

## **Tillit, makt og lederverktøy**

*Hvilke sammenhenger er det mellom tillit, makt og lederverktøy?*

—

**Linda Christine Berget og Line Kittelsen**

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) STV-3906  
Mai 2017*





# Forord

Det har vært en lærerik og spennende reise å arbeide med denne masteroppgaven. Vår interesse for ledelsesfaget har uten tvil økt eksponentielt med økt innsyn i de ulike teoriene. Det har også medført utfordringer med å snevre inn til et mindre tema, da vi har hatt lyst til å skrive om «alt». Fra et hav med teorier om ledelse landet vi til slutt på tillit, makt og lederverktøy.

Vi ønsker å takke våre arbeidsgivere, Unil og Storebrand, for at vi har fått tilgang på ressurser og mulighet til å gjennomføre studien. En stor takk til alle kollegaer som har stilt opp og tatt seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse. Ikke minst en stor takk til de kollegaene som har latt seg intervju.

Vår veileder professor Rudi Kirkhaug har vært en fantastisk støtte igjennom hele prosessen. Han har med sin faglige tyngde og genuine interesse for vårt tema gitt oss råd og veiledning som vi ikke kunne vært foruten. Han har sørget for at vi ikke har rotet oss inn på ville veier innen et så komplekst tema som ledelse.

Til slutt vil vi påpeke at undertegnede er selv ansvarlige for alt innhold i denne oppgaven.

Oslo, mai 2017

Linda Christine Berget og Line Kittelsen



# Sammendrag

Formålet med oppgaven er å belyse sammenhengen mellom makt, tillit og bruk av lederverktøy. Det teoretiske rammeverket er basert på ledelseslitteratur, med hovedvekt på teori om makt, tillit og lederverktøy. Ledelsesteorien er hentet fra flere sentrale teoretikere. Teori om sammenhengen mellom makt, tillit og lederverktøy er hentet fra Rudi Kirkhaug (2015)

Studien er gjennomført i Storebrand og Unil, som er to selskaper som opererer innenfor finansbransjen og næringsmiddelbransjen. Vi har benyttet oss av metodetriangulering for å samle inn data til studien, gjennom henholdsvis spørreundersøkelse og dybdeintervjuer.

Det viser seg at den makt og tillitsbalansen lederskapet står i er kompleks. Det vi likevel kan trekke som hovedkonklusjon er at lederskapet bør være mer bevisste og oppmerksomme på ulike former for tillit og de ulike maktbasene de besitter, fordi de i høyeste grad ser ut til å påvirke hverandre. Det kan se ut som bruk av tvangsmakt påvirker tilliten negativt, men også at tillit kan redusere tvangsmakten. I tillegg vil bruk av de mer personlige maktbasene påvirke tillit gjensidig positivt. Det er overraskende at vi ikke finner flere sammenhenger mellom lederverktøy og henholdsvis tillit og makt.

Konklusjonen er at det eksisterer sammenhenger mellom makt, tillit og lederverktøy.



# Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Tidligere forskning og teoretisk forankring .....	2
2	Empirisk kontekst.....	3
2.1	Storebrand .....	3
2.2	Unil.....	3
3	Teoretisk rammeverk.....	4
3.1	Hva er ledelse? .....	5
3.2	Makt og tillit som sentrale elementer i lederskap.....	7
3.3	Hva er tillit?.....	8
3.3.1	Ulike former for tillit.....	9
3.4	Hva er forskjellen på makt, autoritet og innflytelse?.....	11
3.4.1	Ulike former for makt.....	12
3.5	Ledervektøy.....	15
3.5.1	Regler, mål og formål.....	15
3.5.2	Visjon og verdier .....	16
3.5.3	Rammer, planer, kontroll og belønning og straff .....	16
3.6	Betingelser som påvirker makt, tillit og bruk av ledervektøy .....	17
3.7	De teoretiske antakelsene om sammenhengene mellom tillit, makt og ledervektøy.....	18
3.7.1	Sammenhengen mellom tillit og makt.....	19
3.7.2	Sammenhengen mellom ledervektøy og makt .....	19
3.7.3	Sammenhengen mellom ledervektøy og tillit.....	20
4	Metode.....	21
4.1	Forskningsmodell .....	22
4.2	Undersøkellesdesign .....	23
4.3	Datainnsamlingsmetode .....	25
4.3.1	Populasjon og respondenter.....	25
4.3.2	Spørreundersøkelsen .....	26
4.3.3	Intervjuer .....	29
4.4	Validitet, reliabilitet og datareduksjon .....	30
4.4.1	Faktoranalyse.....	30
4.4.2	Oppsummering og tilpasning av forskningsmodell.....	35
5	Resultater.....	36
5.1	Datakvalitet .....	36

5.1.1	Internt bortfall.....	36
5.1.2	Fordelingsegenskaper .....	37
5.1.3	Standardavvik.....	37
5.2	Univariate resultater .....	37
5.2.1	Tillit.....	38
5.2.2	Makt .....	38
5.2.3	Lederverktøy .....	39
5.3	Bivariate resultater .....	39
5.3.1	Makt og tillit – tendenser til samvariasjon .....	40
5.3.2	Lederverktøy og makt – tendenser til samvariasjon.....	41
5.3.3	Lederverktøy og tillit – tendenser til samvariasjon .....	42
5.4	Multivariate resultater .....	42
5.4.1	Normativ makt.....	44
5.4.2	Belønningsmakt.....	44
5.4.3	Tvangsmakt .....	45
5.4.4	Institusjonell makt Q5.1 .....	46
5.4.5	Kalkulert tillit .....	46
5.4.6	Relasjonell tillit .....	47
5.4.7	Institusjonell tillit .....	48
5.4.8	Lederverktøyenes forklaringskraft på makt og tillit .....	48
5.5	Kvalitative resultater .....	49
5.5.1	Tema makt.....	49
5.5.2	Tema tillit .....	51
5.5.3	Tema lederverktøy.....	52
5.5.4	Sammenhengen mellom makt og tillit.....	53
6	Analyse og tolkning av resultater .....	54
6.1	Hvilke sammenhenger er det mellom makt og tillit? .....	54
6.1.1	Hvilke tillitsformer påvirker normativ makt .....	55
6.1.2	Hvilke tillitsformer påvirker belønningsmakt .....	55
6.1.3	Hvilke tillitsformer påvirker tvangsmakt .....	56
6.1.4	Hvilke tillitsformer påvirker institusjonell makt .....	56
6.1.5	Hvilke maktbaser forklarer institusjonell tillit.....	57
6.1.6	Hvilke maktbaser forklarer kalkulert tillit .....	57
6.1.7	Hvilke maktbaser forklarer relasjonell tillit .....	58



6.2	Hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og makt? .....	59
6.3	Hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og tillit? .....	60
6.4	Kontrollvariablenes påvirkningskraft på makt, tillit og lederverktøy .....	61
7	Avslutning .....	62
8	Kildeliste.....	65
	Vedleggsoversikt.....	67
	Vedlegg 1 Spørsmål i spørreskjemaet og hva de er ment å måle.....	68
	Vedlegg 2 Personvernombudets tilbakemelding.....	73
	Vedlegg 3 Informasjonsskriv – «Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt».....	75
	Vedlegg 4 Intervjuguide.....	76
	Vedlegg 5 Korrelasjonsmatrise for alle variabler i spørreskjemaet .....	79
	Vedlegg 6 Deskriptiv statistikk – variabler i spørreskjemaet .....	82
	Vedlegg 7 Modeller for utførelse av regresjonsanalyser .....	83
	Vedlegg 8 Tabeller fra regresjonsanalyser.....	84
	Vedlegg 9 Tabeller fra regresjonsanalyser i delkapittel 5.4.8.....	91
	Vedlegg 10 Modell med oversikt over hovedfunn.....	95

## Tabelliste

Tabell 3.1 Hierarkisk taksonomi for lederatferd (Yukl, 2012).....	7
Tabell 4.1 Faktormatrise for spørsmålene som måler ulike tillitsformer. Rotasjonsmetode = Direct Oblimin.....	31
Tabell 4.2 Faktormatrise for spørsmålene som måler ulike maktbaser. Rotasjonsmetode = Direct Oblimin.....	32
Tabell 4.3 Oversikt over spørsmål per komponent og resultater fra Alpha-tester.....	34
Tabell 4.4 Resultater fra faktoranalysene for vurdering av datareduksjon til én faktorvariabel. ....	35
Tabell 5.1 Univariat analyse, ved gjennomsnitt og standardavvik. Sentraltendenser for faktorvariabler og variabler som er med videre. ....	38
Tabell 5.2 Korrelasjonsmatrise - Makt og tillit .....	40
Tabell 5.3 Korrelasjonsmatrise - Lederverktøy og makt .....	41
Tabell 5.4 Korrelasjonsmatrise - Lederverktøy og tillit .....	42
Tabell 5.5 Modelloppsummering – Normativ makt .....	44
Tabell 5.6 Modelloppsummering- Belønningsmakt.....	44
Tabell 5.7 Modelloppsummering - Tvangsmakt .....	45
Tabell 5.8 Modelloppsummering - Institusjonell makt .....	46
Tabell 5.9 Modelloppsummering - Kalkulert tillit .....	46
Tabell 5.10 Modelloppsummering - Relasjonell tillit .....	47
Tabell 5.11 Modelloppsummering - Institusjonell tillit .....	48
Tabell 5.12 Multivariate resultater. Lederverktøyenes forklaringskraft på makt og tillit isolert. ....	49

## Figurliste

Figur 3.1 Lederskapsmodell - Modellen illustrerer makt og tillit som viktige elementer for lederskap (Kirkhaug, 2015) .....	5
Figur 4.1 Forskningsmodell med kontroll-, årsaks- og effektvariabler som tas med videre. ....	23
Figur 4.2 Tilpasset forskningsmodell etter reduksjon til faktorvariabler. Variablene i modellen vil bli brukt i videre analyser. ....	36
Figur 5.1 Resultat: Hvilke årsaks- og kontrollvariabler har forklaringskraft på normativ makt. ....	44
Figur 5.2 Multivariat resultat - Belønningsmakt .....	45
Figur 5.3 Multivariat resultat - Tvangsmakt.....	45
Figur 5.4 Multivariat resultat - Kalkulert tillit.....	46
Figur 5.5 Multivariat resultat - Relasjonell tillit.....	47
Figur 5.6 Multivariat resultat - institusjonell tillit .....	48

# 1 Innledning

Vi hadde tidlig i prosessen en formening om at vi ønsket å skrive om ledelse. Gjennom dette studiet har vi blitt enda mer interessert i ledelse som tema, og vi er fasinert av alle dimensjonene det rommer.

Samtidig er vi ansatt i henholdsvis Storebrand, som operer i finansbransjen og Unil som befinner seg i næringsmiddelbransjen. Vi opplever derfor den praktiske utførelsen av ledelse i hverdagen vår, og i selskapene som vi jobber i. Vi opplever at selskapet og ledelsen i stor grad er avhengig av medarbeiderne for å skape resultater. Denne avhengigheten er spesielt sterk i dag, fordi man anser menneskene som bedriftens kanskje viktigste ressurser. Det synes også å se ut som at medarbeiderne stadig stiller høyere krav til sine arbeidsgivere. De krever både personlig og faglig utvikling. En leder må ha evne til å motivere, få folk til å samarbeide, og videreutvikle kompetansen til medarbeiderne. Samtidig jobber vi i bransjer som er preget av en sterk konkurransesituasjon, og det stiller krav til effektivitet som fordrer økt styring og kontroll. Dette krever at en leder innehar makt, slik at alle beveger seg i samme retning. Vi er fasinert av dette som tilsynelatende kan fremstå som en balanse.

Lederskapet må balansere tillit og makt på en god måte, slik at de får med seg medarbeiderne mot stadig mer krevende mål. En leder vil i sin hverdag leve midt i dette spenningsforholdet mellom tillit og makt, og det er dette skjæringspunktet som vi ønsker å finne mer ut av.

Samtidig jobber vi i to bransjer og selskaper som er ulike. Finansbransjen er kjent for å i stor grad benytte seg av lederverktøy for å styre medarbeidernes atferd. Vi var dermed nysgjerrig på om bruk av lederverktøy kan påvirke tillit og makten i selskapene som vi jobber i.

På bakgrunn av vår nysgjerrighet for dette tema, opplevelser fra arbeidsplassene våre, og med utgangspunkt i tidligere forskning, så har vi utledet følgende problemstilling for oppgaven:

**Problemstilling:** *Hvilke sammenhenger er det mellom tillit, makt og lederverktøy?*

På bakgrunn av den overordnede problemstillingen har vi laget noen forskningsspørsmål som vi vil forsøke å besvare i denne oppgaven:

- 1) Hvilke sammenhenger er det mellom makt og tillit?

- 2) Hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og makt?
- 3) Hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og tillit?

Dermed handler denne oppgaven om ledelse, og om tillit, makt og bruk av lederverktøy, samt hvordan sammenhengen mellom disse er. Vi vil forsøke å besvare oppgaven ved å innhente data fra spørreundersøkelse og dybdeintervju. De empiriske undersøkelsene er utført i Storebrand og Unil.

## **1.1 Tidligere forskning og teoretisk forankring**

Tidlig i prosessen forespurte vi vår veileder om anbefalinger omkring teori til vårt valgte tema. Vi søkte innledningsvis på Google Scholar på "makt" og fikk 174 000 på dette begrepet. På "tillit" fikk vi 81 500 resultater. Vi forsøkte deretter å søke på "makt og tillit" og det ga oss 32 200. Det kan dermed se ut som tillit og makt i større grad er beskrevet hver for seg, enn forsket på sammen.

Vi forsøkte deretter å søke på "makt og tillit og finansbransjen" og "makt og tillit og næringsmiddelbransjen". Vi fant omtrent 75 resultater i finansbransjen og 91 resultater for næringsmiddelbransjen. Tema virker derfor i liten grad å være belyst i Norge og vi finner ingen vitenskapelige artikler fra våre bransjer på dette tema. Avslutningsvis søkte vi på "tillit, makt og lederverktøy" i finans- og næringsmiddelbransjen, og vi finner ingen vitenskapelige artikler som omhandler dette.

Vi orienterte oss også innledningsvis om teori på tema og forhørte oss med veileder. Teorien som omhandler ledelse er hentet fra flere sentrale teoretikere innenfor ledelse som for eksempel Yukl, Bass, Martinsen og Lai. Når det gjelder de teoretiske sammenhengene som handler om de ulike formene for tillit, ulike maktbaser, og ulike lederverktøy, så har vi i benyttet oss av teoriene til Kirkhaug (2015).

Etter å ha orientert oss omkring tidligere forskning på tema fant vi at tidligere teori indikerer antakelser om sammenhenger mellom tillit, makt og bruk av lederverktøy, men at sammenhengene synes å være lite studert i Norge og i våre bransjer. Dermed mener vi det er svært relevant og interessant å belyse denne sammenhengen for å få økt innsikt og bedre forståelse for dette.

## 2 Empirisk kontekst

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de selskapene som inngår i våre empiriske undersøkelser, og således er studiens empiriske kontekst.

Selskapene er valgt ut med bakgrunn i at de er våre arbeidsplasser, samt at det er interessant å se på makt, tillit og lederverktøy innen to ulike bransjer, henholdsvis finansbransjen og næringsmiddelbransjen.

### 2.1 Storebrand

Storebrand opererer innenfor finansbransjen og selger produkter innenfor livsforsikring, skadeforsikring, kapitalforvaltning og til privatpersoner. Ved utgangen av 2016 var det 1745 ansatte i konsernet. 40 tusen bedriftskunder og 1,9 millioner personer har et kundeforhold i Storebrand. I 2012 lanserte Storebrand en ny visjon, seks kundeløfter, ny posisjon og justerte kundeverdier.

Visjonen er: *"Våre kunder anbefaler oss"*

Verdiene er: *Til å stole på, enkelt for kunden og fremtidsrettet*

I 2016 ble drivkraften lansert. Drivkraften handler om hva Storebrand står for. Formålet er: *"En fremtid å glede seg til"* Formålet skal beskrive hvorfor selskapet eksisterer utover det å skape fortjeneste.

Storebrand er preget av en hierarkisk organisering. Det er flere nivåer, hvor over- og underordning tydeliggjøres gjennom nivå plassering. De som er plassert øverst, har mest innflytelse og ansvar. Medarbeiderspennet i området som er forsket på kan variere, men en leder har som regel ansvaret for mellom 7-10 personer. Oppgavene til medarbeiderne er i hovedsak salg- og rådgivning av privatprodukter direkte til kunde.

### 2.2 Unil

Unil operer innen næringsmiddelbransjen og selger varer til kunder innen dagligvare, storhusholdning, industri og offshore. Selskapet hadde i 2016 en omsetning på tilnærmet 7 milliarder og har tilnærmet 140 ansatte fordelt på hovedkontor, lager og selgere i hele landet. Selskapet er et datterselskap av Norgesgruppen ASA og er således en del av et konsern.

Unil beskriver sin virksomhet som følger på sin nettside (Unil AS):

*«Unil AS er ansvarlig for import, utvikling, innkjøp og markedsføring av produkter under NorgesGruppens egne merker, og har en portefølje på over 2500 produkter...»*

I 2016 gikk selskapet igjennom en prosess for å fornye selskapets forretningsidé, visjon og verdier. Disse ble implementert i selskapet høsten 2016 og resultatet er listet opp under.

Forretningsidé: *«Vi er NorgesGruppens Merkevarerhus og viktigste verdiskaper. Sammen tar vi samfunnsansvar i alt vi gjør, og skaper vinnere i hele verdikjeden»*

Visjon: *«Vi skriver merkevarerhistorie»*

Verdier: *Proff, inspirerende, leken og sulten*

Unil er preget av en hierarkisk organisering. Hierarkisk oppbygde organisasjoner er kjennetegnet av flere nivåer, og hvor over- og underordning tydeliggjøres gjennom nivå plassering. De som er plassert øverst, har mest innflytelse og ansvar. Leders medarbeiderspenn som er forsket på i denne oppgaven varierer i stor grad.

### **3 Teoretisk rammeverk**

Dette kapittelet vil fungerer som et teoretisk rammeverk for oppgaven og vil tjene som en plattform for utvikling av undersøkelser, samt drøfting og analyse av oppgavens empiri.

Vi har gjort et utvalg av teorier fra de mangfoldige lederskapsteoriene. Vi vil ta utgangspunkt i modellen til Kirkhaug (2015) om lederskap når vi redegjør for teorien. Oppgaven tar utgangspunkt i at lederskap som begrep og konsept innehar makt og tillit som sentrale bestanddeler.

Teoriene som er valgt ut har som hensikt å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene omhandler sammenhengen mellom makt og tillit, og sammenhengen mellom ledervektøy og tillit, og sammenhengen mellom ledervektøy og makt. Dermed vil vi fokusere på teori som omhandler disse tre begrepene. Vi vil starte med å definere begrepet ledelse i korte trekk. Deretter vil vi inkludere trekk og atferdsteorier for å belyse hva som foregår når lederskap utøves. Videre legges det vekt å beskrive makt og tillit som viktige elementer i ledelse, og deretter redegjør vi for ulike former for tillit, ulike maktbasener og ulike typer ledervektøy. Maktbasene, tillitsformene og ledervektøy vil operasjonaliseres på bakgrunn av teorien og bli brukt videre i oppgavens empiri for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Som følge av begrensninger i antall sider og



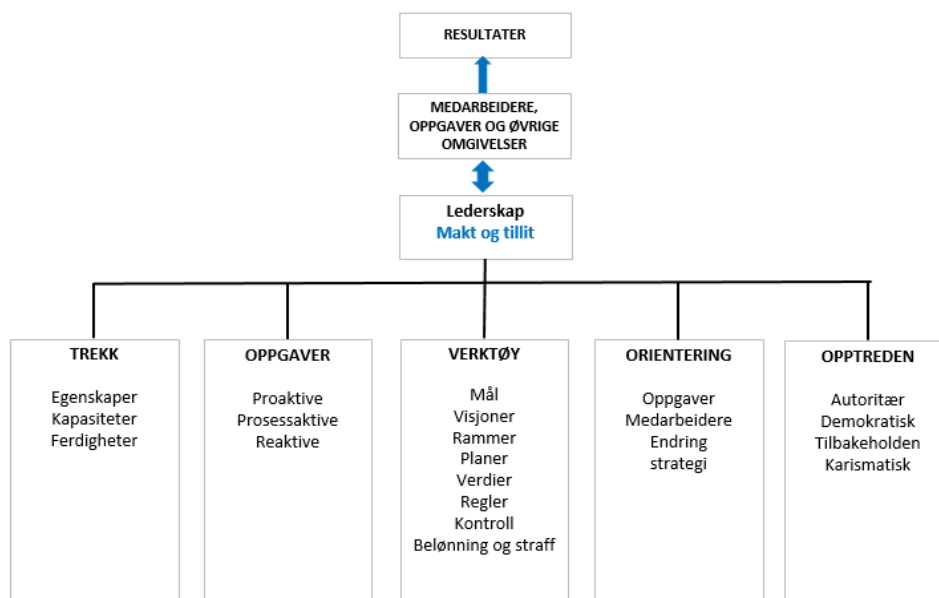
oppgavens omfang vil ikke alle sider ved modellen til Kirkhaug (2015) belyses. Vi vil legge vekt på teorier som kaster lys over problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### 3.1 Hva er ledelse?

I dette delkapitlet vil vi i korte trekk redegjøre for ledelse, modellen til Kirkhaug om lederskap (2015), trekkforskningen og atferdsforskningen på ledelse.

Tiltrekningen til lederskap som forskningstema, samt mengden av ulike oppfatninger av lederskap har ført med seg en enorm og uoversiktlig litteratur (Yukl, 2010). Det finnes nesten like mange oppfatninger og definisjoner av lederskap som bøker og artikler om emnet (Martinsen, 2009). Kompleksiteten kan antas å være årsaken til at et overordnet konsept innen lederskap er vanskelig å definere. Ledelse er også et begrep som stadig er i utvikling (Kirkhaug, 2015).

Felles for de fleste definisjoner av ledelse er at de reflekterer antagelsen om at ledelse involverer en prosess hvor intendert innflytelse utøves over andre mennesker for å veilede og strukturere, samt legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2010). Kirkhaug (2015) illustrerer lederskap gjennom denne modellen:



Figur 3.1 Lederskapsmodell - Modellen illustrerer makt og tillit som viktige elementer for lederskap (Kirkhaug, 2015)

Figur 3.1 kan forstås på den måten at lederskapets viktigste mål er å oppnå resultater gjennom økonomiske resultater, skape verdi for kunden, politiske mål for eierne samt medarbeidernes

behov. For å kunne oppnå ønsket resultat må lederskapet påvirke og ha kontroll over medarbeiderne, oppgaver og øvrige omgivelser. Samtidig vil de igjen fungere som betingelser for hvordan lederskapet utøves. For å nå kunne nå målene peker Kirkhaug (2015) på at lederskap er avhengig av makt og tillit som viktige elementer. Dette illustreres gjennom tillit og makt, i modellen. Kirkhaug (2015) viser til at lederens makt vil være vil være avhengig av om de har relevante lederverktøy tilgjengelig. Lederverktøy er illustrert i modellen, og vil bli gjort rede for i dette teoretiske rammeverket.

Kirkhaug (2015) viser til to ulike tradisjonelle trender innenfor ledelsesforskningen. Den første omhandler trekktilnærmingen til ledelse. McCrae and Costa Jr (2008) omtaler trekk som relativt varige mønstre av tanker, følelser og handlinger som individer kan karakteriseres av. Trekkteoriene fremhever attributter ved ledere som personlighet, motiver, verdier og ferdigheter. Underliggende denne tilnærmingen er antagelsen om at noen mennesker er naturlige ledere, utstyrt med visse trekk som andre ikke besitter (Glynn & DeJordy, 2010; Yukl, 2010). Ledertrekk er ofte knyttet til effektivitet, og Bass (1990) peker på at enkelte trekk kan være en forutsetning for effektivitet, men at sammenhengene er usikre og at det neppe er nok til å konkludere med at noen ledere er mer effektive enn andre. Kirkhaug (2015) hevder at vi trenger mer kunnskap om samspillet mellom trekk, makt og tillit. Vi kan likevel anta at det finnes visse sammenhenger. Ved for eksempel bruk av verdier som lederverktøy, så tyder mye på at verdibasert ledelse krever noen spesifikke personlige egenskaper og kapasiteter (Kirkhaug, 2014). Kirkhaug (2015) hevder også at i gjennomgangen av betingelsene for relasjonell tillit, så tyder lederskap på å ha noe med trekk å gjøre.

Den andre tradisjonelle tilnærmingen er forskningen på leders atferd. Kirkhaug (2015) viser til at lederatferd tradisjonelt har referert til hva ledere er opptatt av og orienterer seg mot, i hvilken grad de involverer medarbeiderne sine i beslutninger og hvor synlige de er. I tillegg inkluderer han konkrete funksjoner og oppgaver, samt ulike verktøy. Forskningen innenfor lederatferd har i stor grad basert seg på resultatene fra forskningsprosjektene gjennomført i løpet av 50- og 60-årene på Ohio State University og University of Michigan (Yukl, 2010). Felles for studiene er at de avdekket at medarbeidere oppfattet sin leders atferd først og fremst i form av to bredt definerte kategorier: å vise hensyn og å vise struktur. I 1990 årene ble det lagt til en tredje kategori, nemlig endringsorientert atferd. Denne kategorien vokste frem som følge at det ikke var tatt nok hensyn til atferd som oppmuntrer og legger til rette for endring (Yukl, 2010).

Yukl (2012) har satt sammen en hierarkisk taksonomi for lederatferd, basert på hva leder orienterer seg mot.

Tabell 3.1 Hierarkisk taksonomi for lederatferd (Yukl, 2012)

Oppgaveorientert	Relasjonsorientert	Endringsorientert	Eksternt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppklarende</li> <li>• Planlegging</li> <li>• Overvåke drift</li> <li>• Problemløsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Støttende</li> <li>• Utviklende</li> <li>• Anerkjennende</li> <li>• "empowering"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppfordre til endring</li> <li>• Visjoner om endring</li> <li>• Oppmuntre innovasjon</li> <li>• Legge til rette for kollektiv læring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettverksbygging</li> <li>• Ekstern overvåkning</li> <li>• Representere</li> </ul>

## 3.2 Makt og tillit som sentrale elementer i lederskap

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for hvorfor makt og tillit er sentrale elementer i lederskap.

Dagens organisasjoner må tilpasse seg det faktum at medarbeiderne har andre behov og krav enn tidligere. En slik utvikling stiller krav til forståelse for de følelser og verdier som driver mennesker. Samtidig har kravene til effektivitet og kvalitet endret seg, som igjen fører til at kravene til styring og kontroll forsterkes. Vi kan også anta at maktbalansen i mange selskaper er annerledes i dag enn den var tidligere. Resultatet av disse endringene er at et mer helhetlig ansvar fra lederen kreves, og dermed et bredere nedslagsfelt enn hva de tradisjonelle teoriene antyder (Kirkhaug, 2015). I tradisjonelle definisjoner av lederskap er det gjerne lederen som den allmektige person som fremstilles (Kirkhaug, 2015). I nyere tilnærming er man mer opptatt av at lederen har en funksjon som både retter seg mot medarbeiderne, organisasjonen og dens interesser. Lederskap fremstilles i større grad som en funksjon hvor utvikling er viktig og der leder samtidig ivaretar medarbeidernes behov. Det kollegiale er viktigere enn det individuelle og hensynet til alle interessentene er viktig (Kirkhaug, 2015). Med dette perspektivet på ledelse blir både tillit og makt viktige elementer i lederskap.

Sørhaug (1996) er en sentral teoretiker som har skrevet om forholdet mellom makt og tillit. Han hevder at tillit er en nødvendig hovedkilde for ledelse. På den andre siden argumenterer han med at dersom tillit kun forankres i verdibaserte former, som en definisjon på ledelse, så vil man isolere ledelse for mye fra selve utførelsen av lederskapet. Ledere må inneha en troverdig maktbruk (Sørhaug, 1996). Sørhaug (1996) beskriver derfor ledelse som en rolle mellom tillit og makt. For å lede trenger man makt, men makten må baseres på tillit. Makten fungerer ikke alene over tid; den faller etter hvert på sin egen urimelighet. Dersom tillit skal utvikles så forutsetter det at det finnes ledere som kan sanksjonere illojalitet, noe som krever

makt, og det krever at makt ikke brukes slik at eksterne og interne tillitsforhold blir umulige (Sørhaug, 1996). Lederen befinner seg dermed i krysningspunktet av den motsetningsfylte avhengigheten mellom tillit og makt. Kirkhaug (2015) ser ut til å være av samme oppfatning og beskriver ledelse som en kritisk balanse mellom makt og tillit, og peker på det faktum at ledere lever midt i dette spenningsfeltet.

