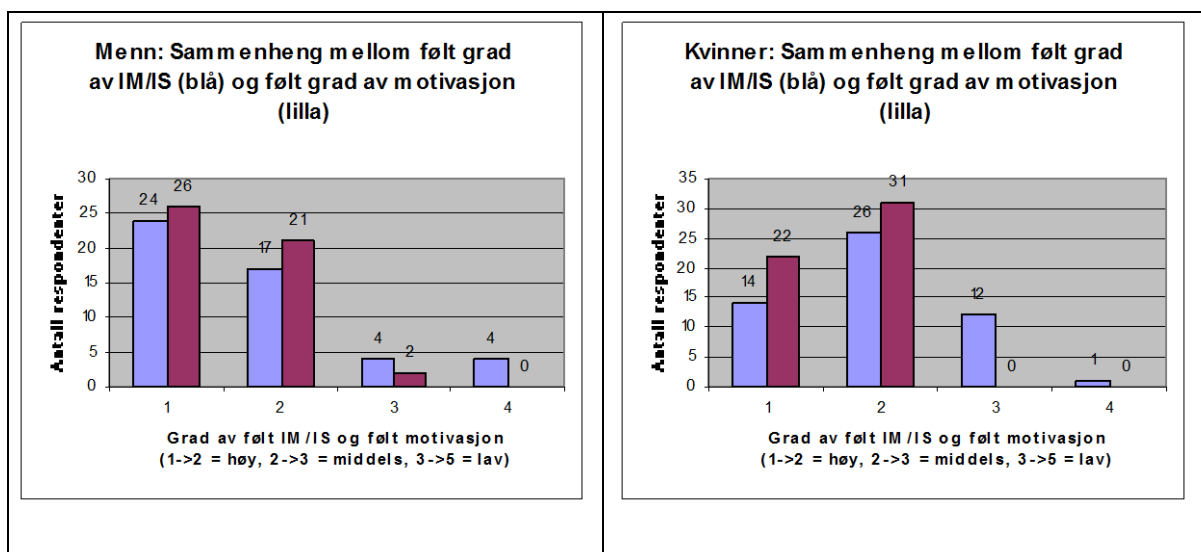
(TL): Transaksjonsledelse (IM): Inspirerende motivasjon (II): Idealisert innflytelse

(IS): Intellektuell stimulering (IO): Individuell omtanke (M): Motivasjon

(R): Reversert spørsmålsstilling

9.2 VEDLEGG 2: Kjønnsmessig sammenheng som grunnlag til videre studier.

Stolpediagram av kjønnssammenheng mellom IM/IS og motivasjon.



9.3 VEDLEGG 3: Aldersmessig sammenheng til som grunnlag til videre studier.

Følt grad av TL i % over 10 år Under 10 år

% følt høy grad av TL	29,3 %	47,7 %
% følt middels grad av TL	39,7 %	47,7 %
% følt lav grad av TL	31,0 %	4,5 %

Stolpediagram av følt grad av TL, fordelt på ansatte med over/under 10 års erfaring.