Fische (1998) viser til at tillit er en grunnleggende forutsetning for lederskap, og at tillit ikke er noe selvsagt. Det kan ikke kreves, og det faktum at tillit er knyttet til makt kan virke paradoksalt. Tillit og makt er på mange måter gjensidig avhengig av hverandre. Det er størrelser som både truer og forutsetter hverandre. Makten kan true tilliten, hvis den misbrukes. Samtidig er makt avhengig av medarbeiderens tillit. (Fische, 1998).

### **3.3 Hva er tillit?**

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for tillit, og vi vil skille mellom ulike former for tillit. De ulike formene for tillit vil bli brukt videre i den empiriske undersøkelsen. Deretter vil vi i dette delkapittelet peke på ulike betingelser som må være tilstede for å oppnå tillit, og tilslutt i korte trekk gjøre rede for sammenhengen mellom tillitstypene.

Uten tillit vil det være vanskelig for lederen å få medarbeidere til å yte ekstra innsats, være et forbilde, få til et godt samarbeid og å være en fortrolig sparringspartner (Kirkhaug, 2015). Gjennom alle tider har vi eksempler på at folk har vært villige til å nå tilsynelatende urealistiske målsetninger, og til og med gå så langt at de er villige til å ofre livet, fordi de har en tillit til lederen sin (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Dersom det ikke eksisterer noe form for tillit vil det være vanskelig å påvirke medarbeiderne, uten å bruke rå makt (Kirkhaug, 2015). Tillit fremmer koordinert atferd, støtter ulike organisasjonsformer som for eksempel nettverk, fremmer åpenhet, reduserer konflikter og kostnader i ekstra tid som brukes i forhandlinger mellom leder og medarbeider og til kontroller av arbeidet, samt bidrar til effektive og hurtige reaksjoner i eventuelle krisesituasjoner (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Det antas også at tillit kan ha betydning for at medarbeiderne yter utover det som er avtalt i arbeidskontrakten. Dette fordi det antas at tillit kan skape tanker om gjenytelser (Kirkhaug, 2014). Tillit er et viktig element i menneskelige forhold, det skaper samhold og gir medarbeiderne en følelse av sikkerhet (Puusa & Tolvanen, 2006). Rousseau et. al (1998) viser til at all operasjonalisering av begrepet ikke vil reflektere de samme elementene. For å få en bedre forståelse av begrepet vil vi derfor skille mellom ulike former for tillit.

### **3.3.1 Ulike former for tillit**

Tillit kan prinsipielt innta tre former – en institusjonell, en kalkylebasert og en relasjonell form (Rousseau et al., 1998).

#### **3.3.1.1 Kalkulert tillit**

Den kalkulerte tilliten er en pågående, markedsorientert, økonomisk kalkulasjon som utledes ved å sammenligne utbytte av det man oppnår gjennom å skape og opprettholde forholdet, sammenlignet med kostnaden ved å opptre opportunistisk (Lewicki & Bunker, 1995).

Kalkulert tillit baserer seg på rasjonelle valg. Tilliten oppstår som følge av tillitsmottaker oppdager at tillitsgiver har intensjoner om å gjøre noe fordelaktig for tillitsmottaker (Rousseau et al., 1998). Nærmere bestemt handler kalkulert tillit om at partene besitter muligheter for belønning og straff, noe som gjør at de forholder seg til avtaler, og derigjennom opplever at de kan stole på hverandre (Kirkhaug, 2015). Kalkulert tillit opptrer ofte i den første fasen når man utvikler et forhold til en annen person, og er samtidig den mest utbredte formen i arbeidslivet (Lewicki & Wiethoff, 2006). Kalkulert tillit handler med andre ord om at medarbeiderne er trygge på at de får igjen for den innsatsen som de gir. Herunder forutsetter dette at organisasjonen har klare avtaler, og et akseptert belønnings- og straffesystem. Arbeidsgiver på sin side er sikker på at medarbeiderne utfører arbeidet som er avtalt i arbeidskontraktene (Kirkhaug, 2015).

#### **3.3.1.2 Institusjonell tillit**

Institusjonell tillit anses som et nødvendig grunnlag for alle former for lederskap (Kirkhaug, 2015). Det uttrykker at det eksisterer et tillitsforhold mellom medarbeideren og organisasjonen som sådan, og at det ofte er representert gjennom lederen. Dersom medarbeiderne oppfatter beslutninger som tas i organisasjonen som rettferdige og legitime, at organisasjonen ivaretar deres interesser, samt at de oppfatter organisasjonen som ordentlig og robust, så er det tegn på at det eksisterer institusjonell tillit (Kirkhaug, 2015). Organisatorisk tilhørighet er ofte forbundet med institusjonell tillit. At medarbeiderne føler en tilhørighet og trives med å jobbe i organisasjonen, kan knyttes til institusjonell tillit (Allen & Meyer, 1990).

#### **3.3.1.3 Relasjonell tillit**

Relasjonell tillit skapes gjennom positive forventninger til den andre partens intensjoner basert på gjentakende sosiale interaksjoner mellom partene. Relasjonell tillit baserer seg følgelig på det som skjer på innsiden av et forhold mellom to parter (Rousseau et al., 1998). En sosial interaksjon som er preget av troverdighet, pålitelighet og gjensidighet vil føre til at den ene parten har troen på at den andre parten innehar gode intensjoner. Relasjonell tillit kan

forstås som en persons opplevelse av at den andre parten vil ivareta interesser uten at det utøves kontroll og uten for mye taktikk involvert (Kirkhaug, 2014). Denne formen for tillit er ofte karakterisert av åpenhet, gjensidig lojalitet, sosial støtte og utlevering av intim informasjon. I motsetning til den kalkulererte tilliten som baserer seg på informasjon om hvilke belønning- og sanksjoner som kan anvendes (Kirkhaug, 2014). At det er takhøyde, at man kan spøke og fleipe med sin leder, at man er informert om saker man har interesse av, samt at leder og medarbeider opptrer rettferdig, er alle tegn på at det eksisterer relasjonell tillit (Kirkhaug, 2015). Relasjonell tillit er preget av gjensidighet og er følgelig noe både en leder og medarbeider har ansvar for å opprettholde og skape (Kirkhaug, 2015).

#### **3.3.1.4 Betingelser for å oppnå tillit**

I dette delkapittelet vil vi kort redegjøre for betingelser som gjør det mulig for leder å oppnå tillit.

Empirisk forskning har vist at det finnes visse betingelser relatert til lederen som antas å være til stedet for at tillit skal skapes og opprettholdes, og som lederen har mer eller mindre mulighet til påvirke. (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998). Det er omtanke, kommunikativ åpenhet, ærlighet, atferdsmessig konsistens og integritet. Å vise omtanke handler om å vise interesse for medarbeidernes behov, og å opptre på en måte som beskytter interessene deres. Samtidig handler det om å avstå fra utnyttning og opportunistiske handlinger (Lewicki et al., 1998). At medarbeiderne velger å utlevere sårbar informasjon krever at diskresjon utvises, som er avhengig av kommunikativ åpenhet og ærlighet. Åpenhet og ærlighet handler om at informasjon som medarbeiderne har nytte av tilflyter de uten for mye taktikk involvert. Videre er det viktig at informasjonen er korrekt og inneholder forklaringer og begrunnelser (Kirkhaug, 2015). Dersom lederen oppfører seg konsistent over tid på tvers av situasjoner, så vil det være enklere for medarbeiderne å forutse fremtidig atferd. Dette vil føre til at medarbeiderne blir mer villige til å vise sine sårbare sider til lederen (Lewicki et al., 1998). Forskning har vist at det er to ting som sier noe om atferdsmessig integritet; og det er å fortelle sannheten og å holde løfter (Lewicki et al., 1998) Simons (2002) viser til sin forskning og han omtaler integritet som svært viktig i forbindelse med lederskap, og definerer det som samsvar mellom ord og handling.

#### **3.3.1.5 Sammenhengen mellom de ulike formene for tillit**

Det antas å være et hierarkisk avhengighetsforhold mellom tillitstypene (Kirkhaug, 2015). Det kan antas dersom medarbeiderne opplever at organisasjonen ikke er forutsigbar og at



beslutningene er urettferdig, så kan det også få konsekvenser for tilliten mellom medarbeider og leder (Kirkhaug, 2015). Dermed antas det et avhengighetsforhold mellom institusjonell tillit og relasjonell tillit. Kalkulert tillit derimot kan i noen tilfeller eksistere uten institusjonell tillit, da den kalkulererte tilliten er basert på balanserte ytelser. Derimot antar man at kalkulert tillit vil være et grunnlag for relasjonell tillit, fordi det kan være vanskelig for leder å opparbeidet tillit dersom det ikke er noe samsvar mellom hva som innsats og motytelser i selskapet (Kirkhaug, 2015).

### **3.4 Hva er forskjellen på makt, autoritet og innflytelse?**

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for forskjellen mellom makt, autoritet og innflytelse. Deretter vil vi gjøre rede for ulike former for makt og kort kommentere sammenhengen mellom maktbasene.

Fordi makt er lite håndgripelig kan det være vanskelig å definere klart og tydelig. I tillegg har språket mange beslektede begreper som man har en tendens til å blande sammen, for eksempel makt, autoritet og innflytelse (Martinsen, 2009). Vi vil nå skille begrepene fra hverandre, for å få en bedre forståelse av makt.

Lederskap handler om å være et forbilde, påvirke, motivere medarbeiderne, men også å sette grenser, delegere og tvinge gjennom beslutninger som kan være uønsket av medarbeiderne (Kirkhaug, 2015). Makt er ensbetydende med lederskap (Kirkhaug, 2015). Uten makt kan ikke lederskap utøves (Kirkhaug, 2015). Høst (2009) og Martinsen (2009) er av samme oppfatning og hevder at det blir svært utfordrende å få medarbeiderne til å utføre oppgaver og få gjennomslag for beslutninger, uten makt. Makt kan defineres som evnen til å endre andres atferd, og å få andre til å utføre handlinger de ellers ikke ville utført (Martinsen, 2009).

Bass & Bass (2009) beskriver makt som et forhold der den ene parten har kontroll på den andre partens atferd eller skjebne, og at makten over andre er avhengig av i hvilken grad man har kontroll over ressurser som andre ønsker tilgang til (Bass & Bass, 2009). Yukl (2010) definerer makt som om den ene partens kapasitet til å påvirke og influere holdninger og atferd hos en person eller en gruppe, til tross for motstand (Yukl, 2010).

Autoritet innebærer retten til å endre og styre atferd mot felles mål, og er derfor forbundet med legitimitet (Martinsen, 2009). Autoriteten gir lederen rettigheter til å kontrollere ressurser, utstyr og andre midler (Yukl, 2010). Med andre ord så er autoritet den legitime

retten en person har til å utøve makt, og således er makt den operative utøvelsen av autoritet (Kirkhaug, 2015). Makt til forskjell fra autoritet streber ikke alltid mot felles mål. En leder har mulighet til å misbruke makten ved å sette sine egne interesser foran organisasjonens interesse. (Martinsen, 2009).

Innflytelse er et begrep som ofte forveksles med makt, men Martinsen (2009) hevder innflytelse har en tendens til å være mer subtilt enn makt. Selv om både makt og innflytelse har en evne til å endre atferd, så rommer makt evnen til å gjøre dette regelmessig og med letthet. Innflytelse er svakere og mindre forutsigbart. Dessuten hviler makten på ulike maktgrunnlag og innflytelse er basert på en rekke taktikker som ofte innebærer direkte, gjensidig påvirkning (Martinsen, 2009)

### **3.4.1 Ulike former for makt**

De fleste som forsker på makt hevder at makt handler om kontroll over ressurser som er verdifulle for andre, for eksempel informasjon, annerkjennelse eller beslutningsmyndighet (Lai, 2015). Den som har mest kontroll har mest makt, og den som har minst kontroll er avhengig av den andre. Makt handler derfor om relasjoner og ubalanse (Lai, 2015). Denne ubalansen har flere kilder. Å få en forståelse av fenomenet makt involverer å forsøke å skille ulike former for makt fra hverandre (Yukl, 2010). En konseptualisering av maktbasener som er mye brukt er skillet mellom de to maktbasene; posisjonell og personlig makt (Yukl, 2010). En annen konseptualisering av maktbasener som også er mye referert til i litteraturen er de ulike maktbasene til French og Raven (1965): mulighet til å belønne, mulighet til å straffe, posisjon eller rolle (såkalt legitim makt), ekspertise, tillit og respekt (såkalt referentmakt). Vi vil bruke de ulike maktbasene som Kirkhaug (2015) refererer til videre i den empiriske undersøkelsen, og det er; Belønningsmakt, tvangsmakt, normativ makt (referansemakt og ekspertmakt) og institusjonell makt. Vi gjør også gjøredet for legitim makt, for å få en bedre forståelse av makt, selv om den ikke vil bli brukt som en egen maktbase i undersøkelsen.

#### **3.4.1.1 Legitim makt**

Den rollen eller posisjonen en person har er også en kilde til makt som kan stamme i fra både stilling, kultur normer eller delegert myndighet. Dette er derfor en sammensatt maktbase, men kjernen i legitim makt er at personen som besitter lederstillingen oppfattes å være legitim i den rollen man har (Lai, 2015). Legitim makt er dermed basert på andres vilje til å bli akseptert av å bli ledet av en bestemt person, og er da kun effektiv dersom den er akseptert av personene den er ment å kontrollere. (Martinsen, 2009). Når man nevner legitim makt er det

mange som tenker på makten som man har i kraft av sin stilling, men som French og Raven (1959) understreker, bygger denne formen på makt også på at personen som innehar stillingen blir sett på som verdig og kompetent, med andre ord som en legitim forvalter av rollen.

#### **3.4.1.2 Belønningsmakt**

Belønningsmakt innebærer at en leder har tilgang til goder, både formelle og uformelle, som medarbeiderne ønsker tilgang til. Det kan være lønnsmidler, bonuser, forfremmelse eller hjelp og støtte (Yukl, 2010). Dersom en leder ikke har mulighet til å administrere ytre og indre belønning, kan det være vanskelig å styre medarbeidernes atferd (Martinsen, 2009).

Belønningsmakten vil ikke bare være avhengig av lederens faktiske mulighet til å utøve belønning, men også medarbeiderens oppfatning av at lederen holder ord og er troverdig, slik at de har en oppfatning av at lederen er villig til å gi belønning (Yukl, 2010). Forholdet mellom belønning og innsats bør alltid være tydelig (Martinsen, 2009). Belønningsmakten kan forvitte dersom den aldri blir brukt eller er knyttet til urealistiske målsetninger (Lai, 2015). Styrken på belønningsmakten vil være avhengig av om medarbeiderne oppfatter belønningen som verdifull og viktig, og om medarbeiderne tror lederen vil benytte seg av muligheten til å gi belønning (Lai, 2015).

#### **3.4.1.3 Tvangsmakt**

Hvis belønningsmakt er "gulrotten", så er tvangsmakten "piskan". Å ha tvangsmakt innebærer å ha tilgang til både uformelle og formelle virkemidler som kan iverksettes dersom medarbeiderne ikke gjør som pålagt eller avtalt (Martinsen, 2009). Formell straff kan være tap av lønnsmidler, inndragning av rettigheter og oppsigelse (Kirkhaug, 2015). Tvangsmakten kan også være mer subtil. Det kan være snakk om kritikk, tilsnakk, mangel på emosjonell støtte og vennskap. Å bruke tvangsmakt krever god sosial dømmekraft (Martinsen, 2009). Yukl (2010) hevder utbredt bruk av tvangsmakt på en lite konstruktiv måte kan føre til gjennomtrekk av ansatte. I visse situasjoner kan man likevel antakelig forvente at en leder vil anvende tvangsmakten. Om tvangsmakten oppfattes som legitim vil være avhengig av om den er godt forankret i lover, regler, verdier, formål og visjoner (Kirkhaug, 2015).

#### **3.4.1.4 Normativ makt**

Kilden til normativ makt er lederens personlige fremtreden og muligheter for å bruke lederverktøy om verdier, visjoner og formål (Kirkhaug, 2015). Ekspertmakt og referansemakt kan betraktes som å være en del av konseptet normativ makt, ettersom effektene av å utøve de er de samme, ved at de bidrar til indre forpliktelse og et moralsk engasjement (French Jr &

Raven, 1965). Man antar at de uformelle makttypene, som referansemakt og ekspertmakt, har en større evne til å berøre medarbeidernes yteevne og trivsel, enn de mer formelle makttypene som man antar har større mulighet til å påvirke atferd umiddelbart (Martinsen, 2009).

En leder som har referansemakt er en leder som blir likt, respektert, og er en person som medarbeiderne ønsker å identifisere seg med (Bass & Bass, 2009). Det kan skyldes personlig sympati, eller at lederen fremstår som et profesjonelt og sosialt forbilde med unike personlige egenskaper, ferdigheter og kvaliteter. En leder med referansemakt får medarbeiderne til å føle seg verdifulle og akseptert (Kirkhaug, 2015). Bass & Bass (2009) viser til studier der referansemakt bidrar til høyere jobbtilfredshet og prestasjoner, og mindre udokumentert fravær. Mye tyder på at referansemakt stadig er blitt viktigere i forbindelse med flatere organisasjonsstruktur, parallelt med et stadig økende fokus på personlige verdier og overbevisninger (Bass & Bass, 2009).

Ekspertmakt assosieres ofte med beundring og lojalitet, som følge av at lederen blir oppfattet å ha unik innsikt i arbeidsoppgaver og metoder for løsning av disse samt at leder kan navigere i komplekse situasjoner og finne riktige tiltak (Kirkhaug, 2015). Kompetanse, i form av hensiktsmessige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, er en viktig kilde til makt (Lai, 2015). Samtidig har medarbeidere stadig høyere nivå på sin kompetanse. Det kan føre til at lederen som fagekspert – at leder har større faglig forståelse for jobben enn medarbeideren (French Jr & Raven, 1965) - er betydelig redusert i profesjonelle organisasjoner (Lai, 2015). Lai (2015) peker også på viktigheten av å ikke overvurdere kompetanse som en kilde til makt. Bass & Bass (2009) kritiserer maktbasene for å ikke være konseptuelt entydige nok og at de inneholder manglende validitet. De fremhever spesielt referansemakt og ekspertmakt som maktbaser som det er vanskelig å skille i fra hverandre empirisk fordi de kan være sammenflettet i virkeligheten.

#### **3.4.1.5 Institusjonell makt**

Institusjonell makt er den mest utbredte makttypen, og er i prinsippet den som alle ledere støtter seg til (Kirkhaug, 2015). Makten er således knyttet til stillingen og er uavhengig av personen som besitter stillingen (Kirkhaug, 2015). Makten praktiseres ved å fatte beslutninger ved å henviser til lover, verdier og regler og gjennomslagskraften til beslutningen vil være bestemt av kvaliteten deres. Er de gode og relevante så vil følgelig lederen ha stor makt. Det betyr at også at å inneha en formell posisjon nødvendigvis ikke er å ha reell makt (Kirkhaug,

2015). Det er vanlig at de med formelle lederroller i stor grad baserer seg på beslutningsmyndigheten som de har i kraft av en rolle eller stilling. Lai (2015) hevder stillingsmakten i seg selv er et skrøpelig grunnlag for varig og sterk påvirkningskraft og hun peker hvor lett det er å miste stillingsmakten siden den er knyttet til rollen og ikke personen.

#### **3.4.1.6 Sammenhengen mellom maktbasene**

Som følge at ledere antakelig bruker flere av maktbasene samtidig, kan vi anta et visst avhengighetsforhold mellom dem. Det er vanskelig å tenke seg at en leder kan bruke tvangsmakt uten at det eksisterer institusjonell makt, men også bruk av belønningsmakt fordrer institusjonell makt. Normativ makt på sin side er ikke avhengig av institusjonell makt på samme måte, fordi den støtter seg i større grad på mer personlige maktbaser (Kirkhaug, 2015). Man kan også anta effekten av å bruke de ulike maktbasene kan ha forskjellig effekt. Martinsen (2009) antyder at de personlige maktbasene generelt antas å ha mer positiv effekt, enn de formelle. Det kan imidlertid antydes at de formelle maktbasene påvirker atferden raskt, men er mindre effektiv over tid (Martinsen, 2009). Det kan virke som at ledere burde bruke ekspertmakt og referansemakt for å få medarbeiderne til å akseptere ledelsen. De personlige maktbasene viser seg å være effektive instrumenter for lederens påvirkningskraft, og at offensiv bruk av belønning og tvangsmakt undergraver medarbeidernes tillit (Faiz, 2013).

### **3.5 Ledervektøy**

Vi skal nå gjøre rede for ulike ledervektøy. De verktøyene vi vil trekke fram her er; Regler, mål, formål, visjoner, verdier, planer, kontroll, rammer og belønning og straff.

#### **3.5.1 Regler, mål og formål**

Mål og regler er forankret i formelle maktbaser og de innehar elementer av kommando og kontroll (Colbjørnsen, 2004). Regelstyring baserer seg på at mennesker har et grunnleggende behov for regler og klar styring, og at dersom de følger klare instruksjoner så vil målene nås. (Kirkhaug, 2015). Dersom kommando- og kontrollorienteringen er sterk i et selskap kan det få konsekvenser for handlingsrom og læring (Colbjørnsen, 2004). Det er mye som tyder på at formalisering av et visst omfang og en balansert regelbruk er det optimale, for da vil medarbeiderne oppleve en gunstig balanse mellom støtte, styring og frihet (Kirkhaug, 2015).

Mål kan fungere som spesifikke beskrivelser om utfall som skal oppnås i en organisasjon (Scholes, Regner, Johnson, Whittington, & Angwin, 2014). Gjennom mål kan ledere bygge fungerende team ved å integrere flere individuelle innsatser til en felles innsats, hvor alle

trekker i samme retning (Drucker, 1955). Målene var svarene på reglens begrensninger, og ved å bruke mål håpet man på mer motiverte medarbeiderne, mer fleksibilitet, bedre koordinering og kommunikasjon. Mål antas å være et viktig styringsverktøy og motivasjonsverktøy (Kirkhaug, 2015).

Formål er et spesielt lederverktøy, ifølge Kirkhaug (2015), fordi formålet kobler interessenter som brukere og kunder direkte til organisasjonens funksjoner og daglige virksomhet.

Organisasjoner med definerte formål har bedre muligheter for at alle vil være opptatt av tjenesten som skal leveres. (Simon, 1997). Viktigheten av et formål finner vi også i Schein (2006) sin definisjon av en organisasjon, der han påpeker at en organisasjon er et resultat av flere mennesker som samarbeider mot et felles formål.

### **3.5.2 Visjon og verdier**

En visjon sier noe om den fremtiden organisasjonen ønsker og uttrykker ambisjoner som vil skape entusiasme, eierskap og øke prestasjonene i organisasjonen (Scholes et al., 2014). En suksessfull visjon forteller ikke bare hva organisasjonen gjør, men også hvorfor det lønner seg og er spennende å gjøre det. Den er levende, engasjerende og vekker følelser (Yukl, 2010).

Bass and Bass (2009) peker imidlertid på begrensninger ved bruk av visjon som styringsverktøy, og hevder at visjoner kan være for abstrakte, komplekse, urealistiske, uoppnåelige og upraktiske. Å oppnå en visjon kan bli et mål i seg selv eller en distraksjon fremfor et verktøy for å bane vei for å oppnå et verdsatt mål (Bass & Bass, 2009).

Verdier kommuniserer de underliggende og varige kjerneprinsippene som er veiledende for en organisasjons strategi, samt definerer måten organisasjonen skal operere på (Scholes et al., 2014). Verdier kan fungere som en felles antakelse på tvers av forskjellige situasjoner, og har som hensikt å veilede handling, samt veilede oss i måten vi innretter oss på (Rokeach, 1979).

Verdier som lederverktøy har fått stadig større utbredelse. Når verdier diskuteres som et grunnlag for makt og autoritet er det derfor det antas å favne om flere dimensjoner enn tradisjonelle ledelsestilnærminger gjør. Verdier kan lette kommunikasjonen, forene organisasjonen, skape en felles kultur og støtte andre lederverktøy (Kirkhaug, 2015).

### **3.5.3 Rammer, planer, kontroll og belønning og straff**

Rammer er et uttrykk for yttergrensene som settes for aktiviteter og handlinger. Både budsjetter og tidsplaner blir ofte brukt som rammer. Bruk av rammer i lederskapssammenheng blir ofte omtalt som det motsatte av detaljstyring (Kirkhaug, 2015).



Planer gir uttrykk for hvordan organisasjonen skal nå sine målsetninger, samt hvordan de skal realisere visjonen. Gode planer har en rekke positive effekter. Planene kan føre til mindre konflikter og stress, og mer effektiv ressursbruk. På den andre siden kan det være en utfordring å legge planer og forholde seg til disse dersom omgivelsene er skiftende og fremtiden uklar (Kirkhaug, 2015).

Kontroll er et viktig verktøy fordi det gir lederen legitim rett til å gripe inn og gjøre endringer eller forsterkninger på en rekke kritiske områder. Kontroll handler om hvordan selskapet måler og bedømmer resultatene og arbeidsprosessene (Kirkhaug, 2015).

Belønning og straff kan være et effektivt verktøy for å styre atferd, sørge for motivasjon og rettferdighet. Det kan også synes å være et verktøy som i stor grad er atferdsregulerende. Det skjer ved at medarbeiderne vil forsøke å tilpasse sin atferd slik at de unngår straff og oppnår belønning (Kirkhaug, 2015). Fravær av belønning og straff kan føre til at medarbeiderne opplever at selskapet ikke bryr seg og resultatet av dette kan være opportuniste, mindre organisatorisk tilhørighet og tap av motivasjon (Fry, 2003).

### **3.6 Betingelser som påvirker makt, tillit og bruk av lederverktøy**

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for ulike betingelser som kan påvirke makt, tillit og lederverktøy.

Rousseau et al (1998) peker på at organisasjoner er i endring og stiller spørsmål ved om det kan føre til at nye former for tillit utvikler seg. Mange organisasjoner går i retning av mer fleksible organisasjonsformer. Parallelt med dette kan det observeres et mulig skifte fra institusjonell tillit til en mer individuell og nettverk-basert form for tillit (Rousseau, 1998).

Ulike organisasjonsformer kan ha betydning for makt og tillit (Kirkhaug, 2015). Hierarkisk oppbygde organisasjoner er kjennetegnet av flere nivåer, og hvor over- og underordning tydeliggjøres gjennom nivå plassering. De som er plassert øverst, har mest innflytelse og ansvar. Poenget med hierarkier ifølge var å oppnå makt, overvåkning, kontroll, men også effektivitet (Weber, 1978). Tidligere var det ofte en entydig sammenheng mellom plassering i hierarkiet og makt. De med mest formell kompetanse var dominerende i organisasjonen og dermed plassert øverst (Kirkhaug, 2015). Kirkhaug (2015) understreker at den dominerende oppfatning i forskningen på ledermakt er at hierarki og formalisering er i ferd med å forsvinne som følge av at organisasjoner har et behov for å tilpasse organiseringen mot mer fleksibilitet og omstilling. Resultatet av dette er at det kan oppstå uklarheter når det kommer til hvilken

makt lederen har. En mulig konsekvens av dette er at lederen må ta i bruk mer av de personlige maktbasene, for de i mindre grad kan støtte seg på de formelle maktbasene.

Hierarki har tradisjonelt bidratt til stabilitet og orden. Herunder hører også utstrakt bruk av regler, kontroll og en formalisert bruk av belønning og straff. Dermed kan man anta at hierarkier med sin ordentlighet har vært et grunnlag for å skape institusjonell tillit, og dermed også bruk av institusjonell makt og tvangsmakt (Kirkhaug, 2015). I hierarkier er det også tradisjonelt benyttet formaliseringer og standardiserte avtaler, som gir grunnlag for kalkulert tillit mellom medarbeider og leder, og avtalene legger også til rette for bruk av belønningsmakt. Man kan også kanskje tenke seg at hierarkier gjennom sin stabilitet og bruk av regler, dermed baserer seg i mindre grad på og legger begrensninger på relasjonell tillit, som også fører til at det er en mindre gunstig arena for å anvende normativ makt (Kirkhaug, 2015)

Selskapets størrelse antas også å ha sammenheng med makt, tillit og lederverktøy (Kirkhaug, 2015). Større organisasjoner vil antakelig anvende flere former for lederverktøy. I mindre organisasjoner er lederen ofte fysisk nærmere sine medarbeidere og det antas dermed at det er mindre behov for bruk av lederverktøy. Det antas også at jo større organisasjoner er jo større sannsynlighet for at den fremstår som solid og forutsigbar med klare regler, verdier og lover. Forutsigbarhet og ordentlighet gir grunnlag for institusjonell tillit, og dermed også grunnlag for å bruke institusjonell makt og tvangsmakt. Vi kan også anta at medarbeiderspenn spiller inn når det gjelder makt, tillit og lederverktøy. Ledere med større medarbeiderspenn vil antakelig måtte basere seg i større grad på kalkulert tillit og belønningsmakt, og i mindre grad på relasjonell tillit og følgelig normativ makt (Kirkhaug, 2015).

### **3.7 De teoretiske antakelsene om sammenhengene mellom tillit, makt og lederverktøy**

Vi vil nå redegjøre for de teoretiske antakelsene om sammenhengene mellom tillit, lederverktøy og makt. Antakelsene er basert på det teoretiske rammeverket, og hensikten er her å trekke fram de teoretiske antakelsene som kaster lys over forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Når det gjelder sammenhengen mellom lederverktøy, tillit og makt, så kan denne være kompleks fordi det i enkelte tilfeller vil være en forutsetning om tillit for å ta de i bruk, og i andre tilfeller vil de selv kunne skape tillit og makt. Sammenhengene er basert på teoriene til Kirkhaug (2015)

### **3.7.1 Sammenhengen mellom tillit og makt**

Den overordnede antakelsen om sammenhengen mellom tillit og makt, er at tillit er grunnlaget for makt. Årsaken til dette er at makt er avhengig av et samtykke som antakelig ikke gis dersom det ikke eksisterer noen form for tillit. Samtidig kan man påstå at tillit ikke vil fungere alene uten makt, og makt kan ha utfordringer med å eksistere uten tillit. Dette fordi at det kun er lederskap som har som formål å undertrykke medarbeiderne, som kan klare seg uten tillit, i lengden. (Kirkhaug, 2015). Man kan anta at makt som er tuftet på tillit, fører til at lederskapet i mindre grad dominerer medarbeiderne og dagens lederskap fordrer antakelig i større grad enn tidligere, at medarbeiderne ikke domineres

Teorien indikerer at det er sannsynlig at tillitsformene er avhengig av hverandre og virksomme på samme tid. Samtidig indikerer teorien at en leder antakelig bruker alle maktbasene og at de virksomme sammen. Antakelsene om sammenhengene mellom tillit og makt er basert på teoriene til (Kirkhaug, 2015).

#### **3.7.1.1 Institusjonell tillit, tvangsmakt og institusjonell makt**

For å oppnå institusjonell tillit så må organisasjonen være preget av en viss orden. Dette kan organisasjonen oppnå ved å ha kjente lover, regler og verdier. Dersom tvangsmakt utøves må den forankres i disse, for å være legitim. Samtidig utøves institusjonell makt ved å henvise til lover, regler og verdier. Dermed antas det å være en sammenheng mellom institusjonell tillit, tvangsmakt og institusjonell makt.

#### **3.7.1.2 Kalkulert tillit og belønningsmakt**

Kalkulert tillit krever at det er et balansert forhold mellom innsats og ytelser. Når belønningsmakt skal anvendes, er det naturlig at den baserer seg på dette forholdet. Dermed er det et naturlig avhengighetsforhold mellom kalkulert tillit og belønningsmakt.

#### **3.7.1.3 Relasjonell tillit og normativ makt**

Vi antar at det finnes en sammenheng mellom relasjonell tillit og normativ makt. Dette fordi man antar at for at en leder skal kunne få med seg medarbeiderne mot krevende mål og få de til å etterleve selskapets verdier, så vil det fordre at det eksisterer et forhold som er preget av åpenhet og vilje til utlevering av følsom informasjon.

### **3.7.2 Sammenhengen mellom lederverktøy og makt**

Antakelser om sammenhengen mellom lederverktøy og makt er hentet fra teoriene til Kirkhaug (2015). Lederens makt vil også være avhengig av hvilke lederverktøy som er tilgjengelige.

### **3.7.2.1 Lederverktøy og institusjonell makt**

Det antas å være sammenheng mellom institusjonell makt og lederverktøy. Når leder tar beslutning i kraft av sin stilling er det naturlig å basere dette på en eller flere av lederverktøyene. Det kan derfor antydes at det er sammenhenger mellom mål, rammer, planer, verdier, regler og kontroll og belønning og straff, og dermed institusjonell makt.

### **3.7.2.2 Lederverktøy og tvangsmakt**

Når leder utøver tvangsmakt så antas det å være basert på en eller flere lederverktøy. Derfor antas det å være sammenheng mellom mål, planer, regler, kontroll, belønning og straff og tvangsmakt.

### **3.7.2.3 Lederverktøy og belønningsmakt**

Det antas å være sammenheng mellom lederverktøy og belønningsmakt. Når belønningsmakten skal utøves er det naturlig at den baserer seg på mål, planer, regler, og kontroll og belønning og straff.

### **3.7.2.4 Lederverktøy og normativ makt**

Det antas også å være sammenhenger mellom mål og normativ makt. Når medarbeiderne har klare og realistiske mål å jobbe mot så vil det styrke både innsats og interesse. Som følge av dette kan leder også få positiv oppmerksomhet. Dermed kan mål og formål knyttes til og normativ makt.

Visjoner fremstår som et positivt lederverktøy, som kan påvirke medarbeidernes mentale orienteringer, og visjoner antas å kunne gi leder normativ makt.

## **3.7.3 Sammenhengen mellom lederverktøy og tillit**

Antakelser om sammenhengen mellom lederverktøy og tillit er hentet fra teoriene til Kirkhaug (2015).

### **3.7.3.1 Lederverktøy og institusjonell tillit**

Det antas å være en sammenheng mellom flere av lederverktøyene og institusjonell tillit. Både riktig bruk av regler, mål, kontroll, rammer, planer og riktig bruk av belønning og straff kan vitne om at et selskap er tuftet på ordentlighet og forutsigbarhet, noe som igjen kan skape institusjonell tillit. På samme tid forutsetter bruk av mål, belønning og straff, rammer, og verdier at det allerede eksisterer institusjonell tillit. Dette fordi det lite sannsynlig at man får med medarbeiderne til å jobbe mot krevende eksempelvis krevende mål, dersom de ikke opplever at organisasjonen ivaretar deres interesser.

### **3.7.3.2 Lederverktøy og kalkulert tillit**

Det antas også å være en sammenheng mellom lederverktøy og kalkulert tillit. Kalkulert tillit baserer seg på at det forholdet mellom innsats og belønning er tydelig, og at arbeidsavtale er klare. Dermed antas mål, planer, regler, kontroll og belønning og straff være et grunnlag for kalkulert tillit. Det antas også at kalkulert tillit antas å være tilstede når belønning og straff brukes.

### **3.7.3.3 Lederverktøy og relasjonell tillit**

Det antas å være sammenheng mellom lederverktøy og relasjonell tillit. Når medarbeiderne har klare og realistiske mål å jobbe mot så vil det styrke både innsats og interesse. Som følge av dette kan leder også få positiv oppmerksomhet. Dermed kan mål og formål skape relasjonell tillit.

Visjoner fremstår som et positivt lederverktøy, som det kan være lett å få oppslutning blant medarbeiderne om. Visjoner kan i større grad enn for eksempel mål og regler begeistre og utløse motivasjon, samt motivere for læring og personlig utvikling. I og med at visjoner kan påvirke medarbeidernes mentale orienteringer, så er det naturlig å anta at visjoner kan skape relasjonell tillit mellom leder og medarbeider.

Verdier vil også i større grad enn de andre lederverktøyene kunne prege medarbeidernes mentale orienteringer. Dermed er det naturlig å anta at verdier kan skape relasjonell tillit. På den andre siden antas det også verdier blir vanskelig å bruke dersom det ikke eksisterer relasjonell tillit mellom partene.

## **4 Metode**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske tilnærmingene som vi har valgt for vår empiriske undersøkelse. Dette kapitlet har fire delkapitler: forskningsmodell, undersøkelsesdesign, datainnsamlingsmetoder, samt validitet, reliabilitet og datareduksjon.

Hensikten med empiriske undersøkelser er å fremskaffe kunnskap, og metode er måten man går frem på for å samle data om virkeligheten for å fremskaffe denne kunnskapen (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) peker på den pragmatiske metoden som hevder at den induktive og deduktive metoden kan stå i et komplementært forhold til hverandre, og gjensidig supplere hverandre, i stedet for å være motsetninger.

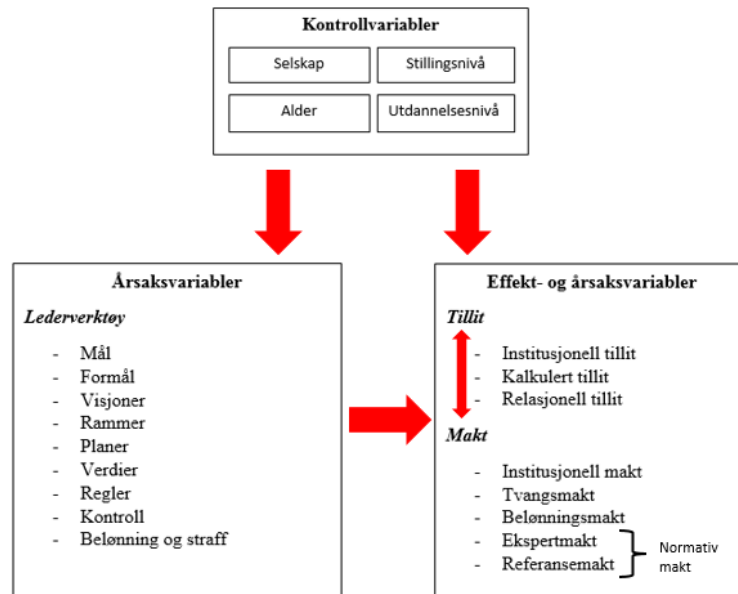
I denne oppgaven vil vi i stor grad støtte oss på allerede eksisterende teori, og den vil derfor være preget av en deduktiv tilnærming. Vi vil likevel påstå at vi kommer til å veksle mellom det deduktive og induktive. Dette med bakgrunn i at vi har valgt å frembringe informasjon ved å kartlegge hyppigheten og omfanget av makt, tillit og lederverktøy, for deretter å innhente dypere informasjon ved å undersøke enkelte individers sannhet og opplevelse i deres kontekst og situasjon.

## **4.1 Forskningsmodell**

Vi ønsker å undersøke sammenhengen mellom tillit, makt og lederverktøy i Storebrand og Unil. I følge Halvorsen (2008) er det viktig å ha en begrunnelse for å relatere to eller flere variabler til hverandre. Basert på hovedsakelig teori, samt vår nysgjerrighet har vi utarbeidet en forskningsmodell (se Figur 4.1).

Teorien indikerer at tillit er grunnlaget for makt. Vi er nysgjerrige på om vi kan finne gjensidig sammenheng mellom tillit og makt, eller om også makt kan ligge til grunn for tillit. Dette har vi indikert i forskningsmodellen med en dobbeltpil (jf. figur 4.1). Teorien indikerer at lederverktøy antas å ha en sammenheng med tillit og makt. Vi ønsker kun å undersøke om lederverktøy kan forklare tillit og makt, derfor vil vi undersøke lederverktøy som årsaksvariabler.

Vi tror det kan være interessant å se om to selskaper i to ganske forskjellige bransjer viser ulike tendenser og tilstedeværelse av makt, tillit og bruk av lederverktøy. Vi antar også at vi kan finne interessante sammenhenger mellom ledere og medarbeidere, fordi de antakelig oppfatter virkeligheten forskjellig. Vi antar også at vi kan finne forskjeller hvis vi skiller på alder og utdanningsnivå. Selskap, stillingsnivå, alder og utdanning er derfor lagt inn som kontrollvariabler i modellen.



Figur 4.1 Forskningsmodell med kontroll-, årsaks- og effektvariabler som tas med videre.

## 4.2 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign vil ha innvirkning på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.

Dermed er det viktig at man nøye vurderer om undersøkelsesopplegget man velger er egnet til å belyse den problemstillingen man ønsker å besvare (Jacobsen, 2005).

Undersøkelsesopplegget tjener som en strukturert plan for hvordan vi samler inn data fra virkeligheten. Fenomener kan ha både kvalitative og kvantitative sider som gjør det fordelaktig å benytte flere datainnsamlingsmetoder, fordi hver metode gir mulighet for å innhente en spesiell type informasjon (Halvorsen, 2008). Ved valg av undersøkelsesopplegg har man to hovedtilnærminger for hvordan man ønsker å undersøke populasjonen, 1) ekstensivt eller 2) intensivt. Vi har valgt å gå for en kombinasjon av disse to undersøkelsesoppleggene. Dette kalles designtrianglering i faglitteraturen (Jacobsen, 2005).

Formålet med det ekstensive opplegg er å fremskaffe en presis beskrivelse av hyppigheten, omfanget og utstrekningen av makt, tillit og lederverktøy i Unil og Storebrand (Jacobsen, 2005).

Intensivt opplegg i designtrianglering brukes vanligvis taktisk av tre ulike grunner: 1) for å utrede om man har noe å forske på, 2) for å teste statistikk fra ekstensiv undersøkelse, eller 3) for å samle informasjon statistikken fra den ekstensive undersøkelsen ikke fanger opp. Vårt formål med den intensive undersøkelsen er hovedsakelig nummer 2) og 3). Tema for denne oppgaven kan oppleves som sensitivt av både ledere og medarbeidere, og dermed kan det

være et behov for å teste svarene fra spørreskjemaet og få mer utfyllende informasjon slik at det er mulig å besvare problemstillingen og forskningsspørsmål på en hensiktsmessig måte.

Svakheten med ekstensive opplegg er at informasjonen kan bli begrenset og overfladisk fordi variablene er definert og kategorisert på forhånd av oss, i spørreskjemaet. Dette kan medføre at vi kan ha lagt ubevisste eller bevisste føringer som kan gi resultater som er farget av våre subjektive meninger og oppfatninger. Det er en viss fare for at informasjonen blir for generell og for lite tilpasset de individuelle oppfatningene av situasjonen.

Begrepet validitet refererer seg til gyldighet eller relevans (Halvorsen, 2008). Dersom respondentene har en annen oppfatning av begrepene som det spørres om, sammenlignet med det vi har fortolket av og operasjonalisert av teori, så kan vi få et problem med begrepsgyldigheten i undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Hovedårsaken til denne utfordringen er at man befinner seg både på et teoriplan og empiriplan, og at begrepene på disse to planene må samsvare. Hvor godt det samsvarer vil være avhengig av de definisjonsmessige validitet. Med reliabilitet siktes det til hvor pålitelige målingene er, om uavhengige målinger gir tilnærmet like resultater (Halvorsen, 2008).

Fordelen med å gjennomføre den intensive undersøkelsen etter den ekstensive, er at det kan gi oss mulighet til å avklare begrepsforståelsen. Vi kan få rikere informasjon om oppfatninger, holdninger, erfaringer, tanker og følelser enn det vi får gjennom det ekstensive opplegget. Vi kan også få en bedre mulighet til å se på indre sammenhenger mellom begrepene. Styrken kan også være at informasjonen ikke blir løsrevet fra konteksten og at den interne gyldigheten ofte blir stor (Jacobsen, 2005). Ulempen kan være at tilknytningen til konteksten blir for stor, og de få enhetene fører til at studiene blir for spesifikke. Med andre ord blir det vanskelig å vite om resultatene kan generaliseres (Jacobsen, 2005). I følge Halvorsen (2008) viser det seg ofte at de svakheter ekstensive opplegg fører med seg kan oppveies av de sterke sidene ved intensive opplegg. Dermed kan vi være tjent med å kombinere et ekstensivt og et intensivt undersøkelsesopplegg. Vi kan anta at det finnes en viss overlapp når det gjelder hva slags informasjon vi får gjennom å benytte designtrianglering, men som hovedregel kan vi si at man får frem ulike aspekter av virkeligheten.

Vi har valgt å gå for en tverrsnittstudie. Vi vil derfor undersøke relasjonen mellom tillit, makt og lederverktøy på et gitt tidspunkt. Dermed får vi innsikt i en struktur på dette tidspunktet,



men vi får begrenset informasjon om selve prosessene. (Halvorsen, 2008). Tverrsnittstudiet er spesielt egnet for å beskrive et fenomen eller til å generalisere, men det kan være problematisk å teste annet enn samvariasjon mellom variablene, for eksempel å teste om det er årsakssammenhenger (Halvorsen, 2008). Til tross for ulempene mener vi en tverrsnittstudie er best egnet for vår studie basert på ressurs- og tidsbegrensninger, samt for å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmålene.

### **4.3 Datainnsamlingsmetode**

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for den datainnsamlingsmetoden vi har benyttet. Vi vil først gjøre rede for populasjonen vi ønsker å uttale oss om. Videre vil vi gjøre rede for våre valg av respondenter i både den ekstensive og intensive undersøkelsen, deretter gjør vi rede for gjennomføringen av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuer.

#### **4.3.1 Populasjon og respondenter**

Vi kan definere en populasjon som samtlige av de undersøkelsesenheter som forskerne ønsker å uttale seg om og generalisere på vegne av (Halvorsen, 2008). Den populasjonen som vi ønsker å uttale oss om i denne oppgaven er medarbeidere og ledere i Unil og et område i Storebrand. Ettersom dette er en erfaringsbasert mastergrad, var det naturlig for oss å velge selskapene vi jobber i. Det er både fordeler og ulemper med dette valget. Fordelen er at vi har en unik innsikt i hvordan organisasjonene fungerer samtidig er det en ulempe at vi kan være påvirket og farget av egne oppfatninger og meninger omkring menneskene og selskapet for øvrig.

Vi kan skille mellom informanter og respondenter. Respondenter er de som selv har deltatt i en hendelse eller er i en situasjon, og en informant er en som kan mye om fenomenene, men som selv ikke representerer populasjonen (Jacobsen, 2005). Vi velger å kalle de som har besvart spørreundersøkelsen for respondenter og de vi har intervjuet for intervjuobjekter.

Vi valgte å sende ut den kvantitative undersøkelsen til hele populasjonen. Årsaken til at vi valgte å ikke begrense antall respondenter i de utvalgte populasjonene til et utvalg, var på grunn av faren for å ikke få inn nok observasjoner til å gjennomføre analysen. Å velge et utvalg av populasjonen ville krevd mer tid til puring og oppfølging fra vår side. Ulempen ved å ikke være nøyere på et spesifikt utvalg er at respondentene ikke er representative for populasjonene (Halvorsen, 2008). I vår undersøkelse så anser vi populasjonene som relativt ensartet, og dermed anser vi at det er høy sannsynligheten for at de som deltok i

undersøkelsen er representative for populasjonen (Halvorsen, 2008). Totalt ble undersøkelsen sendt til 338 respondenter, hvorav 134 deltok og svarte på spørreundersøkelsen.

Vi har intervjuet én leder og én medarbeider per selskap, dermed består vår kvalitative undersøkelse av totalt fire dybdeintervjuer. Bakgrunnen for dette er at de kan ha ulik oppfatning av fenomenene som vi ønsket å belyse, noe som kan gi oss verdifull innsikt. Med hensyn til konfidensialitet og anonymiteten vil vi i begrenset grad kunne redegjøre for vår utvalgsstrategi. Vi har imidlertid valgt intervjuobjekter som har ulik alder, kjønn og med ulik tilknytning til de ulike avdelingene i selskapene.

### **4.3.2 Spørreundersøkelsen**

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for utvikling av spørreskjema og gjennomføring av spørreundersøkelsen.

#### **4.3.2.1 Operasjonalisering av begreper og utvikling av spørsmål**

Makt, tillit og lederverktøy er abstrakte og kvalitative begreper som krever at vi i forkant av spørreundersøkelsen operasjonaliserer begrepene for å gjøre de målbare (Jacobsen, 2005). I forkant av utarbeidelsen av spørreskjemaet satte vi oss godt inn i teorien, og kom frem til konkrete indikasjoner som måler begrepene vi ønsker å undersøke indirekte (Jacobsen, 2005). Vi endte opp med 3-4 spørsmål for hver av formene for tillit og makt, samt et spørsmål per lederverktøy. I tillegg til de operasjonaliserte spørsmålene la vi til spørsmål som definerer respondentens arbeidsplass, stillingsnivå, alder og utdanning, i håp om at dette kun gi oss interessante resultater.

Etter at spørsmålene var ferdig utarbeidet gjennomførte vi en test av spørreskjemaet på tre respondenter per selskap. Vi ba om tilbakemelding om eventuelle begreper eller spørsmål som var uklare. Generelt var tilbakemeldingen at det var gode spørsmål og enkelt å forstå begrepene, med unntak av straff og belønning som de ønsket eksempler på. Vi korrigerer spørreskjema etter at vi mottok tilbakemeldingene. Se vedlegg 1 for komplett oversikt over våre operasjonaliserte spørsmål og hva hvert enkelt spørsmål måler.

#### **4.3.2.2 Målenivå**

Målenivået henger sammen med hvordan man registrerer observasjonene på en skala i form av tall. Årsaken til at det er viktig å vurdere målenivå er fordi det legger grunnlaget for hvilke statistiske metoder vi kan benytte i analysene (Wenstøp, 2006). Hvilket målenivå man velger er avhengig av hvilke typer variabler man ønsker å måle (Halvorsen, 2008). Våre

variabler er abstrakte og kvalitative. Målet er å plassere observasjonene inn i kategorier som er gjensidig utelukkende og rangordnet (Halvorsen, 2008). Vi har valgt å benytte en ordinalskala med rangorden, fordi det best ville passe vår kvantitative undersøkelse og de variablene vi har valgt. Ulempen er at vi ikke får målt avstanden mellom svaralternativene.

Vi har valgt følgende skala for svaralternativene på spørsmålene og utsagnene i undersøkelsen: «I svært liten grad (1)», «(2)», «(3)», «(4)» og «I svært stor grad (5)»

Måleskalaen tilfredsstiller krav til univariate-, bivariate- og multivariate analyser. Spørsmål Q6, Q7, Q8 og Q9 i spørreskjemaet (se vedlegg 1) har et målenivå på nominalskala, som vil si at svaralternativene er gjensidig utelukkende kategorier som ikke har en rangorden (Halvorsen, 2008).

Vi vurderte om vi skulle stille enkelte spørsmål i spørreskjemaet med motsatt skala for å få respondenten til nøye å vurdere svarene sine. Fordelen med å gjøre dette er at man unngår at respondenten kommer inn i en «modus» hvor han/hun svarer eksempelvis «(4)» på flere spørsmål etter hverandre. Etter å ha testet spørreskjemaet på flere respondenter konkluderte vi med at sannsynligheten for at man kommer i dette "moduset" likevel ikke var så stor, derfor valgte vi lik skala på alle spørsmål og utsagn. Vi vurderte nøye rekkefølgen på spørsmålene i spørreskjema. Vi startet med spørsmålene som er minst sensitive, deretter plasserte de mest sensitive spørsmålene om leder-medarbeider relasjonen tilslutt. Vi forsøkte også å spre spørsmålene som forklarer de ulike variablene.

#### **4.3.2.3 Meldepliktig til Personvernombudet for forskning, NSD**

Vår undersøkelse er meldepliktig til Personvernombudet for forskning, fordi respondentene kan identifiseres indirekte ved eksempelvis IP adresse. Se vedlegg 2, Personvernombudets tilbakemelding basert på prosjektmeldingen. Vi utarbeidet et informasjonsskriv i tråd med kravene, som inneholdt bakgrunn og formål med undersøkelsen, hva deltakelse og samtykke innebærer, samt informasjon om hvordan dataene blir håndtert under og etter undersøkelsen. (se vedlegg 3). Informasjonsskrivet ble distribuert via e-post og intranett i de respektive selskapene, samt henvist til da undersøkelsen ble distribuert.

#### **4.3.2.4 Gjennomføring av spørreundersøkelsen**

Både tillit og makt kan oppleves som sensitive temaer for respondentene. Det kan være en risiko for at respondentene ikke velger å svare ærlig eller velger å ikke delta, dersom de frykter at anonymitet ikke er ivarettatt. Vi la stor vekt på å vurdere anonymiteten i forkant av

undersøkelsen spesielt da vi utarbeidet spørsmålene som respondentene måtte besvare omkring erfaring og alder. Det ble kommunisert både i forkant av undersøkelsen, i e-posten som ble sendt ut og i selve questback-skjemaet. I tillegg informerte vi om at prosjektet var meldt og godkjent av Personvernombudet for forskning. Vi har tro på at dette sikret en forståelse av at anonymitet var ivaretatt, som igjen bidro til ærlige svar fra respondentene.

Vi valgte å distribuere undersøkelsen ved å legge ved en link til Questback undersøkelsen og sende ut e-posten fra våre egne e-postadresser, i stedet for å sende linken direkte fra Questback. Dette bidro til at vi kunne kommunisere hva som var formålet med undersøkelsen samt informere om anonymitet i e-posten. Vi tror også vi økte oppslutningen rundt undersøkelsen ved å sende fra egen e-post da e-posten kom fra en person de kjenner, som gir invitasjonen et mer personlig preg. Ulempen med å benytte denne formen for distribusjon var at vi ikke får styrt antall ganger en respondent svarer på undersøkelsen, og at vi ikke fikk sendt ut en felles purre e-post. For å sikre høy svarprosent, forhørte vi oss med IT-avdelingen i forkant av undersøkelsen, og sørget for at det ikke var noen fare for at e-posten ville havne i spamfilteret til respondentene.

Et ytterligere tiltak for å sikre anonymitet, var å sette spørsmålene om alder og utdanningsnivå som ikke-obligatoriske i spørreskjemaet. Av 134 respondenter var det kun to som valgte å ikke besvare disse spørsmålene. Resterende spørsmål valgte vi å sette som obligatoriske for å hindre internt bortfall, det vil si forekomsten av spørsmål som ikke er besvart (Halvorsen, 2008). Ulempen med obligatoriske spørsmål kan være at respondenter velger å ikke besvare spørreskjemaet dersom de opplever at de ikke klarer å ta et standpunkt på enkelte spørsmål. Vi fikk noen tilbakemeldinger på at enkelte synes det var vanskelig å ta standpunkt til alle spørsmålene, så vi kan anta at dette er noe av årsaken til noe lav svarprosent. For øvrig var tilbakemeldingen at spørsmålene var greie å tolke og svare på.

Svarprosenten på 39,6% kan virke noe lavt, men samtidig nådde vi vårt forhåndsatte mål om 60 observasjoner per selskap. Vi antar at dersom vi hadde purret flere ganger og gjennomført undersøkelsen over et enda større tidsrom, så kunne vi sikret enda flere svar. Målet om antall respondenter ble satt på bakgrunn av et minstekrav til observasjoner for å gjennomføre faktor- og regresjonsanalyser. Fordelingen av observasjoner mellom ledere og medarbeidere ble henholdsvis 21,6% og 78,4%. 51,5% av observasjonene kommer fra Storebrand og 48,5% fra UNIL. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 1. mars til 24. mars. Vi valgte å

ikke sende ut purring skriftlig da antall observasjoner raskt nådde vårt minstekrav. For å sikre at flest mulig ledere besvarte undersøkelsen kontaktet vi de personlig med oppfordring om å delta, noe vi tror økte oppslutningen fra ledere.

### **4.3.3 Intervjuer**

Som beskrevet under undersøkelsesdesign har vi valgt å gjennomføre intervjuer etter spørreundersøkelsen for å få dypere informasjon, slik at vi bedre skal kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi vil i dette delkapittelet redegjøre for utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer.

#### **4.3.3.1 Utvikling av intervjuguide**

Vi valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju med forhåndsdefinerte temaer. Formålet med intervjuet er å undersøke om kunne finne resultater som kunne støtte spørreundersøkelsen og få et dypere forståelse både av fenomenene som undersøkes og sammenhengen mellom dem.

Temaene er basert på forskningsmodellen hvor alle effekts- og årsaksvariabler er inkludert (jf. figur 4.1). Vi har tre hovedtemaer i intervjuguiden, og formålet er å finne nærmere ut av intervjuobjektens opplevelser av tillit, makt og bruk av lederverktøy i Storebrand og i Unil (se vedlegg 4 for intervjuguide). Vi startet innledningsvis med å be intervjuobjektene reflektere omkring makt og tillit. Etter første intervju fikk vi tilbakemelding om at det var noe vanskelig å starte med et så åpent spørsmål som «*Reflekter rundt makt og tillit*», spesielt med tanke på at det ikke kan relateres til en hendelse eller sammenheng. Vi forsøkte derfor i de andre intervjuene og være litt mer spesifikke. Fra spørreundersøkelsen fant vi at validiteten og reliabiliteten til belønningsmakt og institusjonell makt var noe svak. Vi brukte intervjuet til å undersøke om dette var noe vi fikk økt forståelse for.

#### **4.3.3.2 Gjennomføring av intervjuer**

Vi valgte å gå for det individuelle intervjuet med varighet på en time. Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet av at forskeren og den som intervjues har en samtale lik en vanlig dialog (Jacobsen, 2005).

For å opprettholde anonymitet kalte vi inn intervjuobjektene med privat status i kalenderen. De ble i forkant av undersøkelsen informert om tema for intervjuene. De ble informert om at de kan velge å ikke besvare spørsmål, avbryte intervjuet eller trekke seg fra intervjuet. Basert på at tema kan oppfattes som sensitivt, valgte vi å ikke benytte båndopptaker, i håp om å få en

så ærlig og åpen dialog som mulig. Vi gjorde imidlertid notater underveis og observerte kroppsspråket. Vi valgte å intervju intervjuobjektene i selskapet vi selv ikke jobber i, for å eliminere effekten av vår egen forutinntatthet og subjektive oppfatning. Den andre intervjueren skrev notater.

Konteksteffekten handler om hvilket sted intervjuobjektet blir intervjuet og hvordan det påvirker dialogen og svarene i intervjuet. Et kunstig sted for intervjuobjektet kan medføre mer kunstige svar (Jacobsen, 2005). Vi valgte å benytte møterom på arbeidsplassene, fordi vi anser det som kjente og naturlige omgivelser for intervjuobjektene.

#### **4.4 Validitet, reliabilitet og datareduksjon**

For å kunne trekke troverdige konklusjoner må validitet og reliabilitet kontrolleres.

Instrumentvalidering betyr at man kontrollerer spørreskjema for å kunne uttale seg om problemstillingen. Det må undersøkes om spørreskjemaet fungerer etter intensjonen, samt at spørsmålene gjenspeiler de ulike formene for makt og tillit som angitt i forskningsmodellen (Sannes, 2004).

Vi vil først kontrollere validiteten for deretter å kontrollere påliteligheten (reliabiliteten).

Dersom resultatene tillater det, så er hensikten å redusere variablene i spørreskjema til ett sett underliggende faktorvariabler. Hvis empirien ikke støtter forskningsmodellen, så vil vi presentere en redigert forskningsmodell som vil bli brukt videre i analysene. Se oversikt over spørsmålene og hvilke variabler i forskningsmodellen de er ment å måle i vedlegg 1.

##### **4.4.1 Faktoranalyse**

Vi har valgt å gjennomføre prinsippal komponentanalyse (heretter kalt faktoranalyse) for å påvise mønstre i korrelasjonene mellom de spørsmålene som er ment å måle samme form for makt og tillit (Johannessen, 2009). Vi har valgt å ekskludere spørsmålene for lederverktøy i faktoranalyser da disse kun måles med ett spørsmål per lederverktøy, og som da ikke tilfredsstillt kravene til en faktoranalyse (Sannes, 2004).

En rotasjonsmetode brukes i en faktoranalyse for å minimere lave korrelasjoner og maksimere høye korrelasjoner, og for å få fram et tydeligere mønster. Ortogonal og oblik rotasjon er to forskjellige rotasjonsteknikker. Man bruker ortogonal om faktorene som ikke er korrelert og oblik rotasjon dersom faktorene er korrelert (Johannessen, 2009). Etter gjennomgang av korrelasjonene mellom spørsmålene, finner vi at variablene er korrelerte. Vi velger å benytte

«Direct Oblimin» som rotasjonsmetode. Se vedlegg 5 for oversikt over korrelasjonsmatriser. Vi har valgt å utelate faktorladninger under 0,3 i resultatene.

Vi kjørte en faktoranalyse for spørsmålene som er ment å måle de ulike maktbasene, samt tilsvarende for spørsmålene som er ment å måle ulike tillitsformer. Dette gjør vi for å kontrollere at vi har begreper som er mest mulig uavhengig av hverandre, samt for å sikre at vi samler spørsmål som naturlig hører sammen til én faktor. Vi vil benytte oss av følgende regler for å beslutte hvilke spørsmål som tilhører hvilke faktorer (Sannes, 2004):

- Faktorladning skal være 0,5 eller høyere for at ett spørsmål skal tilhøre en faktor.
- Nest høyeste faktorladning bør være 0,3 eller lavere. Avstand mellom to faktorladninger for et spørsmål bør ikke være mindre enn 0,2.
- Ett spørsmål kan kun tilhøre en komponent basert på disse reglene.

#### 4.4.1.1 Validitet

For å sjekke om spørsmålene til en variabel er mer konsistent med hverandre, enn med andre spørsmål som tilhører en annen variabel, kontrolleres konvergent validitet (Sannes, 2004). For å kunne uttale seg om i hvilken grad variablene måler ulike ting, så undersøkes diskriminant validitet. Vi vil først kommentere validiteten til spørsmålene som har som hensikt å måle ulike tillitsformer:

Tabell 4.1 Faktormatrise for spørsmålene som måler ulike tillitsformer. Rotasjonsmetode = Direct Oblimin

	Komponent		
	1	2	3
Q2.2 Kalkulert tillit		-0,891	
Q2.3 Kalkulert tillit		-0,854	
Q2.7 Kalkulert tillit		-0,815	
Q2.6 Kalkulert tillit		-0,766	
Q3.7 Institusjonell	0,878		
Q3.5 Institusjonell	0,834		
Q5.7 Institusjonell	0,535		
Q3.6 Institusjonell	0,459	-0,355	
Q4.7 Relasjonell tillit			0,879
Q2.4 Relasjonell tillit			0,707
Q5.4 Relasjonell tillit	0,374		0,602
Q5.2 Relasjonell tillit			0,551

Faktormatrisen (jf. tabell 4.1) for tillit viser høy konvergent og diskriminant validitet (jf. tabell 4.1). Det vil si at de spørsmålene som er ment å måle samme form for tillit lader mot en

og samme komponent, samt at et spørsmål ikke lader mot to komponenter samtidig. Vi har et par unntak for spørsmål Q3.6 og Q5.4.

Q 3.6 «*I hvilken grad oppfatter du beslutninger som fattes i selskapet som rettferdige?*» er ment å måle institusjonell tillit. Vi ser av faktormatrisen over at den ikke lader mot en komponent over 0,5. Samtidig ser vi at den lader mot både komponent 1 og 2, med mindre avstand enn 0,2. Dette forteller oss at spørsmålet ikke er entydig definert. Derfor velger vi å trekke ut dette spørsmålet fra vårt datamateriale for å unngå støy i videre analyser.

Q5.4 «*I hvilken grad opplever du åpenhet og takhøyde for utveksling av meninger og informasjon?*» er ment å måle relasjonell tillit. Vi ser at spørsmålet har lav diskriminant validitet fordi den lader mot både komponent 1 og 3. Spørsmålet lader riktig nok på relasjonell tillit over 0,5. Som følge av at avstanden er over 0,2 mellom faktorladningene for dette spørsmålet, velger vi likevel å ta med dette spørsmålet i videre analyser. Vi må være oppmerksomme på noe lav diskriminant validitet på dette spørsmålet i videre analyser.

Tabell 4.2 Faktormatrise for spørsmålene som måler ulike maktbaser. Rotasjonsmetode = Direct Oblimin

	Komponent			
	4	5	6	7
Q4.1 Ekspertmakt	0,953			
Q4.6 Ekspertmakt	0,948			
Q4.5 Referansemakt	0,764			
Q2.5 Referansemakt	0,731			
Q2.8 Ekspertmakt	0,691			
Q4.3 Referansemakt	0,628			
Q3.3 Tvangsmakt		0,824		
Q3.1 Tvangsmakt		0,786		
Q5.6 Tvangsmakt		0,713		
Q5.5 Tvangsmakt		0,493	0,508	
Q5.3 Referansemakt		-0,453	-0,516	
Q4.4 Belønningsmakt			-0,767	
Q4.2 Belønningsmakt	0,325		-0,600	
Q2.9 Belønningsmakt	0,380		-0,598	
Q3.4 Institusjonell makt				0,700
Q5.1 Institusjonell makt				0,648
Q3.2 Institusjonell makt		0,436		0,520

Vi har nokså høy konvergent og diskriminant validitet for spørsmålene som måler ulike maktbaser (jf. tabell 4.2). Vi har fått fire komponenter fra analysen, altså en mindre enn vi har spesifisert i forskningsmodellen.

Den konvergente validitet kan diskuteres på spørsmålene ment å måle referansemakt og ekspertmakt. Det er ikke overraskende at disse to slår ut som en felles komponent i faktoranalysen. Teorien har en felles benevnelse for disse to maktbasene og det er normativ



makt. Fordi spørsmålene viser at de måler en og samme komponent, velger vi å slå disse to sammen og omdefinere de to maktbasene til normativ makt. Etter å ha gjort dette, får vi en høyere konvergent validitet.

Diskriminant validitet for normativ makt er meget høy. For referansemakt har vi ett unntak som ikke viser entydig ladning på normativ makt, og det er spørsmål Q5.3 «*I hvilken grad føler du deg verdifull og akseptert av din leder?*». Spørsmålet lader ikke mot normativ makt, men mot både tvangsmakt (komponent 5) og belønningsmakt (komponent 6). Spørsmålet vil grunnet for lav validitet bli fjernet fra datamateriale for å unngå støy i videre analyser.

På tvangsmakt så illustrerer tabellen en høy konvergent og diskriminant validitet på spørsmålene Q3.3, Q3.1 og Q5.6. Spørsmål Q5.5 «*I hvilken grad opplever du å bli oversett av din leder?*» lader mot både tvangsmakt (komponent 5) og belønningsmakt (komponent 6). Fordi validiteten er for lav velger vi å trekke ut dette spørsmålet fra datamaterialet for å unngå støy i videre analyser.

Den konvergent validitet for belønningsmakt er høy da alle spørsmålene som er ment å måle belønningsmakt lader over 0,5 på samme faktor. Belønningsmakt har noe lav diskriminant validitet for spørsmål Q4.2 og Q2.9. Begge spørsmålene lader også på komponent 4 (normativ makt). Det gir indikasjoner på at spørsmålene kan være uklare og ikke godt nok operasjonalisert. Likevel velger vi å beholde spørsmålene fordi begge har en avstand mellom faktorladningene på over 0,2. Grunnet noe lav diskriminant validitet må vi være kritiske til de resultater vi finner som involverer belønningsmakt.

For institusjonell makt har vi høy konvergent validitet for spørsmålene som følge av at alle lader mot samme faktor over 0,5. Spørsmål Q3.2 «*I hvilken grad opplever du at det blir fattet beslutninger med henvisning til rutiner, prosedyrer og regler, fremfor å bruke faglige argumenter?*» lader også mot komponent 5 (tvangsmakt). Fordi avstanden mellom faktorladningen er mindre enn 0,2 velger vi, grunnet lav diskriminant validitet, å trekke ut dette spørsmålet fra vårt datamateriale, for å unngå støy i videre analyser.

Etter å ha gjennomført analysen velger vi å fjerne spørsmål Q.3.6, Q5.5, Q5.3 og Q3.2 fra datamateriale. Hensikten er å redusere støy i videre analyser. Vi har basert på faktoranalysen bekreftet at spørreskjema har fungert godt som instrument for datainnsamling. Spørsmålene har i stor grad målt det de har som hensikt å måle.

#### 4.4.1.2 Reliabilitet

Reliabiliteten blir kontrollert gjennom Alpha-test i SPSS. Tabell 4.3 viser en oversikt over de spørsmålene vi tar med videre per komponent basert på validitetskontrollen, samt Cronbach's Alpha for disse komponentene.. Ved vurdering av reliabilitet vil vi benytte tommelfingerregelen om at Cronbach's Alpha skal være større enn eller lik 0,7 (Sannes, 2004).

Tabell 4.3 Oversikt over spørsmål per komponent og resultater fra Alpha-tester

Komponent	Faktorvariabel	Spørsmål	Cronbach's Alpha
1	Institusjonell tillit	Q3.5, Q3.7, Q5.7	,706
2	Kalkulert tillit	Q2.2, Q2.3, Q2.6, Q2.7	,880
3	Relasjonell tillit	Q2.4, Q4.7, Q5.2, Q5.4	,767
4	Normativ makt	Q4.5, Q4.6	,908
5	Tvangsmakt	Q3.1, Q3.3, Q5.6	,722
6	Belønningsmakt	Q2.9, Q4.2, Q4.4	,624
7	Institusjonell makt	Q3.4, Q5.1	,377

Alpha-testen viser høy pålitelighet på alle faktorer med unntak av institusjonell makt og belønningsmakt (jf. tabell 4.3). Belønningsmakt viser noe lav pålitelighet fra alpha-testen. Ser vi tilbake på validitetskontrollen fikk vi lav validitet for spørsmål Q2.9 og Q4.2. En av forklaringene kan være at Q2.9 antas å måle tilgangen til å benytte belønningsmakt fremfor den faktiske bruken. Da Cronbach's alpha ikke avviker stort fra kravet vil vi akseptere reliabiliteten til belønningsmakt og vurdere komponenten for datareduksjon. Likevel bør vi være oppmerksomme på at noe lav reliabilitet potensielt kan skape støy i videre analyser.

Institusjonell makt viser lav reliabilitet med en Cronbach's Alpha på 0,277. Dermed er det sannsynlig at spørsmålene ikke er konsistente nok og måler ulike ting. Resultatet er ikke akseptabelt og kvalifiserer ikke for å bli vurdert for datareduksjon. Vi velger i stedet å kun gå videre med spørsmål Q3.4 «*Hvis du ser bort i fra personene som besitter stillingene, i hvilken grad respekteres stillingstitlene?*» i videre analyser. Vi mener dette spørsmålet er det mest beskrivende for institusjonell makt

#### 4.4.1.3 Datareduksjon

Basert på validitets og reliabilitetskontrollen har vi kommet frem til at vi kan vurdere spørsmålene inkludert i komponent 1 til 6 for reduksjon til én faktorvariabel (jf. tabell 4.4).

Tabell 4.4 Resultater fra faktoranalysene for vurdering av datareduksjon til én faktorvariabel.

Komponent	Faktorvariabel	Spørsmål	Eigenvalues	
			Total	% av varians
1	Institusjonell tillit	Q3.5, Q3.7, Q5.7	1,901	63,366
2	Kalkulert tillit	Q2.2, Q2.3, Q2.6, Q2.7	2,947	73,684
3	Relasjonell tillit	Q2.4, Q4.7, Q5.2, Q5.4	2,384	59,612
4	Normativ makt	Q2.5, Q2.8, Q4.1, Q4.3, Q4.5, Q4.6	4,129	68,813
5	Tvangsmakt	Q3.1, Q3.3, Q5.6	1,931	64,352
6	Belønningsmakt	Q2.9, Q4.2, Q4.4	1,720	57,341

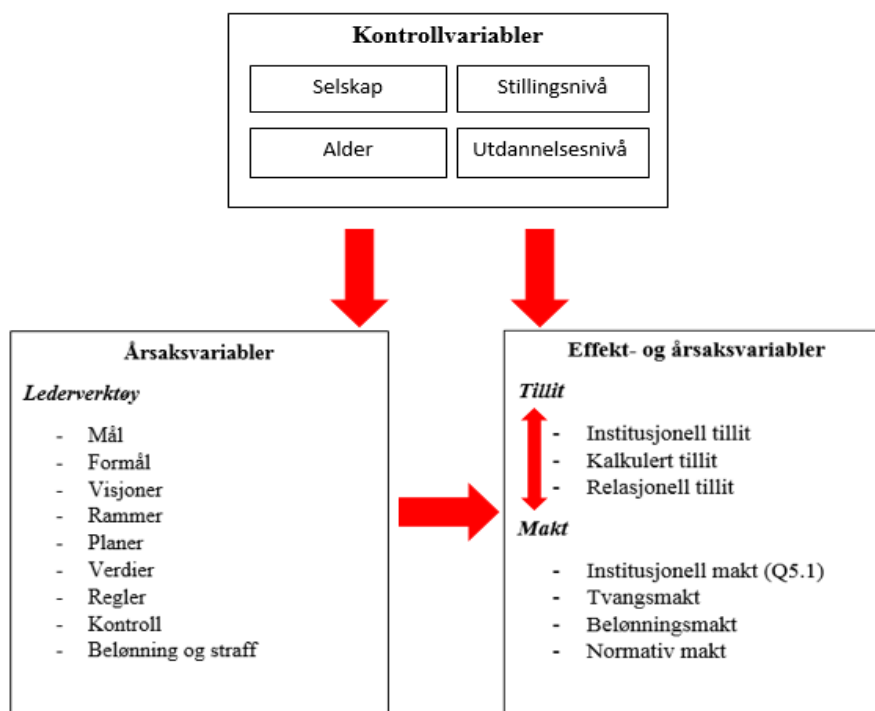
Tabell 4.4 viser resultatene fra faktoranalysene og oppgir verdier for «eigenvalue». Om vi kan trekke ut én faktor av de spørsmålene som inngår i faktoranalysen vil kontrolleres mot kravet om at «eigenvalue» er lik eller større enn 1, samt at vi kun får én komponent som tilfredsstillende dette kravet per faktoranalyse (Sannes, 2004). For komponentene presentert i tabell 4.4 er disse kravene tilfredsstillende. Resultatene viser høy forklart varians for de ulike komponentene.

Samtlige variabler i tabell 4.4 vil reduseres til én ny og mer solid faktor som tas med i videre i analyser.

#### 4.4.2 Oppsummering og tilpasning av forskningsmodell

Det kan se ut som spørreskjema som er utarbeidet har høy validitet, både konvergent og diskriminant. Der vi oppdaget lav validitet har vi tatt bort spørsmålet fordi det kan skape støy og mindre presise resultater videre i analysen. Vi finner høy pålitelighet når det gjelder de nye faktorvariablene, med unntak av belønningsmakt og institusjonell tillit. Vi har vurdert det dithen at vi beholder belønningsmakt, og på institusjonell makt velger vi kun å ta med spørsmål Q5.1 videre.

I figur 4.2 har vi tilpasset forskningsmodellen til resultatene fra faktoranalysen. Det er denne vi vil ta med videre og bruke som utgangspunkt for videre analyser.



Figur 4.2 Tilpasset forskningsmodell etter reduksjon til faktorvariabler. Variablene i modellen vil bli brukt i videre analyser.

## 5 Resultater

I dette kapittelet vil vi redegjøre for datakvaliteten på de observasjonene vi har samlet inn fra spørreundersøkelsen. Deretter presenterer vi univariate-, bivariate- og multivariate resultater. Til slutt presenterer vi resultatene fra vår kvalitative undersøkelse. Resultatene vil utgjøre grunnlaget for videre drøfting og analyse for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### 5.1 Datakvalitet

I dette delkapittelet vil vi kort kommentere de variabler fra spørreskjemaet som faller utenom kravene til deskriptiv statistikk. Vi har kjørt deskriptiv statistikk i SPSS for variablene i spørreskjemaet. Vi har kontrollert verdiene, oppgitt i tabeller for deskriptiv statistikk (jf. vedlegg 6.), gjennom å se på internt bortfall, standardavvik, samt fordelingsegenskaper.

Vi kontrollerer kun deskriptiv statistikk for variablene i spørreskjemaet, da de ligger til grunn for faktorvariablene.

#### 5.1.1 Internt bortfall

Ved å gå igjennom antall observasjoner per spørsmål har vi kontrollert dataene for internt bortfall (jf. vedlegg 6). Ettersom vi valgte å sette samtlige spørsmål obligatoriske i

spørreskjemaet, bortsett fra Q8 og Q7 (jf. vedlegg 1), har vi ingen interne bortfall på de spørsmålene som måler makt, tillit og lederverktøy. Vi har to manglende svar på spørsmål Q8 «Hvilket utdannelsesnivå har du?». Dette har ingen innvirkning for videre analyser og resultater.

### **5.1.2 Fordelingsegenskaper**

Vi vil nå kort kommentere fordelingsegenskapene til spørsmålene basert på verdiene for skjevhet og kurtosis (jf. vedlegg 6). Vi har brukt kravet om at verdiene ikke bør overstige  $\pm 2$ . Ved en normalfordeling vil verdiene for skjevhet og kurtosis være tilnærmet 0. En negativ verdi for skjevhet indikerer at svarene har en «lang hale» mot lavere verdier og motsatt ved positiv verdi (Aarnes, 2011). Samtlige spørsmål i vår undersøkelse tilfredsstiller kravene til skjevhet (skewness i SPSS). Dersom en større andel av observasjonene har svar som faller i «halene», så vil verdien for kurtosis være positiv (Aarnes, 2011). Det er to spørsmål som er verdt å nevne her og det er spørsmål Q1.2 og Q4.7 (jf. vedlegg 1 og 6) som har verdier over kravet.

### **5.1.3 Standardavvik**

For å sjekke at spredningen i svarene ikke er for stor har vi kontrollert at standardavviket ikke er større enn halvparten av gjennomsnittet (jf. vedlegg 6). Standardavviket er noe høyt for spørsmål Q5.5 og Q5.6 (jf. vedlegg 1 og 6) som måler tvangsmakt, men verdiene ligger nærme nok kravene til at vi kun velger å påpeke dette. For de andre spørsmålene er spredningen akseptabel og innenfor kravet.

## **5.2 Univariate resultater**

Ved hjelp av univariat analyse vil vi analysere hvordan svarene fordeler seg blant enhetene i spørreundersøkelsen. Vi har valgt å gjennomføre en analyse av deskriptiv statistikk gjennom SPSS hvor vi har inkludert de nye faktorvariablene, samt variablene for lederverktøy fra spørreskjemaet. Det er sentraltendens gjennom gjennomsnitt og standardavvik som redegjøres for i dette delkapittelet.

Som følge av at vi ikke har en så høy svarprosent fra lederne, så kan vi ikke bruke skille mellom leder og medarbeider utover deskriptiv statistikk. Dermed vil vi her kommentere om det er forskjeller på ledere og medarbeidere. Vi vil også se nærmere på om vi finner noen forskjeller mellom selskapene.

Vi har i tabell 5.1 oppgitt gjennomsnitt og standardavvik for de ulike faktorvariablene og variabler for å presentere sentraltendensene.

Tabell 5.1 Univariat analyse, ved gjennomsnitt og standardavvik. Sentraltendenser for faktorvariabler og variabler som er med videre.

Faktorvariabel/ variabel	Totalt		Ledere		Medarbeidere		Storebrand		Unil	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Institusjonell tillit	3,88	0,728	4,23	0,481	3,78	0,757	3,99	0,706	3,77	0,741
Kalkulert tillit	2,85	0,993	3,41	0,621	2,70	1,022	3,11	0,998	2,58	0,922
Relasjonell tillit	3,98	0,743	4,22	0,558	3,91	0,776	4,19	0,634	3,75	0,789
Normativ makt	3,68	0,903	3,95	0,632	3,61	0,954	3,84	0,902	3,51	0,879
Tvangsmakt	2,29	0,814	2,21	0,838	2,31	0,810	2,35	0,845	2,23	0,782
Belønningsmakt	2,98	0,833	3,39	0,624	2,86	0,850	3,24	0,786	2,69	0,793
Institusjonell makt (Q5.1)	3,45	0,914	3,62	0,728	3,40	0,957	3,38	0,876	3,52	0,954
Mål	3,45	1,230	3,90	0,860	3,32	1,290	4,12	0,963	2,74	1,079
Formål	4,64	0,593	4,72	0,528	4,62	0,611	4,64	0,641	4,65	0,543
Visjon	3,65	1,050	4,14	0,990	3,51	1,030	3,80	0,964	3,49	1,120
Verdier	3,82	0,949	4,10	0,557	3,74	1,019	4,06	0,705	3,57	1,104
Regler	3,87	0,883	3,86	0,915	3,87	0,878	4,12	0,883	3,60	0,806
Kontroll	4,06	1,074	4,17	0,966	4,03	1,105	4,49	0,816	3,60	1,129
Planer	3,91	1,000	4,28	0,702	3,81	1,048	4,28	0,802	3,52	1,047
Rammer	4,10	0,920	4,17	0,805	4,09	0,952	4,45	0,654	3,74	1,020
Belønning og straff	2,72	1,306	2,76	1,185	2,71	1,342	3,23	1,262	2,18	1,130

### 5.2.1 Tillit

Gjennomsnittet for kalkulert tillit er 2,85, for relasjonell tillit 3,98 og for institusjonell tillit 3,88 (jf. tabell 5.1). Dette gir indikasjoner på at den kalkulert tillit er lavere enn relasjonell tillit og institusjonell tillit. Ser vi på skillet mellom ledere og medarbeidere så ser vi at lederne tenderer til å svare høyere på alle tillitsformene enn hva medarbeiderne gjør for begge selskaper. Det er kalkulert tillit som skiller medarbeidere og ledere mest fra hverandre.

Respondentene i Storebrand svarer høyere på alle formene for tillit enn respondentene i Unil, men med liten margin.

### 5.2.2 Makt

Når vi ser nærmere på maktbasene finner vi at respondentene svarer høyest på normativ makt, deretter noe lavere på institusjonell makt og belønningsmakt, og klart lavest på tvangsmakt (jf. tabell 5.1) Den normative makten er høy totalt sett med gjennomsnitt på 3,68, uavhengig av selskap og stillingsnivå. Respondentene skårer over middels på institusjonell makt med gjennomsnitt på 3,45. Forskjellen mellom ledere og medarbeidere er ikke betydelig.

Belønningsmakten skåres med et gjennomsnitt på 2,98. Det kan være interessant å merke seg at lederne har høyere gjennomsnitt enn medarbeidere på belønningsmakt. Som antyder at ledere mener at god innsats blir belønnet i større grad enn hva medarbeiderne hevder. Det er

belønningsmakt som skiller selskapene i størst grad. Storebrand har et høyere gjennomsnitt enn Unil.

Tvangsmakt er den maktbasen som skårer lavest totalt sett med et gjennomsnitt på 2,29. Det kan dermed se ut som at tvangsmakten ikke er anvendt i stor grad, i noen av selskapene. Hvis vi ser på forskjellen på selskapene ser vi en tendens til litt høyere skår på tvangsmakt i Storebrand enn UNIL. Det kan også være verdt å merke seg at medarbeiderne skårer tvangsmakt litt høyere enn lederne gjør.

### **5.2.3 Lederverktøy**

Gjennomsnittet for de fleste lederverktøy ligger på øvre del av måleskalaen, så det kan se ut som det er utstrakt bruk av lederverktøy i begge selskaper (jf. tabell 5.1). Respondentene skårer meget høyt på at de kjenner til selskapets formål, uavhengig av selskap og stillingsnivå. Deretter ser vi at rammer, kontroll og planer skårer høyt uavhengig av stillingsnivå og selskap. Verdier, visjon og mål havner lengre ned på listen. Belønning og straff ser ut til å være lederverktøyet som er minst brukt.

Når vi skiller på selskap så ser vi noen interessante tendenser. Storebrand skårer høyere på bruk av samtlige lederverktøy. Verdier og visjon havner nederst i Storebrand og hos Unil er mål rangert nederst.

Hvis vi ser på forskjellen mellom medarbeider og leder, så ser vi tendenser til at lederne svarer høyere på bruk av lederverktøy enn medarbeiderne. Lederne skårer mål og regler lavt og de skårer visjoner og verdier høyere enn medarbeiderne.

## **5.3 Bivariate resultater**

I dette delkapittelet vil vi gjennom korrelasjonsanalyser presentere de samvariasjonene som vi har funnet mellom makt, tillit og lederverktøy.

Vi vil benytte Pearson r som korrelasjonsmål, hvor verdier over 0,5 anses som sterke, verdier over 0,3 er moderat og verdier under 0,3 er svake. Likevel vil vi ikke utelukke resultater som ikke faller under disse tommelfingerreglene, fordi definisjonen av sterk og svak korrelasjon også vil avhenge av hva slags forventninger vi har til korrelasjonen i forkant (Jacobsen, 2005). De blir i så fall kommentert i kapittel 6 Drøfting og analyse. I korrelasjonsmatrisene vil vi utheve Pearsons r over 0,5 med fet skrift og mellom 0,3 og 0,5 med understrek. Vi vil

kontrollere signifikansnivået (tosidig) for korrelasjonen. Signifikansnivået sier noe om sannsynligheten er under 5% eller 1% for at korrelasjonen skyldes tilfeldige variasjoner.

### 5.3.1 Makt og tillit – tendenser til samvariasjon

Vi vil kort kommentere tendenser til samvariasjon mellom de ulike variablene for makt og tillit basert på korrelasjonsmatrisen i tabell 5.2.

Tabell 5.2 Korrelasjonsmatrise - Makt og tillit

		Faktor Kalkulert tillit	Faktor Institusjonell tillit	Faktor Relasjonell tillit
<b>Faktor Normativ makt</b>	Pearson Correlation	,527**	,361**	,712**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
<b>Faktor Tvangsmakt</b>	Pearson Correlation	-,329**	-,349**	-,349**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
<b>Faktor Belønningsmakt</b>	Pearson Correlation	,741**	,492**	,518**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
<b>Institusjonell makt (Q 5.1)</b>	Pearson Correlation	0,104	,239**	,170*
	Sig. (2-tailed)	0,230	0,005	0,050

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N = 134

Normativ makt har en sterk og positiv samvariasjon med relasjonell tillit og kalkulert tillit.

Normativ makt og institusjonell tillit samvarierer moderat positivt med hverandre.

Tvangsmakt har en moderat negativ samvariasjon med samtlige former for tillit.

Belønningsmakt har en sterk og positiv samvariasjon med kalkulert tillit og relasjonell tillit. I tillegg samvarierer belønningsmakt moderat positivt med institusjonell tillit. Alle

samvariasjonene som er nevnt er meget signifikante. Institusjonell makt (Q5.1) har ingen

korrelasjoner med tillitsformene over 0,3. Vi ser en svak samvariasjon med institusjonell tillit.



### 5.3.2 Lederverktøy og makt – tendenser til samvariasjon

Vi vil nå beskrive hvilke samvariasjoner det er mellom lederverktøy og makt basert på korrelasjonene i tabell 5.3.

Tabell 5.3 Korrelasjonsmatrise - Lederverktøy og makt

		Lederverktøy: mål	Lederverktøy: formål	Lederverktøy: visjon	Lederverktøy: verdier	Lederverktøy: regler	Lederverktøy: kontroll	Lederverktøy: planer	Lederverktøy: rammer	Lederverktøy: belønning og straff
Faktor Normativ makt	Pearson Correlation	-0,007	,192*	,215*	,244**	0,086	,263**	,240**	0,154	-,173*
	Sig. (2-tailed)	0,939	0,027	0,012	0,004	0,325	0,002	0,005	0,076	0,045
Faktor Tvangsmakt	Pearson Correlation	,173*	-0,148	-,230**	-,199*	-0,015	0,020	-0,063	0,080	,323**
	Sig. (2-tailed)	0,046	0,089	0,008	0,021	0,860	0,816	0,466	0,359	0,000
Faktor Belønningsmakt	Pearson Correlation	,234**	,180*	,408**	,365**	0,067	,301**	,367**	,252**	,185*
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,038	0,000	0,000	0,442	0,000	0,000	0,003	0,033
Institusjonell makt (Q 5.1)	Pearson Correlation	-0,106	0,090	0,102	0,032	0,084	0,149	,184*	0,150	0,029
	Sig. (2-tailed)	0,222	0,301	0,240	0,709	0,332	0,086	0,033	0,084	0,741

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N = 134

Resultatene i tabell 5.3 forteller at maktbasen som samvarierer sterkest og med de fleste lederverktøyene er belønningsmakt. Belønningsmakt har en moderat samvariasjon med visjon, verdier, kontroll og planer. Tvangsmakt har en moderat positiv samvariasjon med belønning og straff. Referansemakt har en moderat positiv samvariasjon med visjon og verdier. Alle samvariasjoner som er nevnt er meget signifikante.

Vi finner ingen signifikante samvariasjoner mellom lederverktøy og henholdsvis normativ makt og institusjonell makt (Q5.1) over 0,3. Mål, formål, regler og rammer korrelerer ikke med noen av maktbasene over 0,3.

### 5.3.3 Lederverktøy og tillit – tendenser til samvariasjon

Matrisen i tabell 5.4 viser samvariasjonen mellom lederverktøy og tillit.

Tabell 5.4 Korrelasjonsmatrise - Lederverktøy og tillit

		Lederverktøy: mål	Lederverktøy: formål	Lederverktøy: visjon	Lederverktøy: verdier	Lederverktøy: regler	Lederverktøy: kontroll	Lederverktøy: planer	Lederverktøy: rammer	Lederverktøy: belønning og straff
Faktor Kalkulert tillit	Pearson Correlation	0,102	,283**	,460**	,377**	0,132	,267**	,360**	,182*	0,100
	Sig. (2-tailed)	0,240	0,001	0,000	0,000	0,129	0,002	0,000	0,036	0,249
Faktor Institusjonell tillit	Pearson Correlation	0,043	,347**	,506**	,560**	,197*	,237**	,502**	,288**	-0,022
	Sig. (2-tailed)	0,619	0,000	0,000	0,000	0,022	0,006	0,000	0,001	0,803
Faktor Relasjonell tillit	Pearson Correlation	0,089	,216*	,332**	,296**	0,116	,324**	,324**	,201*	0,019
	Sig. (2-tailed)	0,305	0,012	0,000	0,001	0,183	0,000	0,000	0,020	0,830

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N = 134

Kalkulert tillit samvarierer moderat og positivt med visjon, verdier og planer. Institusjonell tillit samvarierer sterkt og positivt med visjon, verdier og planer. I tillegg til en moderat og positiv samvariasjon med formål. Relasjonell tillit samvarierer moderat og positivt med visjon, kontroll og planer. Alle samvariasjoner som er nevnt er meget signifikante.

Mål, regler, rammer, samt belønning og straff korrelerer ikke med noen former for tillit over 0,3.

### 5.4 Multivariate resultater

I dette delkapittelet vil vi gjennom regresjonsanalyse kunne uttale oss om hvilke årsaks- og kontrollvariabler som forklarer variasjonene i en effektvariabel. Vi benytter SPSS til å gjennomføre lineær multipelregresjonsanalyse. Formålet er å besvare vår problemstilling om sammenhengen mellom makt, tillit og lederverktøy (jf. kapittel 1)

Hensikten med regresjonsanalysen er å se hvordan mange årsaksvariabler gjør det mulig å predikere utfall på en effektvariabel. I tillegg ser vi nærmere på hvilke årsaksvariabler som predikerer utfall i effektvariabelen, samt i hvilken grad en årsaksvariabel kan predikere utfall når effekter fra andre årsaksvariabler er kontrollert for (Johannessen, 2009).

I vedlegg 7 har vi illustrert to overordnede regresjonsmodeller, én med maktbaser som effektvariabler og én med tillitsformer som effektvariabler. Dette utgjør til sammen syv regresjonsanalyser.

Vi har benyttet samme utvalg av årsaks- og kontrollvariabler for samtlige maktbaser. Vi har gjort det tilsvarende for tillitsformene. Dette gir oss et godt sammenligningsgrunnlag når vi skal uttale oss om sammenhenger mellom makt, tillit og lederverktøy i kapittel 6.

Regresjonsmodellene er valgt på bakgrunn av forskningsmodellen (jf. figur 4.2), og antakelsene om at ulike former for tillit påvirker ulike former for makt, og motsatt.

Ledervektøy er også inkludert som årsaksvariabler fordi vi antar at de kan ha en sammenheng med tillit og makt. Kontrollvariabler er tatt med for å se om disse vil gi oss indikasjoner på eksempelvis forskjeller mellom Storebrand og Unil.

Modellene som brukes i en regresjonsanalyse bør sjekkes for multikollinearitet. Det betyr at årsaksvariablene ikke bør korrelere for høyt med hverandre (Johannessen, 2009). Hvis det er høy korrelasjon mellom årsaksvariablene kan vi få ustabile koeffisienter og tilsvarende høye p-verdier for signifikansnivå. Det kan da bli vanskelig å skille mellom hvilke variabler som forklarer hva. Vi vil benytte Variance Inflation factor (VIF) for å kontrollere dette i SPSS. VIF-verdi over 10 vil antyde mulig støy i analysen (Wenstøp, 2006).

Vi vil presentere tabeller for hver av effektvariablene med en modelloppsummering fra «Model summary» og «ANOVA». Linjen i tabellen merket med «Regresjonsanalyse 1» er resultater fra regresjonsanalysen. Vi har deretter kjørt en ny regresjonsanalyse med kun årsaks- og kontrollvariabler som har signifikante b-verdier. Dette er gjort for å redusere støy fra ikke signifikante årsaks- og kontrollvariabler. Dette resultatet presenteres på linje to i tabellen merket med «Regresjonsanalyse 2».

Resultatet av hver effektvariabel blir presentert i en modell. Vi vil angi om våre resultater er signifikante ved å bruke stjerner (\*). En stjerne symboliserer at p-verdien (signifikanssannsynlighet) er mindre enn 0,05, to stjerner symboliserer mindre enn 0,01, og tre stjerner symboliserer mindre enn 0,001. Tallene oppgitt ved siden av pilene er «Standardized Coefficients Beta» (heretter kalt b-verdi) fra ny regresjonsanalyse. Vi benytter standardiserte koeffisienter da disse er internt sammenlignbare i modellene. En positiv b-verdi forteller oss at en økning i årsaksvariabel vil øke effektvariabelen tilsvarende b-verdien. En negativ b-verdi forteller at effektvariabelen reduseres dersom årsaksvariabelen øker.

Mer utfyllende tabeller fra regresjonsanalysen finnes i vedlegg 8.

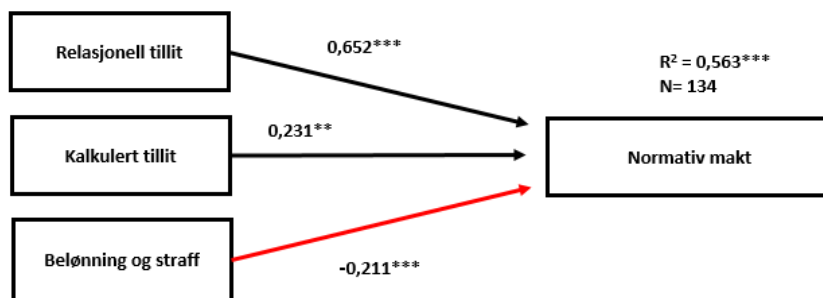
## 5.4.1 Normativ makt

Tabell 5.5 Modelloppsummering – Normativ makt

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,796 <sup>a</sup>	0,634	0,583	12,464	,000 <sup>b</sup>
Regresjonsanalyse 2)	,759 <sup>a</sup>	0,576	0,563	43,858	,000 <sup>b</sup>

Tabellen illustrerer at første regresjonsanalyse har en forklaringskraft på variasjonene på variabelen referansemakt på 58,3%. For å redusere støy har vi gjennomført en ny regresjonsanalyse og resultatet er presentert i figur 5.1.

I regresjonsanalyse 1) fikk vi signifikant b-verdi på institusjonell tillit, men i regresjonsanalyse 2) var p-verdien 0,078. Dermed har vi valgt å ikke ta med denne i resultatmodellen. Se vedlegg 8 for «Coefficients» tabeller for begge regresjonsanalysene.



Figur 5.1 Resultat: Hvilke årsaks- og kontrollvariabler har forklaringskraft på normativ makt.

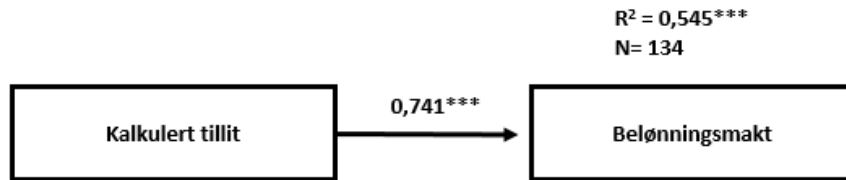
Kalkulert tillit og relasjonell tillit har en positiv forklaringskraft på normativ makt, hvor relasjonell tillit har størst forklaringskraft. Ledervektøyet belønning og straff har en negativ forklaringskraft på normativ makt. Modellen er meget signifikant og har en total forklaringskraft på 56,3% av variasjonen i referansemakt.

## 5.4.2 Belønningsmakt

Tabell 5.6 Modelloppsummering- Belønningsmakt

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,793 <sup>a</sup>	0,628	0,577	12,149	,000 <sup>b</sup>
Regresjonsanalyse 2)	,741 <sup>a</sup>	0,548	0,545	160,332	,000 <sup>b</sup>

Av tabell 5.6 finner vi at regresjonsmodellen inneholder årsaks- og kontrollvariabler som forklarer 57,7 % av variansen i belønningsmakt. Etter reduksjon av støy i ny regresjonsanalyse, kan vi presentere vårt resultat i figur 5.2.



Figur 5.2 Multivariat resultat - Belønningsmakt

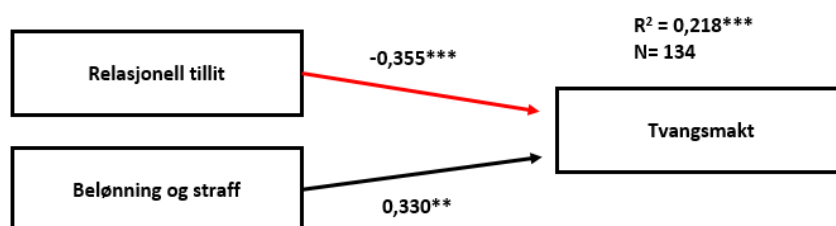
Figur 5.2 illustrer at kalkulert tillit har en positiv forklaringskraft på belønningsmakt. Modellen forklarer 54,5 % av variasjonene i belønningsmakt og modellen er meget signifikant.

### 5.4.3 Tvangsmakt

Tabell 5.7 Modelloppsummering - Tvangsmakt

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,566 <sup>a</sup>	0,320	0,226	3,389	,000 <sup>b</sup>
Regresjonsanalyse 2)	,480 <sup>a</sup>	0,230	0,218	19,583	,000 <sup>b</sup>

Tabell 5.7 illustrerer at regresjonsmodellen har årsaks- og kontrollvariabler som forklarer 22,6% av variasjonene i tvangsmakt og modellen er meget signifikant. Etter å ha redusert støy gjennom en ny regresjonsanalyse, presenterer vi resultatet i figur 5.3.



Figur 5.3 Multivariat resultat - Tvangsmakt

Figur 5.3 illustrerer at relasjonell tillit har en negativ forklaringskraft på tvangsmakt, og at belønning og straff har en positiv forklaringskraft. Modellen er meget signifikant og forklarer 21,8% av variasjonen i tvangsmakt.

## 5.4.4 Institusjonell makt Q5.1

Tabell 5.8 Modelloppsummering - Institusjonell makt

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,391 <sup>a</sup>	0,153	0,035	1,294	,213 <sup>b</sup>

Resultatene fra regresjonsanalysen viser ingen signifikante sammenhenger mellom institusjonell makt og årsaksvariablene. Modellen er ikke signifikant. Dermed vil vi ikke presentere noen ytterligere resultater for institusjonell makt. Årsaken til at vi ikke får noen resultater kan være at vi hadde noe lav pålitelighet for institusjonell makt, samtidig har vi kun brukt en variabel fra spørreskjemaet i analysen, da vi ikke kunne redusere til én faktorvariabel.

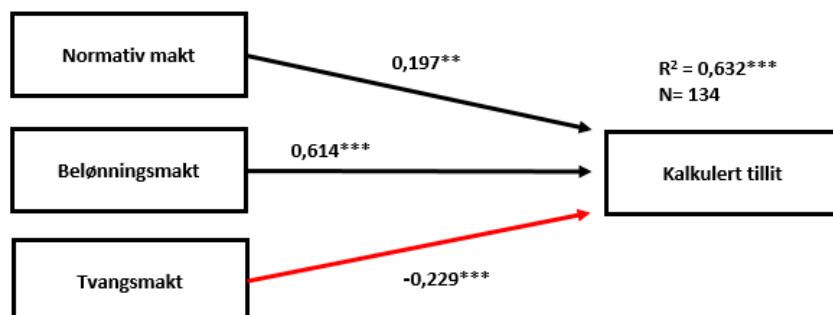
## 5.4.5 Kalkulert tillit

Tabell 5.9 Modelloppsummering - Kalkulert tillit

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,833 <sup>a</sup>	0,694	0,648	15,185	,000 <sup>b</sup>
Regresjonsanalyse 2)	,802 <sup>a</sup>	0,643	0,632	58,146	,000 <sup>b</sup>

Tabell 5.9 forteller at vi har inkludert årsaks- og kontrollvariabler i regresjonsmodellen som forklarer 64,8% av variasjonene i kalkulert tillit. For å redusere støy har vi gjennomført ny regresjonsanalyse og resultatet er presentert i figur 5.4

I regresjonsanalyse 1) fikk vi signifikant b-verdi på belønning og straff, men i regresjonsanalyse 2) var p-verdien 0,105. Dermed har vi valgt å ikke ta med denne i resultatmodellen. Se vedlegg 8 for «Coefficients» tabeller for begge regresjonsanalysene.



Figur 5.4 Multivariat resultat - Kalkulert tillit

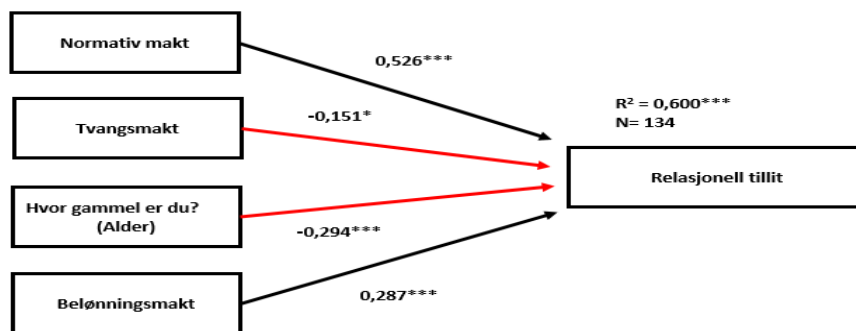
Figur 5.4 illustrerer at referansemakt og belønningsmakt har positiv forklaringskraft på kalkulert tillit. Det er belønningsmakt som har høyest forklaringskraft. Tvangsmakt har negativ forklaringskraft på kalkulert tillit. Årsaksvariablene har totalt en forklaringskraft på 63,2% av variasjonen i kalkulert tillit og modellen er meget signifikant.

### 5.4.6 Relasjonell tillit

Tabell 5.10 Modelloppsummering - Relasjonell tillit

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,815 <sup>a</sup>	0,664	0,614	13,280	,000 <sup>b</sup>
Regresjonsanalyse 2)	,783 <sup>a</sup>	0,612	0,600	50,944	,000 <sup>b</sup>

Tabell 5.10 forteller at vi har inkludert årsaks- og kontrollvariabler som forklarer 61,4% av variasjonen i relasjonell tillit. Etter å ha redusert støy gjennom en ny regresjonsanalyse, så er resultatene presentert i figur 5.5.



Figur 5.5 Multivariat resultat - Relasjonell tillit

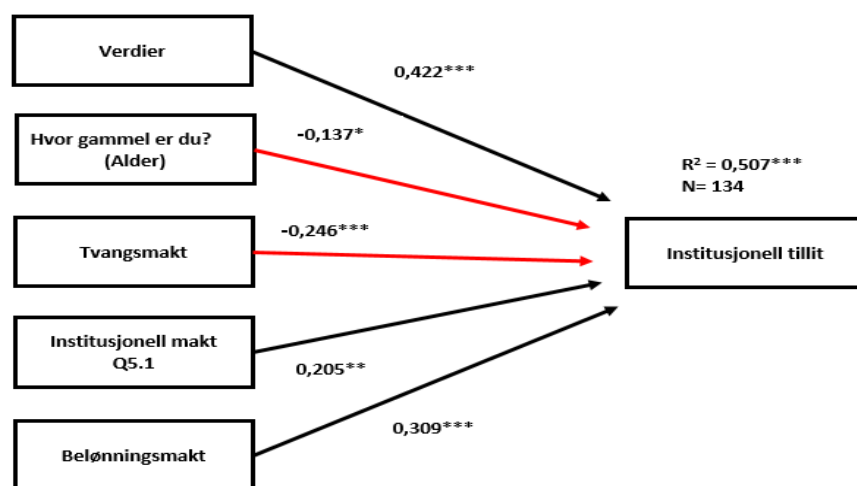
Normativ makt og belønningsmakt har en positiv forklaringskraft på relasjonell tillit, dog har normativ makt størst forklaringskraft av alle årsaksvariablene. Dersom alderen til respondentene øker reduseres den relasjonelle tilliten, og dermed har alder en negativ forklaringskraft på relasjonell tillit. Tvangsmakt har også en negativ forklaringskraft på relasjonell tillit. Modellen forklarer 60% av variasjonen i relasjonell tillit og modellen er meget signifikant.

## 5.4.7 Institusjonell tillit

Tabell 5.11 Modelloppsummering - Institusjonell tillit

Model	R	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	
				F	Sig.
Regresjonsanalyse 1)	,769 <sup>a</sup>	0,591	0,530	9,687	,000 <sup>b</sup>
Regresjonsanalyse 2)	,725 <sup>a</sup>	0,525	0,507	28,330	,000 <sup>b</sup>

Årsaks- og kontrollvariablene inkludert i regresjonsmodellen forklarer 53 % av variasjonene i institusjonell tillit med høy signifikans (jf. tabell 5.11). Etter reduksjon av støy gjennom ny regresjonsanalyse, kan vi presentere vårt resultat i figur 5.6.



Figur 5.6 Multivariat resultat - institusjonell tillit

Verdier, belønningsmakt, tvangsmakt, institusjonell makt (Q5.1), samt alder forklarer til sammen 56,8% av variasjonene i institusjonell tillit. Alder og tvangsmakt har en negativ forklaringskraft. Modellen er meget signifikant.

## 5.4.8 Lederverktøyenes forklaringskraft på makt og tillit

Vi vil her presentere resultater fra regresjonsanalyser hvor vi kun har brukt lederverktøyene som årsaksvariabler på henholdsvis maktbasene og tillitsformene. Dette gjør vi på bakgrunn av de funn vi har gjort over, som viser at lederverktøy i liten grad har forklaringskraft på maktbasene og tillitsformene. Vi ønsker å se om vi finner andre sammenhenger ved å kun bruke lederverktøy som årsaksvariabler. Formålet er å fremskaffe ytterligere informasjon for å kunne besvare våre forskningsspørsmål om sammenhengen mellom lederverktøy og henholdsvis makt og tillit (jf. kapittel 1).



I vedlegg 9 er tabeller fra disse regresjonsanalysene. Disse ligger til grunn for hva vi presenterer i dette delkapittelet.

Tabell 5.12 Multivariate resultater. Lederverktøyenes forklaringskraft på makt og tillit isolert.

Årsaksvariabel	Effektvariabel
Kontroll (0,391***)	Normativ makt ( $R^2 = 0,180***$ )
Belønning og straff (-0,387***)	
Belønning og straff (0,380***)	Tvangsmakt ( $R^2 = 0,156***$ )
Visjon (0,299**)	Belønningsmakt ( $R^2 = 0,236***$ )
Visjon (0,351***)	Kalkulert tillit ( $R^2 = 0,251***$ )
Visjon (0,219**)	Institusjonell tillit ( $R^2 = 0,421***$ )
Verdier (0,276**)	
Planer (0,268**)	
Belønning og straff (-0,189*)	
Visjon (0,219*)	Relasjonell tillit ( $R^2 = 0,177***$ )
Kontroll (0,349**)	

N = 134

Vi finner av tabell 5.12, i likhet med tidligere resultater, at lederverktøy i liten grad forklarer makt og tillit. Lederverktøyene forklarer i størst grad belønningsmakt av maktbasene med 23,6%, samt institusjonell tillit blant tillitsformene med 42,1%. Alle resultater i modellen er signifikante.

Vi finner at kontroll har en positiv forklaringskraft på relasjonell tillit og normativ makt. Belønning og straff har en negativ forklaringskraft på tvangsmakt og institusjonell tillit. I tillegg har belønning og straff en positiv forklaringskraft på tvangsmakt. Visjon har en positiv forklaringskraft på belønningsmakt, og samtlige tillitsformer. Verdier og planer har en positiv forklaringskraft på institusjonell tillit.

## 5.5 Kvalitative resultater

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hovedtrekkene fra dybdeintervjuene. Intervjuene ble brukt til å få en bedre og dypere forståelse av de fenomenene og konteksten som vi studerer i denne oppgaven. På den måte kan vi besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på en mer hensiktsmessig måte. Delkapittelet er strukturert i henhold til temaene i intervjuguiden (jf. vedlegg 4). Først presenterer vi resultatene fra temaet makt, deretter tillit, lederverktøy og til slutt sammenhengen mellom tillit, makt og lederverktøy.

### 5.5.1 Tema makt

Vi startet med temaet makt. Makt opplevdes av intervjuobjektene som et vanskelig begrep å reflektere rundt uten å knytte det til noe spesifikt. I hovedsak knyttet intervjuobjektene makt

til det å herske og en hard lederstil. Videre ledet vi de inn på de ulike maktbasene. De ulike maktbasene var ikke kjent for intervjuobjektene. Dermed brukte vi definisjoner på maktbasene for å hjelpe dem med å starte tankeprosessen. Resultatene av deres refleksjoner vil videre redegjøres for per maktbase.

#### **5.5.1.1 Normativ makt**

Intervjuobjektene reflekterer innledningsvis omkring lederskapets ekspertmakt, og det kan virke som den er varierende både i Storebrand og Unil. Det synes imidlertid uenighet omkring hvor viktig den er. En av lederne påpeker at det er viktigere at kunnskapen ligger på operasjonelt nivå, enn at det ligger på ledernivå. En av medarbeiderne mener at den er svært viktig og at fagkunnskap og innsikt i avdelingens oppgaver i seg selv skaper tillit. Den andre medarbeideren mener erfaring er vel så viktig. Alle er enige om at det er avdelingens oppgaver som avgjør hvorvidt det er viktig at leder har ekspertmakt, og at det er viktigere i noen avdelinger enn andre.

Når det gjelder referansemakten synes det, basert på kommentarene, at også denne er varierende i selskapene. Dette er også naturlig da den vil avhengig av den enkelt leders personlighet. Alle intervjuobjektene peker imidlertid på at det er svært viktig at leder går foran som et godt eksempel, fordi dette antakelig har en effekt på medarbeidernes atferd. Et av intervjuobjektene hevder at integritet i denne sammenhengen er svært viktig, dersom det blir mer ord enn handling, så bryter det med vedkommende sin tillit.

#### **5.5.1.2 Tvangsmakt**

Alle intervjuobjektene hevder at tvangsmakten ikke er særlig utbredt eller synlig i verken Storebrand eller Unil. Alle intervjuobjektene er enig om at den eksisterer og vil bli brukt dersom det er nødvendig. En av medarbeiderne peker på at det kan se ut som selskapet vegrer seg for å ta tvangsmakten i bruk, men vedkommende er ganske sikker på at den vil bli brukt dersom det er helt nødvendig, men at den da vil bli brukt i ordentlige former. En av medarbeideren knytter bruk av tvangsmakt til lederverktøy, og hevder at det er sannsynlig at det vil iverksettes sanksjoner dersom en medarbeider er langt unna å nå sine målsetninger. Det synes imidlertid ut som at de mer uformelle virkemidlene i tvangsmakten er mer brukt, at for eksempel baksnakking forekommer, men at de formelle virkemidlene mer sjelden er i bruk.

### **5.5.1.3 Institusjonell makt**

Det er bred enighet om at den institusjonelle makten eksisterer i selskapene. Makt og beslutningsmyndighet synes å være klart fordelt mellom avdelingene, og at alle avdelinger har klare ansvarsområder. En av intervjuobjektene peker på at Storebrand er preget av hierarki og at makten er tydelig ovenfra og ned. Felles for selskapene er at intervjuobjektene opplever at beslutningsmyndigheten og makten i stor grad er sentralisert. Det kan virke som at lederne på laveste nivå ikke innehar særlig beslutningsmyndighet, men at når beslutninger fattes, så tas de i ledergruppa eller basert på lover, regler og verdier. Stillingstitlene virker å bli respektert, og lederskapet virker å ha både makt og autoritet i kraft av sin stilling. Likevel påpekes det av intervjuobjektene at denne maktbasen har mindre effekt enn før. Et av intervjuobjektene viser til at man tidligere måtte gå igjennom forværelse for å gå inn på lederens kontor. I dag er leder en del av gruppen, og et av intervjuobjektene viser til at den institusjonelle makten kanskje er sterkere i mer konservative firmaer enn Unil og Storebrand er. Alle intervjuobjektene mener at dersom man kun bruker den institusjonelle makten alene, uten å støtte seg til de andre maktbasene, så vil den ikke være spesielt effektiv og at den kan tære på tilliten.

### **5.5.1.4 Belønningsmakt**

Lederne i begge selskaper viser til at de er en del av et større konsern, og dermed har begrenset handlingsrom og mulighet til å gi belønning. Både lederne og medarbeiderne peker på at lederne på nederste nivå, ikke innehar mulighet til å gi belønning. Dette gjelder både belønning i form av lønn, bonus og andre goder. Forholdet mellom innsats og belønning synes imidlertid å være tydeligere i Storebrand enn i Unil. Dette kommer antakelig av at det eksisterer en bonusordning i Storebrand som er forankret, og Unil ikke har tilsvarende. Intervjuobjektene i Storebrand peker på at bruk av "gulrot" for innsatsen tidligere var enda mer utbredt i finansbransjen og at det er positivt at dette er dempet.

## **5.5.2 Tema tillit**

Temaet tillit var et mer kjent begrep for intervjuobjektene, men de synes det var vanskelig å reflektere rundt de ulike formene på egenhånd. Dermed brukte vi definisjoner for hver form for tillit for å hjelpe dem til å starte tankeprosessen. Resultatene av deres refleksjoner vil videre redegjøres for de ulike tillitsformene.

### **5.5.2.1 Relasjonell tillit**

Når det gjelder den relasjonelle tilliten var det ulik oppfatning av denne. Intervjuobjektene i Storebrand uttaler at de opplever at den relasjonelle tilliten de har med sin leder er høy, og at det er tett oppfølging og forhold mellom leder og medarbeider som er preget av at de kan utlevere sårbar informasjon. Intervjuobjektene fra Storebrand understreket at de trodde at den relasjonelle tilliten generelt var høy i Storebrand. I Unil virker dette å være mer varierende. Det er også interessant at en av medarbeiderne hevder at det relasjonelle forholdet ikke er så viktig, og at den kalkulererte tilliten var høyere enn den relasjonelle i selskapet. Lederne peker på sin side på at åpenhet for utlevering av sårbar informasjon og takhøyde er svært viktig, og at det er noe de kontinuerlig jobber med å opprettholde.

### **5.5.2.2 Kalkulert tillit**

Det virker å være bred enighet om at den kalkulererte tilliten er tilstede i begge selskaper basert på det intervjuobjektene sier. Både medarbeiderne og lederne virker å ha tillit til at arbeid som er nedfelt i arbeidskontrakter utøves, og at det er et balansert forhold mellom ytelse og belønning. Den oppfattes som en form for hygienefaktor av flere av intervjuobjektene. Intervjuobjektene peker på at arbeidsforholdene er ryddige og at det finnes klare avtaler og et akseptert belønning- og straffesystem. Medarbeiderne peker imidlertid på at de ikke er spesielt kjent med når man eventuelt kan forvente å få straff, men det at antakelig finnes retningslinjer. Forholdet mellom innsats og belønning synes å være mer tydelig i Storebrand enn i Unil, basert på kommentarene.

### **5.5.2.3 Institusjonell tillit**

Den institusjonelle tilliten synes også å være tilstede i begge selskapene, basert på kommentarene fra intervjuobjektene. Det virker å være klare lover og regler, og at de gir grunnlag for at det eksisterer et tillitsforhold mellom de ansatte og selskapet. Både Storebrand og Unil fremstår som både solide og forutsigbare, basert på kommentarene fra intervjuobjektene. Intervjuobjektene påpeker at beslutningene som tas stort sett både er legitime og rettferdige, men at den forutsigbarheten også noen ganger kan skape urettferdige beslutninger, fordi lederskapet ikke kan gjøre alle til lags.

## **5.5.3 Tema lederverktøy**

Intervjuobjektene reflekterte omkring bruk av lederverktøy i selskapene. Storebrand påpeker at selskapet har tradisjoner for hyppig bruk av lederverktøy, og det er interessant at et av intervjuobjektene opplever at dette kan bidra til at det kan virke som ledelsen synes å ikke ha

tillit til at medarbeiderne utfører arbeidsoppgavene sine slik de skal, og at det tar bort en del av frihetene man har til å utføre oppgavene.

Lederen i Unil trekker fram mål, planer og visjoner som de viktigste lederverktøyene og lederen i Storebrand trekker frem mål, kontroll, regler og planer som de viktigste.

Medarbeiderne hevder at mål er det lederverktøyet som er mest brukt.

Det virker som at flere av lederverktøyene er i bruk i Storebrand enn i Unil. Det virker som medarbeiderne i Unil har større frihet til å utføre sine oppgaver og blir mindre "styrt" i hverdagen, basert på kommentarene.

Det er også interessant at alle intervjuobjektene mener at både visjoner og verdier er viktige verktøy, men at de kan være vanskelig å implementere og kjenne på i hverdagen. Lederne peker på at verdier er viktige fordi de sier noe om hvordan man skal oppføre seg i hverdagen, de gir mening og retning slik at man enklere vet hvordan man skal løse arbeidsoppgavene sine. Medarbeiderne viser til at det ofte snakkes om både visjoner og verdier i plenum, men at det kan virke som det er mer ord enn innhold. Et av intervjuobjektene hevder at verdier ofte plasseres på en vegg, også er det ingen som tenker på hvordan de skal forankres. En av medarbeiderne peker også på at det kan være vanskelig å se sammenhengen mellom visjoner, og verdier og budsjettet man skal nå i hverdagen. Intervjuobjektene er midlertid enige om at både visjoner og verdier kan være nyttige verktøy, fordi det kan bidra til å man klarer å se sine daglige oppgaver i en større sammenheng.

#### **5.5.4 Sammenhengen mellom makt og tillit**

Ingen av intervjuobjektene hadde tidligere reflektert omkring forholdet mellom tillit og makt.

Det var likevel tydelig at alle intervjuobjektene var mer bevisst på eksistensen av tillit, enn makt, og de hevdet at tilliten både var sterkere og mer synlig enn makten i begge selskaper.

Selv lederne var ikke bevisste sin maktbruk, hvordan denne påvirket tilliten eller motsatt.

Underveis i intervjuene da de hadde gjort noen refleksjoner, trakk de likevel noe vi oppfattet som "ubevisste" sammenhenger mellom tillit og makt. Et av intervjuobjektene påpekte at det ikke var nødvendig å bruke makt fordi lederne hadde så god dialog med medarbeiderne, og fordi lederne oppfattet å være en del av "gruppen", så hevet de seg ikke over medarbeiderne med å bruke det de definerte som makt. Et av intervjuobjektene hevdet at eksistensen av tillit, reduserte behovet for å bruke makt. En annen hevdet at siden vedkommende jobbet selvstendig, så var makten delegert. Medarbeiderne i Unil hevdet også at Unil stolte på

vedkommende og hadde tillit til at han utførte oppgavene sine, og at vedkommende dermed ikke sjelden opplevde makt. Det ble også nevnt at tillit i seg selv kan legitimere bruk av makt. Et av intervjuobjektene hevdet at ledelse handlet om det å balansere å dominere medarbeiderne, med å være "venn" med de. Det ble også fra en av lederne påpekt at dersom man utøver maktbruk på en medarbeider, så kan tilliten forringes. Her pekte vedkommende til at spesielt tvangsmakt og institusjonell makt kan forringe tilliten.

## **6 Analyse og tolkning av resultater**

I dette kapittelet vil vi gjennom analyse og tolkning av resultater (jf. kapittel 5), fra intervjuene og spørreundersøkelsen, søke å besvare vår problemstilling: *Hvilke sammenhenger er det mellom makt, tillit og lederverktøy?* Våre antagelser om sammenhengene mellom tillit, makt og lederverktøy er basert på teori (jf. delkapittel 3.7). Forskningsmodellen (jf. figur 4.2) illustrerer at vi vil søke å finne ut om det er en gjensidig sammenheng mellom maktbaser og tillitsformer, samt at vi ønsker å finne ut om lederverktøy påvirker maktbasene og tillitsformene.

Vi vil drøfte hvorvidt vår empiriske undersøkelse støtter eksisterende teori, samt om vi har funnet sammenhenger som vi ikke har funnet i teorien. Våre konklusjoner vil i hovedsak være basert på våre multivariate resultater (jf. delkapittel 5.4), men vi vil også presentere funn fra bivariate- og kvalitative resultater der det er hensiktsmessig (jf. henholdsvis delkapittel 5.3 og 5.5). Vi har strukturert kapittelet i tre delkapitler i henhold til våre forskningsspørsmål (jf. delkapittel 1). Til slutt har vi et eget delkapittel hvor vi drøfter resultater om sammenhenger mellom våre kontrollvariabler i forskningsmodellen og henholdsvis maktbaser og tillitsformer.

### **6.1 Hvilke sammenhenger er det mellom makt og tillit?**

I dette delkapittelet vil vi søke å besvare vårt forskningsspørsmål 1) hvilke sammenhenger er det mellom makt og tillit? I vår forskningsmodell (jf. figur 4.2) har vi antydnet at vi er nysgjerrig på om tillit påvirker makt, men også om makt påvirker tillit. Av den grunn har vi valgt å strukturere delkapittelet på den måte at vi først drøfter hvilke tillitsformer som forklarer hver enkelt maktbase, for deretter å drøfte hvilke maktbaser som forklarer de ulike tillitsformene. Vi vil trekke konklusjoner om sammenhenger der resultatene tillater det.

### **6.1.1 Hvilke tillitsformer påvirker normativ makt**

I dette delkapittelet vil vi tolke våre resultater for å uttale oss om sammenhenger mellom normativ makt og de ulike tillitsformene. Hensikten er å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit. Teorien antyder sammenheng mellom relasjonell tillit og normativ makt (jf. delkapittel 3.7.1.3).

Basert på våre multivariate resultater kan vi hevde at relasjonell tillit er den tillitsformen som i størst grad forklarer normativ makt (jf. figur 5.1). Videre finner vi at kalkulert tillit også har en forklaringskraft på normativ makt. Samme resultater finner vi i våre bivariante analyser (jf. tabell 5.2). Dette betyr at dersom alt annet er konstant så vil den normative makten øke dersom den relasjonelle eller kalkulerte tilliten øker. Basert på den kvalitative undersøkelsen var det vanskelig å trekke noen konklusjoner om sammenhengen mellom relasjonell tillit og normativ, vi velger derfor å kun bruke de kvantitative undersøkelsene for å belyse sammenhengene.

Vi støtter Kirkhaug sine teorier om sammenheng mellom normativ makt og relasjonell tillit (jf. delkapittel 3.7.1.3). Basert på resultatene fra den kvantitative undersøkelsen kan vi hevde at relasjonell tillit og kalkulert tillit forklarer normativ makt, og at det dermed er en positiv sammenheng.

### **6.1.2 Hvilke tillitsformer påvirker belønningsmakt**

Vi vil i dette delkapittelet tolke våre resultater om sammenhenger mellom belønningsmakt og tillit for å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit. Det teoretiske rammeverket for oppgaven hevder at det er en sammenheng mellom kalkulert tillit og belønningsmakt (jf. delkapittel 3.7.1.2)

Basert på våre multivariate resultater kan vi hevde at kalkulert tillit har høy og positiv forklaringskraft på belønningsmakt (jf. figur 5.2). Dette forteller oss at, dersom alt annet er konstant, så vil en økning i belønningsmakten medføre en økning i den kalkulerte tilliten. Vi finner samme resultat i våre bivariante analyser (jf. tabell 5.2), men i tillegg finner vi at det er en samvariasjon mellom relasjonell tillit og belønningsmakt. Man kan undre over hvorfor vi finner tendenser til at relasjonell tillit virker å ha en sammenheng med belønningsmakt. I de kvalitative undersøkelsene fant vi at den kalkulerte tilliten var tilstede, og at belønningsmakten var vanskeligere å få grep om fordi den var begrenset av konsernet. Det er vanskelig basert på intervjuene å uttale seg om sammenhenger.

Vi kan støtte Kirkhaug sine teorier om sammenheng mellom belønningsmakt og kalkulert tillit (jf. delkapittel 3.7.1.2). Vi kan gjennom våre kvantitative resultater hevde at kalkulert tillit forklarer variasjoner i belønningsmakt. Dermed kan vi også hevde en positiv sammenheng.

### **6.1.3 Hvilke tillitsformer påvirker tvangsmakt**

Vi vil i dette delkapittelet tolke våre resultater om sammenhenger mellom tvangsmakt og tillit for å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit. Teorien tilsier at det er en sammenheng mellom tvangsmakt og institusjonell tillit (jf. delkapittel 3.7.1.1).

Basert på våre multivariate resultater finner vi at relasjonell tillit har en negativ forklaringskraft på tvangsmakt (jf. figur 5.3). Bivariate resultater kan bekrefte det samme med en negativ moderat samvariasjon, samtidig finner vi her at tvangsmakt virker å ha en negativ relasjon til samtlige tillitsformer (jf. tabell 5.2) Våre bivariate resultater kan antyde at økt bruk av tvangsmakt kan gå på bekostning av tillit og da spesielt relasjonell tillit.

I de kvalitative dataene finner vi at samtlige intervjuobjekter hevder at tvangsmakten er legitim og forankret i lover og regler dersom den blir brukt (jf. delkapittel 5.5). Samtidig opplever de at den institusjonelle tilliten er tilstede og at de blir godt ivaretatt av selskapet. Selskapene oppleves som ordentlige og forutsigbare. På bakgrunn av dette antyder vi en sammenheng mellom institusjonell tillit og tvangsmakt. Det kan virke som at det faktum at den institusjonelle tilliten er tilstede, demper bruk av tvangsmakt og kan gjøre den mer legitim, dersom den brukes. Likeledes kan det tenkes at relasjonell tillit har samme effekt på tvangsmakt.

Basert på våre resultater kan vi ikke bekrefte Kirkhaug sine teorier om sammenhengen mellom tvangsmakt og institusjonell tillit (jf. delkapittel 3.7.1.1). Derimot kan vi hevde at relasjonell tillit har en negativ forklaringskraft på tvangsmakt og dermed eksisterer det også en negativ sammenheng mellom disse.

### **6.1.4 Hvilke tillitsformer påvirker institusjonell makt**

Vi vil i dette delkapittelet tolke våre resultater om sammenhenger mellom institusjonell makt og tillit for å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit.



Teorien hevder at det er en sammenheng mellom institusjonell makt og institusjonell tillit (jf. delkapittel 3.7.1.1).

Våre kvantitative resultater gir oss ikke noen signifikante resultater (jf. tabell 5.8).

Bakgrunnen for at vi ikke får noen tydeligere resultater fra vår kvantitative undersøkelse antar vi er lav pålitelighet. Vi fikk noen flere resultater fra de kvalitative undersøkelsene. Det virker som den institusjonelle makten er tilstede i begge selskaper. Intervjuobjektene antyder at dersom den brukes, så forankres den ofte på en god måte. Intervjuobjektene antyder også at det er negativt at den brukes i stor grad, og vi kan dermed antyde at utstrakt bruk av institusjonell makt kan ha negativ effekt på tilliten. De kvalitative resultatene indikerer at det eksisterer institusjonell tillit, noe som antakelig har sammenheng med institusjonell makt. Vi vil ikke trekke konklusjon om sammenheng basert på kun kvalitative resultater.

### **6.1.5 Hvilke maktbaser forklarer institusjonell tillit**

Vi vil i dette delkapittelet tolke våre resultater om sammenhenger mellom institusjonell tillit og makt for å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit.

Teorien hevder at det er en sammenheng mellom institusjonell tillit og henholdsvis tvangsmakt og institusjonell makt (jf. delkapittel 3.7.1.1)

Våre multivariate resultater forteller at institusjonell makt og belønningsmakt har en positiv forklaringskraft på institusjonell tillit (jf. figur 5.6). I tillegg finner vi at tvangsmakt har en negativ forklaringskraft på institusjonell tillit. Det kan være naturlig å anta at utstrakt bruk av tvangsmakt kan føre til at de ansatte ikke opplever å bli ivaretatt, og dermed gå utover den institusjonelle tilliten. Denne antakelsen kan også støttes basert på resultatene fra intervjuene (jf. delkapittel 5.5). Det kan stilles spørsmål til hvorfor vi finner at belønningsmakt forklarer institusjonell tillit. Vi fant i delkapittel 4.4.1.2 at belønningsmakt som faktor har noe lav pålitelighet som tenkes å innvirke på resultatet.

Vi kan basert på våre multivariate resultater hevde en sammenheng mellom institusjonell tillit og henholdsvis, tvangsmakt, belønningsmakt og institusjonell makt.

### **6.1.6 Hvilke maktbaser forklarer kalkulert tillit**

Vi vil i dette delkapittelet tolke våre resultater om sammenhenger mellom kalkulert tillit og makt for å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit. Teorien indikerer sammenhenger mellom kalkulert tillit og belønningsmakt (jf. delkapittel 3.7.1.2).

I den multivariate analysen fant vi at normativ makt og belønningsmakt har en positiv forklaringskraft på kalkulert tillit (jf. figur 5.4). I tillegg finner vi at tvangsmakt har en negativ forklaringskraft på kalkulert tillit. Belønningsmakt har størst forklaringskraft på kalkulert tillit. Vi kan dermed hevde at det er en gjensidig sammenheng mellom kalkulert tillit og henholdsvis belønningsmakt og normativ makt om vi ser tilbake på konklusjonen i delkapittel 6.1.2 og 6.1.1.

Kirkhaug sin teori om sammenheng mellom kalkulert tillit og belønningsmakt bekreftes i våre resultater (jf. delkapittel 3.7.1.2) Vi kan konkludere med en gjensidig positiv sammenheng mellom kalkulert tillit og henholdsvis belønningsmakt og normativ makt. Samtidig kan vi hevde at tvangsmakt har en negativ forklaringskraft på kalkulert tillit.

### **6.1.7 Hvilke maktbaser forklarer relasjonell tillit**

Vi vil i dette delkapittelet tolke våre resultater om sammenhenger mellom kalkulert tillit og makt for å besvare vårt forskningsspørsmål om sammenhengen mellom makt og tillit. Teorien antyder at relasjonell tillit ligger til grunn for bruk av normativ makt (jf. delkapittel 3.7.1.3).

I våre multivariate resultater finner vi at normativ makt og tvangsmakt har positiv forklaringskraft på relasjonell tillit (jf. figur 5.5), hvorav normativ makt har størst forklaringskraft. I tillegg finner vi at tvangsmakt har en negativ forklaringskraft på relasjonell tillit. Like resultater finner vi ved analyse av samvariasjon (jf. tabell 5.2). Basert på konklusjoner i delkapittel 6.1.1 og 6.1.3 kan vi dermed hevde at det er en gjensidig positiv sammenheng mellom normativ makt og relasjonell tillit, samt en negativ gjensidig sammenheng mellom tvangsmakt og relasjonell tillit. Det kan være naturlig å tenke seg at utstrakt bruk av tvangsmakt kan tære på det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider. Det er rimelig å anta at som følge av høy relasjonell tillit i begge selskaper og lav tvangsmakt, samt at de påvirker hverandre motsatt vei, så kan kanskje høy relasjonell tillit forebygge behovet for å bruke tvangsmakt. Det også rimelig å anta at bruk av tvangsmakt kan gå utover den relasjonelle tilliten på en negativ måte. Hvorfor vi finner at belønningsmakt forklarer relasjonell tillit er vanskelig å forklare, men er et interessant resultat.

Vi kan støtte Kirkhaug sine teorier om sammenheng mellom relasjonell tillit og normativ makt (jf delkapittel 3.7.1.3). Vi konkluderer med en gjensidig positiv sammenheng mellom normativ makt og relasjonell tillit, samt en negativ sammenheng mellom tvangsmakt og

relasjonell tillit. Samtidig kan vi konkludere med at belønningsmakt har en forklaringskraft på relasjonell tillit.

## **6.2 Hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og makt?**

I dette delkapittelet vil vi søke å besvare vårt forskningsspørsmål 2) *hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og makt?* I vår forskningsmodell (jf. figur 4.2) har vi antatt at lederverktøy påvirker makt, det vil si at vi ikke ønsker å undersøke om det er en gjensidig sammenheng mellom lederverktøy og makt. Vi vil basere våre konklusjoner på multivariate resultater (jf. delkapittel 5.4 og 5.4.8). Da vi i utgangspunktet finner få og svake sammenhenger mellom makt og lederverktøy i forhold til hva teorien antyder vil vi oppsummere våre resultater i sin helhet i dette delkapittelet.

I henhold til teori i delkapittel 3.7.2.2 har tvangsmakt en sammenheng med mål, planer, regler, kontroll, samt belønning og straff. Våre multivariate resultater viser at belønning og straff har positiv forklaringskraft på tvangsmakt (jf. figur 5.3 og tabell 5.12). Vi støtter kun Kirkhaug sin teori om sammenheng mellom tvangsmakt og belønning og straff, som også blir vår konklusjon.

I henhold til teori i delkapittel 3.7.2.3 vil mål, planer, regler, kontroll, samt belønning og straff være grunnlag for utøvelse av belønningsmakt. Våre multivariate resultater kan kun støtte sammenhengen med kontroll. Vi finner at kontroll har positiv forklaringskraft på belønningsmakt (jf. tabell 5.12) Dermed støtter vi kun Kirkhaug sine antagelser kun hva gjelder sammenhengen mellom kontroll og belønningsmakt, som også blir vår konklusjon.

Teorien (jf. delkapittel 3.7.2.4) hevder at visjon, verdier og mål mest sannsynlig har en sammenheng med normativ makt. Våre multivariate resultater forteller at belønning og straff har en negativ forklaringskraft på normativ makt, samt at kontroll har en positiv forklaringskraft (jf. tabell 5.12) Dette resultatet fant vi først når vi isolerte lederverktøy og normativ makt (jf. delkapittel 5.4.8). Dermed kan vi ikke støtte Kirkhaug sine teorier om sammenhenger, men finner sammenhenger som ikke er nevnt i teorien. Man kan undres hvorfor kontroll viser seg å ha positiv forklaringskraft på normativ makt. At belønning og straff har en negativ forklaringskraft mener vi ikke er så unaturlig. Dersom bruken av belønning og straff øker vil nok normativ makt i mindre grad være den maktbasen lederen benytter. Som resultatene våre antyder vil nok leder basere sin maktutøvelse på tvangsmakt

fremfor normativ makt når utstrakt bruk av belønning og straff benyttes. Vi kan konkludere med at belønning og straff påvirker normativ makt i negativ retning, samt at kontroll har en positiv forklaringskraft på normativ makt.

For institusjonell makt finner vi ingen sammenheng med lederverktøy. Det kan tenkes at årsaken er at vi kun har gått videre med en variabel i spørreskjemaet fremfor én faktorvariabel, og at vi dermed ikke tilstrekkelig har klart å måle institusjonell makt.

Utover konklusjoner over har vi i liten grad kunnet støtte Kirkhaug sine teorier om sammenhengen mellom makt og lederverktøy (jf. delkapittel 3.7.2). I våre bivariate analyser finner vi noen flere samvariasjoner. Der finner vi at visjon, verdier og planer også samvarierer moderat positivt med belønningsmakt (jf. tabell 5.3) Likevel velger vi å ikke konkludere med disse samvariasjonene da de ikke er høye, samt ikke kommer ut som en signifikant årsaksvariabel i våre multivariate analyser.

### **6.3 Hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og tillit?**

I dette delkapittelet vil vi søke å besvare vårt forskningsspørsmål 3) *hvilke sammenhenger er det mellom lederverktøy og tillit?* I vår forskningsmodell (jf. figur 4.2) har vi antydnet at lederverktøy påvirker tillit, det vil si at vi ikke ønsker å undersøke om det er en gjensidig sammenheng mellom lederverktøy og tillit. Vi vil basere våre konklusjoner på multivariate resultater (jf. delkapittel 5.4 og 5.4.8). Da vi i utgangspunktet finner få og svake sammenhenger mellom tillit og lederverktøy i forhold til hva teorien antyder vil vi oppsummere våre resultater i sin helhet i dette delkapittelet.

I henhold til teori (jf. delkapittel 3.7.3.1) er det sammenheng mellom institusjonell tillit og henholdsvis mål, rammer, planer, verdier, regler, kontroll, samt belønning og straff. I våre multivariate resultater finner vi at verdier har en forklaringskraft på institusjonell tillit (jf. figur 5.6). Etter å ha kjørt nye regresjonsanalyser med kun lederverktøy som årsaksvariabler mot institusjonell tillit, fant vi i tillegg at visjon, planer, samt belønning og straff har en forklaringskraft (jf. tabell 5.12). Belønning og straff har en negativ forklaringskraft på institusjonell tillit. Vi støtter Kirkhaug sine teorier om sammenheng mellom institusjonell tillit og henholdsvis verdier, planer og belønning og straff. Selv om visjon ikke er nevnt i teorien, kan det tenkes at en tydelig og forankret visjon kan vitne om forutsigbarhet og ordentlighet som igjen kan påvirke den institusjonelle tilliten positivt. Vi konkluderer med at institusjonell tillit forklares av visjon, verdier, planer, samt belønning og straff.

I henhold til teori (jf. delkapittel 3.7.3.2) er det sammenheng mellom kalkulert tillit og henholdsvis mål, planer, regler, kontroll, samt belønning og straff. I våre multivariate resultater finner vi at ingen lederverktøy virker å forklare kalkulert tillit (jf. figur 5.4). Vår multivariate analyse med kun lederverktøy som årsaksvariabler viser at visjon forklarer kalkulert tillit positivt. Vi kan ikke støtte Kirkhaug sine teorier om sammenhenger, men konkluderer med at visjon har en positiv forklaringskraft på kalkulert tillit.

I henhold til teori (jf. delkapittel 3.7.3.3) er det sammenheng mellom relasjonell tillit og henholdsvis mål, visjon og verdier. Våre multivariate resultater finner ingen sammenheng mellom lederverktøy og relasjonell tillit (jf. figur 5.5). Gjennom ny multivariat analyse med kun lederverktøy som årsaksvariabler finner vi at visjon og kontroll har positiv forklaringskraft på relasjonell tillit. Dermed kan vi bekrefte Kirkhaug sin teori om sammenheng mellom relasjonell tillit og visjon. Vi konkluderer med at det er en sammenheng mellom relasjonell tillit og henholdsvis visjon og kontroll.

Utover konklusjoner over har vi i liten grad kunne bekrefte Kirkhaug sine teorier om sammenhengen mellom lederverktøy og tillit (jf. delkapittel 3.7.3). Våre bivariater resultater tilfører heller ikke ytterligere innsikt om sammenhenger som er verdt å nevne (jf. tabell 5.4) Likeledes har vi ikke kvalitative resultater som uttrykker noe om sammenhengen mellom lederverktøy og tillit (jf. delkapittel 5.5.3).

## **6.4 Kontrollvariablenes påvirkningskraft på makt, tillit og lederverktøy**

Forskningsmodellen vår (jf. figur 4.2) har ett sett med kontrollvariabler vi var interessert i om ville ha innvirkning på sammenhengene mellom makt, tillit og lederverktøy. Da lederverktøy kun er årsaksvariabler har vi i hovedsak kun brukt kontrollvariablene mot lederverktøy i våre univariate analyser.

I våre multivariate analyser finner vi at alder har en negativ forklaringskraft på både relasjonell tillit og institusjonell tillit (jf. henholdsvis figur 5.5 og 5.6). Dette forteller oss at jo eldre respondentene er desto lavere relasjonell tillit og institusjonell tillit oppleves. Utover alder finner vi ingen andre sammenhenger mellom kontrollvariablene og henholdsvis makt og tillit. Det er interessant at Storebrand og Unil ikke viser forskjeller til sammenhenger mellom makt og tillit. Vi var nysgjerrige på om Storebrand med utstrakt bruk av lederverktøy ville ha

innvirkning på resultatene. Årsaken kan kanskje være at de ligner hverandre i hierarkisk struktur og at begge er store selskaper (jf. delkapittel 3.6)

Forskjellen mellom leder og medarbeider har heller ikke vist seg å påvirke resultatene for sammenhenger. Det er dermed kun forskjeller drøftet i våre univariate analyser (jf. delkapittel **Feil! Fant ikke referansekilden.**) som forteller oss noe om forskjellen mellom selskap og stillingsnivåer.

Basert på våre resultater kan vi dermed påstå at de sammenhenger vi har funnet mellom makt og tillit er uavhengig selskap, stillingsnivå og utdanningsnivå.

## 7 Avslutning

Vår studie hadde som formål å undersøke hvilke sammenhenger det er mellom makt, tillit og lederverktøy. I dette kapittelet vil vi presentere våre hovedfunn for hvert forskningsspørsmål (jf. kapittel 1) For å oppsummere våre konklusjoner fra kapittel 6 har vi utformet en modell som viser våre hovedfunn (jf. vedlegg 10). Denne ligger til grunn for hva vi trekker frem i dette kapittelet.

Hovedfunnene for forskningsspørsmål 1 er at vi finner gjensidige sammenhenger mellom makt og tillit, men også sammenhenger hvor makt har forklaringskraft på tillit og ikke motsatt.

Hovedfunnet er at normativ makt og relasjonelle tillit påvirker hverandre positivt. Det samme gjør normativ makt og kalkulert tillit, samt belønningsmakt og kalkulert tillit. Tvangsmakt og relasjonell tillit påvirker hverandre gjensidig negativt. Belønningsmakt har positiv forklaringskraft på relasjonell tillit og institusjonell tillit. Tvangsmakt har negativ forklaringskraft på kalkulert tillit og institusjonell tillit. Til slutt finner vi at institusjonell makt har positiv forklaringskraft på institusjonell tillit. Oppsummert så kan de se ut som at bruk av tvangsmakt påvirker alle tillitsformene negativt.

Hovedfunnene for forskningsspørsmål 2 er at lederverktøyene belønning og straff og kontroll er de eneste lederverktøyene som har forklaringskraft på maktbasene. Belønning og straff har

en negativ forklaringskraft på normativ makt, samt en positiv forklaringskraft på tvangsmakt. Kontroll har en positiv forklaringskraft på både normativ makt og belønningsmakt.

Hovedfunnene for forskningsspørsmål 3 er at lederverktøyene visjon, kontroll, verdier, planer, samt belønning og straff har forklaringskraft på tillit. Visjon har en positiv forklaringskraft på samtlige tillitsformer. Kontroll har positiv forklaringskraft på relasjonell tillit. Verdier og planer har en positiv forklaringskraft på institusjonell tillit. Til slutt har belønning og straff en negativ forklaringskraft på institusjonell tillit. Det sier noe om at bruk av lederverktøy kan skape tillit. Det er også interessant at bruk av kontroll som lederverktøy ser ut til å fungere sammen med den relasjonelle tilliten.

Innledningsvis i denne oppgaven var vi fasinert av forholdet mellom makt og tillit. Dette opplever vi i stor grad å ha fått økt innsikt i. Det viser seg at den makt og tillitsbalansen lederskapet står i er kompleks. Det vi likevel kan trekke som hovedkonklusjon er at lederskapet bør være mer bevisste og oppmerksomme på ulike former for tillit og de ulike maktbasene de besitter, fordi de i høyeste grad ser ut til å påvirke hverandre. Det kan se ut som bruk av tvangsmakt påvirker tilliten negativt, men også at tillit kan redusere tvangsmakten. I tillegg vil bruk av de mer personlige maktbasene påvirke tillit gjensidig positivt. Det er overraskende at lederverktøy ikke slår mer ut på tillit og makt.

Basert på at vi ikke har funnet noen tegn til at selskap påvirker de sammenhengene vi har funnet, kan vi hevde at våre resultater er generaliserbare utover selskapene som er inkludert i studien. Med det mener vi at selskaper med lignende organisasjonsstruktur, størrelse, samt innen lignende bransjer kan antas å ha like sammenhenger som vi har funnet.

### **Kritikk og anbefalt videre forskning**

Konklusjonene og funnene i denne oppgaven kan kritiseres som følge av vår nærhet til selskapene som er undersøkt i denne oppgaven. Vår nærhet kan ha medført ubevisste føringer basert på forutinntatthet. Det kan ha medført at vi både underveis og i tolkning av resultater ikke har klart å være tilstrekkelig objektive. Det er en fare for at respondentene som har svart

på spørreskjema har tolket spørsmålene på en annen måte enn vi har, og at dette har fått konsekvenser for resultatene.

Den kvalitative undersøkelsen kan kritiseres for å være for spesifikk og i for stor grad knyttet til den enkelte intervjuobjekts forståelse og opplevelse. Vi har kun fire intervjuobjekter som medfører en sannsynlighet for at resultatene ikke kan generaliseres til selskapene de jobber i. Vi opplevde også i intervjuene at det var vanskelig for intervjuobjektene å reflektere omkring begrepene i vår oppgave, blant annet fordi de er lite bevisste på tillit og makt i sin hverdag. Det er også sensitive temaer for intervjuobjektene, og vi opplevde at det var vanskelig for intervjuobjektene å uttale seg om hva de synes om nærmeste leder. I tillegg synes intervjuobjektene det var vanskelig å reflektere omkring tillit, makt og lederverktøy, når de ikke var knyttet til spesifikke hendelser eller situasjoner. Det gjaldt spesielt lederne, som hevdet at det var svært lite bevisst sin maktbruk. Når det gjelder sammenhengene mellom tillit, makt og lederverktøy fikk vi svært lite ut av intervjuene. Dette fordi intervjuobjektene var lite bevisst på både tillit og makt, og hvilken effekt bruk av lederverktøy har. Dette kan ha medført feiltolkninger fra både vår og intervjuobjektens side. Dermed har vi i mindre grad kunnet støtte oss til de kvalitative resultatene enn opprinnelig tenkt.

Videre forskning kan være å undersøke nærmere maktbasenes forklaringskraft på tillit, da eksisterende teori og forskning er basert på en antagelse om at tillit ligger til grunn for makt. Det kan også være interessant med et komparativt forskningsdesign i en annen situasjon, eksempelvis mindre selskaper eller selskaper med en mer moderne organisasjonsstruktur.



## 8 Kildeliste

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Faiz, N. (2013). Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector. *International Journal of Management and Business Research*, 3(4), 383-392.
- French Jr, J. R. P., & Raven, B. (1965). The bases of social power. *Human behavior and international politics*, 136-145.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organization behavior lens. *Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership*, 119-157.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*. (5.utg) Oslo: J.W. Cappelens Forlag as
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kirkhaug, R. (2014). *Verdibasert ledelse*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2015). *Makt og påvirkningskraft*: Cappelen Damm AS 2014.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.

- Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2006). Trust, trust development, and trust repair. *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 92-119.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse (3. utg) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS*
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values. Individual and societal*. New York: The Free Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, 23(3), 393-404.
- Sannes, R. (2004). Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming (26.03.2004 versjon. 3.11). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership (3. utg.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholes, K., Regner, P., Johnson, G., Whittington, R., & Angwin, D. (2014). *Exploring strategy: Text & cases (10. utg.)*: Pearson.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behaviour*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*: University of California Press.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse (9. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

### **Internett**

- Aarnes, H. (2011). Litt statistikk. Hentet: 16.04.2017, fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Institutt for biovitenskap, UiO  
<http://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/matematikk/stat.html#deskriptiv>
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. Hentet: 01.03.2017  
<https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>
- Unil AS Hentet: from <https://unil.no/>

## Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Spørsmål i spørreskjemaet og hva de er ment å måle

Vedlegg 2: Personvernombudets tilbakemelding

Vedlegg 3: Informasjonsskriv – «*Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt*»

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 5: Korrelasjonsmatrise for alle variabler i spørreskjemaet

Vedlegg 6: Deskriptiv statistikk – variabler i spørreskjemaet

Vedlegg 7: Modeller for utførelse av regresjonsanalyser

Vedlegg 8: Tabeller fra regresjonsanalyser

Vedlegg 9: Tabeller fra regresjonsanalyser i delkapittel 5.4.8

Vedlegg 10: Modell med oversikt over hovedfunn

## Vedlegg 1 Spørsmål i spørreskjemaet og hva de er ment å måle

Måler	Spørsmålsnr.	Spørsmål og utsagn	Svaralternativ
Lederverktøy	Q1.1	«På min arbeidsplass brukes mål som verktøy for å styre atferd»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.2	«Jeg vet hvorfor selskapet jeg jobber i eksisterer, hvem selskapet er til for og hva som oppnås gjennom arbeidet vi gjør»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.3	«Selskapets visjon motiverer meg og leder meg i mine daglige gjøremål»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.4	«Jeg etterlever selskapets verdier i min arbeidshverdag og tar beslutninger basert på disse»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.5	«Regler i form av rutiner, prosedyrer og formaliseringer er styrende for utførelse av mine arbeidsoppgaver»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.6	«På min arbeidsplass gjennomfører ledelsen jevnlig kontroll av nøkkeltall for å kontrollere måloppnåelse»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.7	«På min arbeidsplass har vi planer for hvordan vi skal nå våre målsetninger»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Lederverktøy	Q1.8	«Ledelsen bruker rammer i form av budsjetter og tidsplaner for å styre arbeidet»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)

Lederverktøy	Q2.1	«"Gulrot og pisk" benyttes som verktøy for å oppnå ønsket atferd på min arbeidsplass»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Kalkulert tillit	Q2.2	«Mine forventninger til selskapets håndtering av belønning (f.eks. økt lønn og forfremmelse) er innfridd»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Kalkulert tillit	Q2.3	«På min arbeidsplass er det balanse mellom den innsatsen jeg gir og det jeg får tilbake»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Relasjonell tillit	Q2.4	«Jeg kan utlevere sårbar informasjon (f.eks. familiesituasjon og andre private forhold) til min leder»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Referanse makt	Q2.5	«Min leder går foran som et godt eksempel»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Kalkulert tillit	Q2.6	«Belønning (f.eks. økt lønn og forfremmelse) og straff (f.eks. tilsnakk og mindre fleksibilitet) som gis på min arbeidsplass oppleves rettferdig»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Kalkulert tillit	Q2.7	«På min arbeidsplass er kriteriene for innsats og belønning tydelige»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Ekspert makt	Q2.8	«Min leder har innsikt i avdelingens arbeidsoppgaver og løsning av disse»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Belønningsmakt	Q2.9	«Min leder har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Tvangsmakt	Q3.1	I hvilken grad opplever du at det brukes makt for å få løst oppgaver?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)

Institusjonell makt	Q3.2	I hvilken grad opplever du at det blir fattet beslutninger med henvisning til rutiner, prosedyrer og regler, fremfor å bruke faglige argumenter?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Tvangsmakt	Q3.3	I hvilken grad opplever du at det brukes tilsnakk og kritikk?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Institusjonell makt	Q3.4	Hvis du ser bort i fra personene som besitter stillingene, i hvilken grad respekteres stillingstitlene?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Institusjonell tillit	Q3.5	I hvilken grad opplever du at du har en tilhørighet til selskapet du jobber i?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Institusjonell tillit	Q3.6	I hvilken grad oppfatter du beslutninger som fattes i selskapet som rettferdige?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Institusjonell tillit	Q3.7	I hvilken grad opplever du at ditt behov for trygghet og forutsigbarhet blir ivaretatt av selskapet du jobber i?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Ekspert makt	Q4.1	I hvilken grad beundrer du din leders fagkompetanse?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Belønningsmakt	Q4.2	I hvilken grad opplever du at god innsats blir belønnet (f.eks. økt ansvar og lønn)?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Referanse makt	Q4.3	I hvilken grad har du respekt for din leder som person?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Belønningsmakt	Q4.4	I hvilken grad opplever du at goder brukes for å få medarbeidere til å utføre oppgaver?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)

Referanse makt	Q4.5	I hvilken grad opplever du din leder som et forbilde som du ønsker å identifisere deg med?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Ekspert makt	Q4.6	I hvilken grad opplever du at din leder har fagkompetanse?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Relasjonell tillit	Q4.7	I hvilken grad opplever du at det er mulig å spøke og fleipe med din leder?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Institusjonell makt	Q5.1	I hvilken grad opplever du at beslutningsmyndighet og makt er klart fordelt i selskapet?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Relasjonell tillit	Q5.2	I hvilken grad opplever du at din leder informerer deg om saker som du har interesse av?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Referanse makt	Q5.3	I hvilken grad føler du deg verdifull og akseptert av din leder?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Relasjonell tillit	Q5.4	I hvilken grad opplever du åpenhet og takhøyde for utveksling av meninger og informasjon?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Tvangsmakt	Q5.5	I hvilken grad opplever du å bli oversett av din leder?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Tvangsmakt	Q5.6	I hvilken grad opplever du at det brukes negative sanksjoner (f.eks. inndragning av fleksibilitet og ansvar) på din arbeidsplass?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Institusjonell tillit	Q5.7	I hvilken grad opplever du at ditt selskap har tydelige og forankrede verdier?	I svært liten grad (1) - I svært stor grad (5)
Kontrollvariabel	Q6	I hvilket selskap jobber du?	1= Storebrand, 2= Unil

Kontrollvariabel	Q7	Hvor gammel er du?	1= Under 30 år, 2= 31-40 år, 3= Over 41 år
Kontrollvariabel	Q8	Hvilket utdanningsnivå har du?	1= Videregående utdanning, 2= Høyere utdanning (opptil Bachelorgrad), 3= Mastergrad eller høyere
Kontrollvariabel	Q9	Hvilket stillingsnivå har du?	1= Medarbeider, 2= Leder



## Vedlegg 2 Personvernombudets tilbakemelding



Rudi Kirkhaug  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet  
Postboks 6050 Langnes  
9037 TROMSØ

Vår dato: 30.01.2017

Vår ref: S1966 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

51966	<i>Makt og tillit i leder-medarbeiderrelasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Rudi Kirkhaug</i>
<i>Student</i>	<i>Line Kittelsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

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



#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

#### DATABEHANDLER

I meldeskjemaet har dere opplyst at dere skal ta i bruk den eksterne surveytjenesten Questback. Vi legger derfor til grunn at det inngås en databehandleravtale. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

#### PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet/informasjonsskrivet har dere opplyst om at forventet prosjektlutt er 15.05.2017. Ifølge meldeskjemaet skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger og slette eller omskrive indirekte personopplysninger.

Vi minner om at også databehandler (Questback) må slette personopplysninger fra sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger av koblinger mellom IP-adresse/epost-adresser og besvarelser.

## Vedlegg 3 Informasjonsskriv – «Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt»



### Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

#### Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom makt, tillit og lederverktøy. Undersøkelsen vil bli gjennomført i UNIL og Storebrand. Prosjektet er i forbindelse med en avsluttende oppgave i et mastergradsstudie på Universitetet i Tromsø.

#### Hva innebærer deltagelse i studien?

Din deltagelse innebærer svar på spørreundersøkelsen i Questback sendt per e-mail innen nevnte frist. Vi har beregnet tid for undersøkelsen til å vare 6 minutter.

I spørreundersøkelsen vil du bli bedt om å definere om du har formelt lederansvar, alder, samt hvilket selskap du jobber i. Spørsmålene vil omhandle hvordan du opplever selskapet og lederskapet innenfor emner som kan måle tilstedeværelsen av ulike former og baser for tillit, makt og lederverktøy.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymt. Svarene vil ikke være koblet til din emailadresse eller deg som person.

Du vil ikke kunne gjenkjennes ved publisering av masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.17. Alle data og svar fra spørreundersøkelsen vil da bli slettet og det er kun anonymiserte resultater nevnt i den publiserte oppgaven som vil være tilgjengelig etter denne datoen.

#### Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

**For UNIL** Line Kittelsen, tlf: 92856303

**For Storebrand** Linda Christine Berget, tlf: 97771761

#### Veileder og daglig ansvarlig for prosjektet er:

Rudi Kirkhaug - Professor i lederskap og organisasjon – kontortelefon: 77646504

Studien er godkjent og meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Samtykke til deltagelse i studien

**Du samtykker til deltagelse ved å svare på spørreundersøkelsen som er sendt til deg per email.**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Med vennlig hilsen

Line Kittelsen og Linda Christine Berget

## Vedlegg 4 Intervjuguide

### Intervjuguide

Hvem intervjues: Intervjuer én leder og én medarbeider i UNIL og Storebrand.

#### Innledning

- Presenterer oss selv og mastergradsprogrammet.
- Informerer om hvem som er hovedintervjuer og hvem som noterer og støtter hovedintervjuer.
- Informerer om at formålet med prosjektet er å belyse sammenhengen mellom makt, tillit og lederverktøy.

#### Informerer om håndtering av informasjon og personopplysninger:

- Ikke båndopptak
- Noterer sitater og stikkord.
- Bruker sitater eller refleksjoner du kommer med til å støtte analyser i oppgaven.
- **Konfidensialitet og anonymitet:**
  - o Vi har ikke informert andre om at du intervjues og kommer ikke til å vise til navn i oppgaven og publikasjonen av denne. Derimot kan vi benytte stillingsnivå (leder eller medarbeider) og selskap (UNIL og Storebrand) i oppgaven.
  - o Spredning: 2 forskere får tilgang på navn. Vi vil ikke oppgi navn ved veiledning med vår veileder. Anonymiteten utover 2 forskere.

#### Dine rettigheter:

- Dette er frivillig og du kan trekke deg fra intervjuet.
- Du kan avbryte intervjuet når som helst.
- Du kan velge å ikke besvare spørsmål.

#### Forventet tidsbruk:

- 1 time

Definisjoner brukes dersom intervjuobjektet ikke forstår begreper. Forsøk i størst mulig grad å la intervjuobjektet selv reflektere rundt begrepene før definisjoner oppgis.

#### Tema 1 Makt

*Definisjon: Makt kan forstås som at person A påvirker person Bs behov og adferd.*

- Hva tenker du om makt? (*pass på at den undersøkte forteller sin definisjon av makt så vi vet hva som legges i ordet for de neste spørsmålene*)
- Reflekter rundt hvordan makt utøves i din organisasjon?
- Hvis leder: Reflekter rundt din egen maktbruk
- Hvis medarbeider: Reflekter rundt din leders maktbruk

- **Institusjonell makt/Posisjonsmakt:**

*Definisjon: Innebærer at lederens rettigheter og mandater er forankret i lover, regler og verdier. Makten er knyttet til stillingen eller tittel, og er uavhengig av person.*

- Reflekter rundt din/din leders bruk av posisjonsmakt.
- Reflekter rundt hvordan du påvirkes av denne formen for makt.
- Reflekter rundt følgende spørsmål fra spørreskjemaet: *I hvilken grad opplever du at beslutningsmyndighet og makt er klart fordelt i selskapet?*

- **Belønningsmakt:**

*Definisjon: Innebærer at lederen har kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til. Men det betyr også at tilbakeholdning av slike goder kan oppleves som straff.*

- Reflekter rundt din/din leders bruk av belønningsmakt.
- Reflekter hvordan du påvirkes av denne formen for makt.
- Reflekter rundt følgende utsagn fra spørreskjemaet: «Min leder har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»

- **Ekspertmakt:**

*Definisjon: Når lederen blir oppfattet å ha unik innsikt i oppgaver og metoder for løsning av disse som få eller ingen andre har.*

- Reflekter rundt din/leders og organisasjonens anvendelse av ekspertmakt.
- Reflekter rundt hvordan du påvirkes av denne formen for makt.

- **Referansemakt:**

*Definisjon: Er uttrykk for av medarbeiderne ønsker å identifisere seg med lederen. Dette kan skyldes at lederen har unike personlige egenskaper, kapasiteter og ferdigheter, og fremstår som et forbilde.*

- Reflekter rundt din/leders og organisasjonens referansemakt.
- Reflekter rundt hvordan du påvirkes av denne formen for makt.

- **Tvangsmakt:**

*Definisjon: Innebærer å ha tilgang til et bredt spekter av formelle (advarel, oppsigelse) og uformelle (utfrysning, baksnakking) straffetiltak som kan settes inn hvis medarbeiderne ikke gjør som pålagt eller avtalt.*

- Reflekter rundt din/leders og organisasjons bruk av tvangsmakt.
- Reflekter rundt hvordan du påvirkes av denne formen for makt.

## **Tema 2 Tillit**

- Hva tenker du om tillit?
- Reflekter rundt nivå av tillit i din organisasjon.
- Hvis leder: Reflekter rundt tillit i relasjonen til dine medarbeidere. *Begge veier.*

- Hvis medarbeider: Reflekter rundt tillit i relasjonen til din leder. *Begge veier.*
- **Kalkulert tillit:**  
*Definisjon: Forventninger om at en person vi er i kontakt med vil utføre en handling som er av en slik karakter at vi vil ha fordeler av den, eller som får oss til å inngå et samarbeid med denne personen. Det kan også beskrive tilliten som ligger i et arbeidsforhold, mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Kalkulert tillit er tilstede når medarbeiderne er trygge på at lønnen blir utbetalt når arbeidsinnsatsen er levert og at belønning og straff gis etter kjente kriterier. Lederen på sin side er trygg på at arbeidstakerne utfører oppgaver i henhold til arbeidsavtaler, og ikke forsøker å lure seg unna.*
  - Reflekter rundt ditt opplevde nivå av kalkulert tillit.
  - I stad reflekterte du rundt fem ulike former for makt. Ser du noen sammenheng mellom disse og kalkulert tillit?
- **Relasjonell tillit:**  
*Definisjon: Denne type tillit er karakterisert av åpenhet, gjensidig lojalitet og utlevering av sårbar/intim informasjon. En leder kan registrere om vedkommende har relasjonell tillit i den grad medarbeiderne kan betro seg om fortrolige og private forhold, og at de kan spørke og fleipe med lederen og at lederen kommer "under huden" på medarbeiderne.*
  - Reflekter rundt ditt opplevde nivå av relasjonell tillit.
  - I stad reflekterte du rundt fem ulike former for makt. Ser du noen sammenheng mellom disse og relasjonell tillit?
- **Institusjonell tillit:**  
*Definisjon: Uttrykk for at det eksisterer et tillitsforhold mellom medarbeiderne og organisasjonen, men oftest representert gjennom lederen. Skapes ofte ved tydelige lover, regler og verdier som beskytter og ivaretar medarbeidernes behov for trygghet og forutsigbarhet. Et eksempel på institusjonell tillit er at medarbeiderne oppfatter beslutninger som lederen tar som rettferdige og legitime.*
  - Reflekter rundt ditt opplevde nivå av institusjonell tillit.
  - I stad reflekterte du rundt fem ulike former for makt. Ser du noen sammenheng mellom disse og institusjonell tillit?

### **Tema 3 Lederverktøy**

*«En leder og organisasjon har ulike verktøy å ta i bruk for å styre atferd. Disse er mål, visjoner, rammer, planer, verdier, regler, kontroll og belønning og straff.»*

- Reflekter rundt bruken av lederverktøy i selskapet du jobber i.
- Klarer du å se noen sammenhenger mellom bruk av lederverktøy, makt og tillit?

### **Avslutning**

- Er det noe mer du ønsker å utdype om dette temaet eller har du andre spørsmål?

## Vedlegg 5 Korrelasjonsmatrise for alle variabler i spørreskjemaet

		Q2.2 Kalkulert tillit	Q2.3 Kalkulert tillit	Q2.4 Relasjonell tillit	Q2.5 Referansem akt	Q2.6 Kalkulert tillit	Q2.7 Kalkulert tillit	Q2.8 Ekspertmakt	Q2.9 Belønningsm akt	Q3.1 Tvangsmakt	Q3.2 Institusjonell makt, ikke i bruk
Q2.2 Kalkulert tillit	Pearson Correlation	1	,690**	,417**	,499**	,665**	,596**	,396**	,494**	-,220**	-,140
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,106
Q2.3 Kalkulert tillit	Pearson Correlation	,690**	1	,448**	,500**	,664**	,643**	,430**	,395**	-,251**	-,134
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,123
Q2.4 Relasjonell tillit	Pearson Correlation	,417**	,448**	1	,540**	,407**	,379**	,388**	,345**	-,068	-,068
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,435	0,434
Q2.5 Referansem akt	Pearson Correlation	,499**	,500**	,540**	1	,512**	,466**	,672**	,517**	-,239**	-,235**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,006
Q2.6 Kalkulert tillit	Pearson Correlation	,665**	,664**	,407**	,512**	1	,635**	,446**	,381**	-,357**	-,171**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,048
Q2.7 Kalkulert tillit	Pearson Correlation	,596**	,643**	,379**	,466**	,635**	1	,444**	,462**	-,208**	-,037**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,016	0,671
Q2.8 Ekspertmakt	Pearson Correlation	,396**	,430**	,388**	,672**	,446**	,444**	1	,450**	-,107	-,091
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,216	0,294
Q2.9 Belønningsm akt	Pearson Correlation	,494**	,395**	,345**	,517**	,381**	,462**	,450**	1	-,002	-,169
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,980	0,051
Q3.1 Tvangsmakt	Pearson Correlation	-,220**	-,251**	-,068	-,239**	-,357**	-,208**	-,107	-,002	1	,302**
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,003	0,435	0,005	0,000	0,016	0,216	0,980		0,000
Q3.2 Institusjonell makt, ikke i bruk	Pearson Correlation	-,140	-,134	-,068	-,235**	-,171**	-,037	-,091	-,169	,302**	1
	Sig. (2-tailed)	0,106	0,123	0,434	0,006	0,048	0,671	0,294	0,051	0,000	
Q3.3 Tvangsmakt	Pearson Correlation	-,217**	-,201**	-,161	-,244**	-,329**	-,100	-,174**	-,046	,538**	,417**
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,020	0,063	0,005	0,000	0,252	0,045	0,594	0,000	0,000
Q3.4 Institusjonell makt, ikke i bruk	Pearson Correlation	0,101	0,137	0,120	,199**	,191**	,194**	0,132	0,107	-,057	0,089
	Sig. (2-tailed)	0,244	0,114	0,166	0,021	0,027	0,025	0,128	0,220	0,511	0,306
Q3.5 Institusjonell tillit	Pearson Correlation	,407**	,371**	,239**	,339**	,402**	,342**	,313**	,335**	-,324**	-,136
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,118
Q3.6 Institusjonell tillit	Pearson Correlation	,458**	,460**	,442**	,379**	,521**	,449**	,317**	,286**	-,290**	-,046
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,601
Q3.7 Institusjonell tillit	Pearson Correlation	,303**	,410**	,294**	,289**	,352**	,366**	,266**	,226**	-,241**	-,111
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,002	0,009	0,005	0,202
Q4.1 Ekspertmakt	Pearson Correlation	,228**	,261**	,283**	,577**	,302**	,201**	,515**	,290**	-,225**	-,130
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,002	0,001	0,000	0,000	0,020	0,000	0,001	0,009	0,134
Q4.2 Belønningsm akt	Pearson Correlation	,721**	,713**	,383**	,522**	,704**	,609**	,459**	,445**	-,231**	-,196**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,023
Q4.3 Referansem akt	Pearson Correlation	,383**	,418**	,440**	,699**	,444**	,411**	,545**	,324**	-,328**	-,127
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,144
Q4.4 Belønningsm akt	Pearson Correlation	,297**	,366**	0,094	0,007	,234**	,388**	0,128	,240**	0,096	0,022
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,279	0,939	0,007	0,000	0,140	0,005	0,272	0,805
Q4.5 Referansem akt	Pearson Correlation	,446**	,443**	,428**	,750**	,463**	,377**	,572**	,395**	-,210**	-,028
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,752
Q4.6 Ekspertmakt	Pearson Correlation	,229**	,268**	,297**	,603**	,295**	,200**	,555**	,268**	-,242**	-,204**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,002	0,000	0,000	0,001	0,021	0,000	0,002	0,005	0,018
Q4.7 Relasjonell tillit	Pearson Correlation	,284**	,343**	,459**	,493**	,444**	,289**	,450**	,290**	-,273**	-,070
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001	0,419
Q5.1 Institusjonell makt (Q 5.1)	Pearson Correlation	0,067	0,010	0,099	0,110	0,117	0,162	,182**	0,043	-,041	0,038
	Sig. (2-tailed)	0,441	0,911	0,253	0,206	0,179	0,062	0,035	0,620	0,636	0,666
Q5.2 Relasjonell tillit	Pearson Correlation	,389**	,416**	,418**	,698**	,483**	,376**	,567**	,494**	-,193**	-,171**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026	0,049
Q5.3 Referansem akt	Pearson Correlation	,533**	,516**	,491**	,620**	,595**	,474**	,452**	,483**	-,342**	-,155
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,074
Q5.4 Relasjonell tillit	Pearson Correlation	,357**	,380**	,466**	,545**	,410**	,394**	,445**	,407**	-,277**	-,087
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,316
Q5.5 Tvangsmakt	Pearson Correlation	-,459**	-,388**	-,380**	-,504**	-,408**	-,395**	-,415**	-,363**	,262**	0,160
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,065
Q5.6 Tvangsmakt	Pearson Correlation	-,204**	-,221**	-,189**	-,320**	-,259**	-,171**	-,153	-,086	,414**	0,132
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,010	0,029	0,000	0,003	0,049	0,077	0,321	0,000	0,128
Q5.7 Institusjonell tillit	Pearson Correlation	,288**	,298**	,206**	,263**	,336**	,388**	,303**	,266**	-,282**	-,049
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,017	0,002	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	0,574

		Q3.3 Tvangsmakt	Q3.4 Institusjonell makt, ikke i bruk	Q3.5 Institusjonell tillit	Q3.6 Institusjonell tillit	Q3.7 Institusjonell tillit	Q4.1 Ekspertmakt	Q4.2 Belønningsm akt	Q4.3 Referansem akt	Q4.4 Belønningsm akt	Q4.5 Referansem akt
Q2.2	Pearson	-.217	0,101	,407**	,458**	,303**	,228**	,721**	,383**	,297**	,446**
Kalkulert tillit	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,244	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000
Q2.3	Pearson	-.201	0,137	,371**	,460**	,410**	,261**	,713**	,418**	,366**	,443**
Kalkulert tillit	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,114	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Q2.4	Pearson	-.161	0,120	,239**	,442**	,294**	,283**	,383**	,440**	0,094	,428**
Relasjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,063	0,166	0,005	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,279	0,000
Q2.5	Pearson	-.244**	,199	,339**	,379**	,289**	,577**	,522**	,699**	0,007	,750**
Referansem	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,005	0,021	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,939	0,000
Q2.6	Pearson	-.329**	,191	,402**	,521**	,352**	,302**	,704**	,444**	,234**	,463**
Kalkulert tillit	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,027	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000
Q2.7	Pearson	-.100	,194	,342**	,449**	,366**	,201	,609**	,411**	,388**	,377**
Kalkulert tillit	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,252	0,025	0,000	0,000	0,000	0,020	0,000	0,000	0,000	0,000
Q2.8	Pearson	-.174	0,132	,313**	,317**	,266**	,515**	,459**	,545**	0,128	,572**
Ekspertmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,128	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,140	0,000
Q2.9	Pearson	-.046	0,107	,335**	,286**	,226**	,290**	,445**	,324**	,240**	,395**
Belønningsm	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,594	0,220	0,000	0,001	0,009	0,001	0,000	0,000	0,005	0,000
Q3.1	Pearson	,538**	-.057	-.324**	-.290**	-.241**	-.225**	-.231**	-.328**	0,096	-.210**
Tvangsmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,511	0,000	0,001	0,005	0,009	0,007	0,000	0,272	0,015
Q3.2	Pearson	,417**	0,089	-.0136	-.046	-.0111	-.0130	-.196	-.0127	0,022	-.0228
Institusjonell	Correlation										
makt, ikke i	Sig. (2-tailed)	0,000	0,306	0,118	0,601	0,202	0,134	0,023	0,144	0,805	0,752
Q3.3	Pearson	1	-.050	-.285**	-.180	-.0155	-.202	-.260**	-.249**	0,073	-.244**
Tvangsmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		0,567	0,001	0,038	0,073	0,019	0,002	0,004	0,401	0,005
Q3.4	Pearson	-.050	1	,263**	,239**	0,161	,274**	0,143	,219	0,034	,216
Institusjonell	Correlation										
makt, ikke i	Sig. (2-tailed)	0,567		0,002	0,005	0,063	0,001	0,099	0,011	0,697	0,012
Q3.5	Pearson	-.285**	,263**	1	,486**	,632**	,227**	,356**	,286**	,232**	,381**
Institusjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,001	0,002		0,000	0,000	0,008	0,000	0,001	0,007	0,000
Q3.6	Pearson	-.180	,239**	,486**	1	,522**	,268**	,461**	,392**	,245**	,349**
Institusjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,038	0,005	0,000		0,000	0,002	0,000	0,000	0,004	0,000
Q3.7	Pearson	-.0155	0,161	,632**	,522**	1	0,140	,340**	,295**	,267**	,239**
Institusjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,073	0,063	0,000	0,000		0,106	0,000	0,001	0,002	0,006
Q4.1	Pearson	-.202	,274**	,227**	,268**	0,140	1	,357**	,520**	-.0107	,684**
Ekspertmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,001	0,008	0,002	0,106		0,000	0,000	0,220	0,000
Q4.2	Pearson	-.260**	0,143	,356**	,461**	,340**	,357**	1	,483**	,386**	,498**
Belønningsm	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,002	0,099	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Q4.3	Pearson	-.249**	,219	,286**	,392**	,295**	,520**	,483**	1	-.049	,616**
Referansem	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,004	0,011	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000		0,571	0,000
Q4.4	Pearson	0,073	0,034	,232**	,245**	,267**	-.0107	,386**	-.049	1	0,078
Belønningsm	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,401	0,697	0,007	0,004	0,002	0,220	0,000	0,571		0,373
Q4.5	Pearson	-.244**	,216	,381**	,349**	,239**	,684**	,498**	,616**	0,078	1
Referansem	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,005	0,012	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,373	
Q4.6	Pearson	-.202	,245**	,175	,277**	0,153	,856**	,376**	,577**	-.080	,624**
Ekspertmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,004	0,043	0,001	0,077	0,000	0,000	0,000	0,360	0,000
Q4.7	Pearson	-.254**	,174	,356**	,334**	,225**	,372**	,410**	,454**	0,033	,473**
Relasjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,003	0,045	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,704	0,000
Q5.1	Pearson	0,038	,235**	,240**	,174	,237**	0,150	0,073	0,095	0,021	0,100
Institusjonell	Correlation										
makt (Q 5.1)	Sig. (2-tailed)	0,663	0,006	0,005	0,045	0,006	0,084	0,399	0,273	0,805	0,250
Q5.2	Pearson	-.262**	,219	,424**	,363**	,439**	,404**	,475**	,495**	0,168	,646**
Relasjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,002	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,052	0,000
Q5.3	Pearson	-.418**	,255**	,526**	,468**	,452**	,336**	,599**	,577**	,199	,559**
Referansem	Correlation										
akt	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,000
Q5.4	Pearson	-.209	,287**	,453**	,395**	,443**	,329**	,406**	,566**	0,076	,513**
Relasjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,015	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,385	0,000
Q5.5	Pearson	,318**	-.0163	-.334**	-.302**	-.339**	-.0138	-.432**	-.473**	-.098	-.398**
Tvangsmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,060	0,000	0,000	0,000	0,112	0,000	0,000	0,258	0,000
Q5.6	Pearson	,440**	-.0151	-.240**	-.197	-.214	-.208	-.183	-.313**	0,071	-.274**
Tvangsmakt	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,082	0,005	0,022	0,013	0,016	0,034	0,000	0,414	0,001
Q5.7	Pearson	-.194	0,080	,368**	,342**	,328**	0,055	,335**	,274**	,314**	,267**
Institusjonell	Correlation										
tillit	Sig. (2-tailed)	0,025	0,356	0,000	0,000	0,000	0,527	0,000	0,001	0,000	0,002



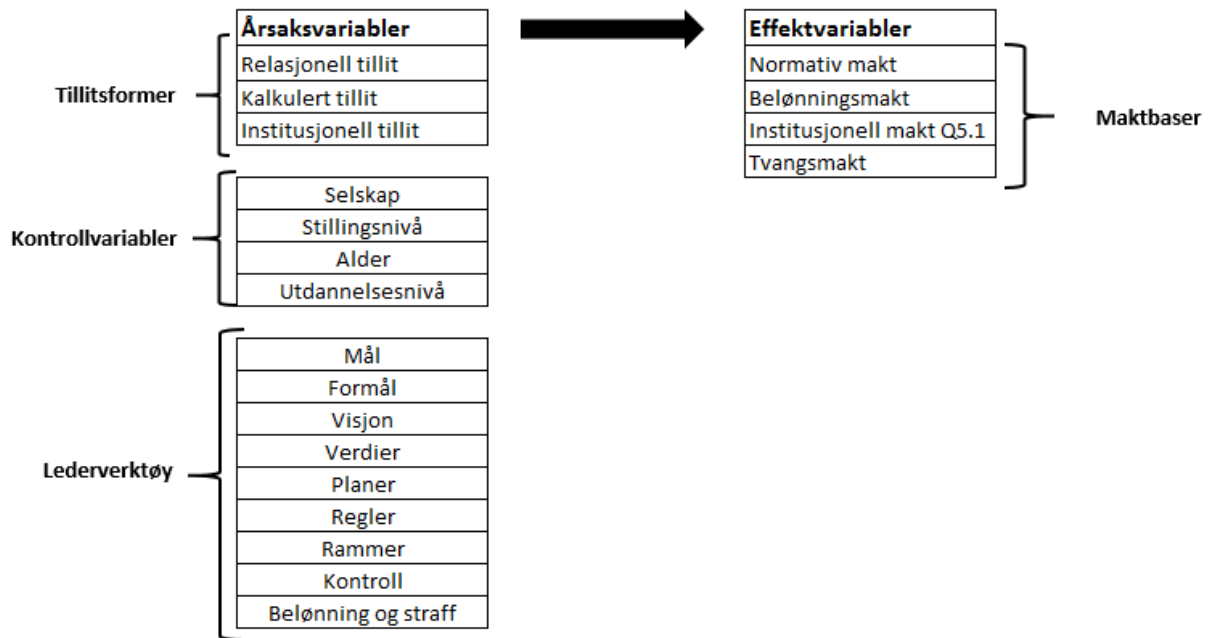
		Q4.6 Ekspertmakt	Q4.7 Relasjonell tillit	Q5.1 Institusjonell makt (Q 5.1)	Q5.2 Relasjonell tillit	Q5.3 Referansem akt	Q5.4 Relasjonell tillit	Q5.5 Tvangsmakt	Q5.6 Tvangsmakt	Q5.7 Institusjonell tillit
Q2.2	Pearson	,229**	,284**	0,067	,389**	,533**	,357**	-,459**	-,204**	,288**
Kalkulert tillit	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,001	0,441	0,000	0,000	0,000	0,000	0,018	0,001
Q2.3	Pearson	,268**	,343**	0,010	,416**	,516**	,380**	-,388**	-,221**	,298**
Kalkulert tillit	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	0,911	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000
Q2.4	Pearson	,297**	,459**	0,099	,418**	,491**	,466**	-,380**	-,189**	,206**
Relasjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,253	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029	0,017
Q2.5	Pearson	,603**	,493**	0,110	,698**	,620**	,545**	-,504**	-,320**	,263**
Referansem	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,206	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
Q2.6	Pearson	,295**	,444**	0,117	,483**	,595**	,410**	-,408**	-,259**	,336**
Kalkulert tillit	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,179	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
Q2.7	Pearson	,200**	,289**	0,162	,376**	,474**	,394**	-,395**	-,171**	,388**
Kalkulert tillit	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,001	0,062	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049	0,000
Q2.8	Pearson	,555**	,450**	,182**	,567**	,452**	,445**	-,415**	-,0153	,303**
Ekspertmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,035	0,000	0,000	0,000	0,000	0,077	0,000
Q2.9	Pearson	,268**	,290**	0,043	,494**	,483**	,407**	-,363**	-,086**	,266**
Belønningsm	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,002	0,001	0,620	0,000	0,000	0,000	0,000	0,321	0,002
Q3.1	Pearson	-,242**	-,273**	-0,041	-,193**	-,342**	-,277**	,262**	,414**	-,282**
Tvangsmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,001	0,636	0,026	0,000	0,001	0,002	0,000	0,001
Q3.2	Pearson	-,204**	-0,070	0,038	-,171**	-0,155	-0,087	0,160	0,132	-0,049
Institusjonell	Correlation									
makt, ikke i	Sig. (2-tailed)	0,018	0,419	0,666	0,049	0,074	0,316	0,065	0,128	0,574
Q3.3	Pearson	-,202**	-,254**	0,038	-,262**	-,418**	-,209**	,318**	,440**	-,194**
Tvangsmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,003	0,663	0,002	0,000	0,015	0,000	0,000	0,025
Q3.4	Pearson	,245**	,174**	,235**	,219**	,255**	,287**	-0,163	-0,151	0,080
Institusjonell	Correlation									
makt, ikke i	Sig. (2-tailed)	0,004	0,045	0,006	0,011	0,003	0,001	0,060	0,082	0,356
Q3.5	Pearson	,175**	,356**	,240**	,424**	,526**	,453**	-,334**	-,240**	,368**
Institusjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,043	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000
Q3.6	Pearson	,277**	,334**	,174**	,363**	,468**	,395**	-,302**	-,197**	,342**
Institusjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000	0,022	0,000
Q3.7	Pearson	0,153	,225**	,237**	,439**	,452**	,443**	-,339**	-,214**	,328**
Institusjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,077	0,009	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000
Q4.1	Pearson	,856**	,372**	0,150	,404**	,336**	,329**	-0,138	-,208**	0,055
Ekspertmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,084	0,000	0,000	0,000	0,112	0,016	0,527
Q4.2	Pearson	,376**	,410**	0,073	,475**	,599**	,406**	-,432**	-,183**	,335**
Belønningsm	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,399	0,000	0,000	0,000	0,000	0,034	0,000
Q4.3	Pearson	,577**	,454**	0,095	,495**	,577**	,566**	-,473**	-,313**	,274**
Referansem	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,273	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Q4.4	Pearson	-0,080	0,033	0,021	0,168	,199**	0,076	-0,098	0,071	,314**
Belønningsm	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,360	0,704	0,805	0,052	0,021	0,385	0,258	0,414	0,000
Q4.5	Pearson	,624**	,473**	0,100	,646**	,559**	,513**	-,398**	-,274**	,267**
Referansem	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002
Q4.6	Pearson	,372**	,372**	0,126	,407**	,354**	,349**	-,176**	-,224**	0,049
Ekspertmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,146	0,000	0,000	0,000	0,042	0,009	0,578
Q4.7	Pearson	,372**	1	0,134	,454**	,596**	,467**	-,490**	-,315**	,269**
Relasjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,000		0,124	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
Q5.1	Pearson	0,126	0,134	1	0,123	,232**	,174**	-0,094	0,047	0,085
Institusjonell	Correlation									
makt (Q 5.1)	Sig. (2-tailed)	0,146	0,124		0,155	0,007	0,044	0,278	0,593	0,331
Q5.2	Pearson	,407**	,454**	0,123	1	,653**	,503**	-,551**	-0,153	,336**
Relasjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,155		0,000	0,000	0,000	0,078	0,000
Q5.3	Pearson	,354**	,596**	,232**	,653**	1	,642**	-,670**	-,370**	,390**
Referansem	Correlation									
akt	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,007	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Q5.4	Pearson	,349**	,467**	,174**	,503**	,642**	1	-,443**	-,306**	,416**
Relasjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,044	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Q5.5	Pearson	-,176**	-,490**	-0,094	-,551**	-,670**	-,443**	1	,385**	-,309**
Tvangsmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,042	0,000	0,278	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
Q5.6	Pearson	-,224**	-,315**	0,047	-0,153	-,370**	-,306**	,385**	1	-0,062
Tvangsmakt	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,000	0,593	0,078	0,000	0,000	0,000		0,473
Q5.7	Pearson	0,049	,269**	0,085	,336**	,390**	,416**	-,309**	-0,062	1
Institusjonell	Correlation									
tillit	Sig. (2-tailed)	0,578	0,002	0,331	0,000	0,000	0,000	0,000	0,473	

## Vedlegg 6 Deskriptiv statistikk – variabler i spørreskjemaet

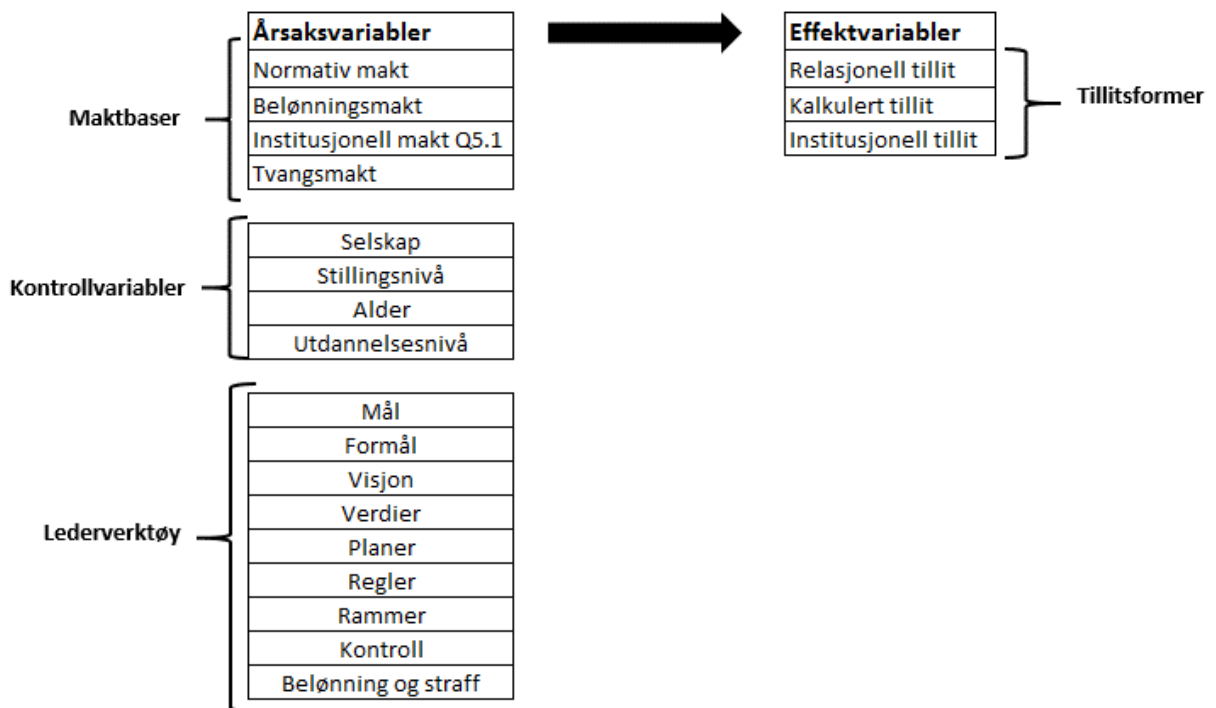
Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Q1.1 Lederverktøy: mål	134	1	5	3,45	1,230	-0,419	0,209	-0,772	0,416
Q1.2 Lederverktøy: formål	134	2	5	4,64	0,593	-1,665	0,209	2,806	0,416
Q1.3 Lederverktøy: visjon	134	1	5	3,65	1,050	-0,561	0,209	-0,311	0,416
Q1.4 Lederverktøy: verdier	134	1	5	3,82	0,949	-0,759	0,209	0,233	0,416
Q1.5 Lederverktøy: regler	134	2	5	3,87	0,883	-0,532	0,209	-0,307	0,416
Q1.6 Lederverktøy: kontroll	134	1	5	4,06	1,074	-1,006	0,209	0,177	0,416
Q1.7 Lederverktøy: planer	134	1	5	3,91	1,000	-0,735	0,209	-0,068	0,416
Q1.8 Lederverktøy: rammer	134	1	5	4,10	0,920	-1,034	0,209	0,696	0,416
Q2.1 Lederverktøy: belønning og straff	134	1	5	2,72	1,306	0,157	0,209	-1,146	0,416
Q2.2 Kalkulert tillit	134	1	5	2,56	1,154	0,001	0,209	-1,024	0,416
Q2.3 Kalkulert tillit	134	1	5	2,91	1,160	-0,175	0,209	-0,920	0,416
Q2.4 Relasjonell tillit	134	1	5	3,89	1,052	-0,991	0,209	0,689	0,416
Q2.5 Referansemakt	134	1	5	3,78	1,081	-0,848	0,209	0,332	0,416
Q2.6 Kalkulert tillit	134	1	5	3,14	1,091	-0,251	0,209	-0,614	0,416
Q2.7 Kalkulert tillit	134	1	5	2,80	1,225	-0,055	0,209	-1,051	0,416
Q2.8 Ekspertmakt	134	1	5	3,67	1,162	-0,732	0,209	-0,174	0,416
Q2.9 Belønningsmakt	134	1	5	3,27	1,118	-0,320	0,209	-0,603	0,416
Q3.1 Tvangsmakt	134	1	5	2,54	1,045	0,220	0,209	-0,577	0,416
Q3.2 Institusjonell makt	134	1	5	3,19	0,954	-0,135	0,209	-0,079	0,416
Q3.3 Tvangsmakt	134	1	5	2,44	0,993	0,144	0,209	-0,613	0,416
Q3.4 Institusjonell makt	134	2	5	3,54	0,782	-0,247	0,209	-0,324	0,416
Q3.5 Institusjonell tillit	134	1	5	3,97	0,884	-0,870	0,209	0,929	0,416
Q3.6 Institusjonell tillit	134	1	5	3,46	0,837	-0,325	0,209	0,145	0,416
Q3.7 Institusjonell tillit	134	1	5	3,62	1,002	-0,539	0,209	-0,092	0,416
Q4.1 Ekspertmakt	134	1	5	3,46	1,080	-0,409	0,209	-0,509	0,416
Q4.2 Belønningsmakt	134	1	5	2,89	1,088	-0,308	0,209	-0,821	0,416
Q4.3 Referansemakt	134	1	5	4,10	0,965	-1,166	0,209	1,213	0,416
Q4.4 Belønningsmakt	134	1	5	2,77	1,103	-0,006	0,209	-0,797	0,416
Q4.5 Referansemakt	134	1	5	3,30	1,076	-0,401	0,209	-0,438	0,416
Q4.6 Ekspertmakt	134	1	5	3,78	1,172	-0,905	0,209	0,065	0,416
Q4.7 Relasjonell tillit	134	1	5	4,35	0,797	-1,442	0,209	3,065	0,416
Q5.1 Institusjonell makt (Q 5.1)	134	1	5	3,45	0,914	-0,413	0,209	-0,355	0,416
Q5.2 Relasjonell tillit	134	1	5	3,66	1,076	-0,619	0,209	-0,110	0,416
Q5.3 Referansemakt	134	1	5	3,84	1,056	-0,753	0,209	-0,014	0,416
Q5.4 Relasjonell tillit	134	1	5	4,01	0,922	-0,717	0,209	0,017	0,416
Q5.5 Tvangsmakt	134	1	5	2,07	1,087	0,847	0,209	-0,154	0,416
Q5.6 Tvangsmakt	134	1	5	1,89	1,009	1,165	0,209	1,072	0,416
Q5.7 Institusjonell tillit	134	2	5	4,05	0,861	-0,603	0,209	-0,324	0,416
Q6 I hvilket selskap jobber du?	134	1	2	1,49	0,502	0,060	0,209	-2,027	0,416
Q7 Hvor gammel er du?	134	1	3	1,71	0,713	0,492	0,209	-0,914	0,416
Q8 Hvilket utdanningsnivå har du?	132	1	3	2,03	0,665	-0,033	0,211	-0,702	0,419
Q9 Hvilket stillingsnivå har du?	134	1	2	1,22	0,413	1,393	0,209	-0,061	0,416
Valid N (listwise)	132								

## Vedlegg 7 Modeller for utførelse av regresjonsanalyser

Maktbaser – 4 regresjonsanalyser



Tillitsformer – 3 regresjonsanalyser



## Vedlegg 8 Tabeller fra regresjonsanalyser

Effektvariabel: Normativ makt

Regresjonsanalyse 1)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,187	0,712		0,263	0,793		
	Faktor Kalkulert tillit	0,225	0,074	0,244	3,029	0,003	0,489	2,045
	Faktor Institusjonell	-0,230	0,109	-0,183	-2,106	0,037	0,420	2,381
	Faktor Relasjonell	0,760	0,101	0,624	7,512	0,000	0,460	2,173
	I hvilket selskap	-0,013	0,142	-0,007	-0,088	0,930	0,519	1,925
	Hvor gammel er du?	0,116	0,084	0,091	1,372	0,173	0,719	1,391
	Hvilket utdanningsni	0,108	0,089	0,079	1,226	0,223	0,759	1,317
	Hvilket stillingsnivå	0,069	0,141	0,031	0,493	0,623	0,789	1,267
	Lederverktøy: mål	-0,032	0,057	-0,043	-0,555	0,580	0,539	1,855
	Lederverktøy: formål	-0,029	0,099	-0,019	-0,293	0,770	0,752	1,330
	Lederverktøy: visjon	-0,108	0,066	-0,125	-1,624	0,107	0,534	1,871
	Lederverktøy: verdier	0,148	0,084	0,155	1,766	0,080	0,411	2,432
	Lederverktøy: regler	0,059	0,068	0,056	0,864	0,389	0,745	1,342
	Lederverktøy: kontroll	0,113	0,074	0,134	1,520	0,131	0,409	2,446
	Lederverktøy: planer	-0,036	0,077	-0,040	-0,475	0,635	0,446	2,245
	Lederverktøy: rammer	0,105	0,083	0,107	1,267	0,208	0,446	2,241
	Lederverktøy: belønning og	-0,245	0,051	-0,352	-4,763	0,000	0,581	1,721

Regresjonsanalyse 2)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,946	0,344		2,749	0,007
	Faktor Kalkulert tillit	0,210	0,068	0,231	3,087	0,002
	Faktor Institusjonell tillit	-0,160	0,090	-0,129	-1,779	0,078
	Faktor Relasjonell tillit	0,793	0,093	0,652	8,556	0,000
	Lederverktøy: belønning og straff	-0,146	0,040	-0,211	-3,654	0,000

Effektvariabel: Belønningsmakt

Regresjonsanalyse 1)

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	0,945	0,658		1,436	0,154			
	Faktor Kalkulert tillit	0,495	0,069	0,586	7,209	0,000	0,489	2,045	
	Faktor Institusjonell tillit	0,177	0,101	0,154	1,760	0,081	0,420	2,381	
	Faktor Relasjonell tillit	0,093	0,094	0,083	0,990	0,324	0,460	2,173	
	I hvilket selskap jobber du?	-0,123	0,131	-0,074	-0,942	0,348	0,519	1,925	
	Hvor gammel er du?	0,061	0,078	0,052	0,779	0,438	0,719	1,391	
	Hvilket utdanningsnivå har du?	-0,100	0,082	-0,080	-1,224	0,223	0,759	1,317	
	Hvilket stillingsnivå har du?	0,027	0,130	0,014	0,211	0,833	0,789	1,267	
	Lederverktøy: mål	0,094	0,053	0,137	1,769	0,080	0,539	1,855	
	Lederverktøy: formål	-0,047	0,092	-0,034	-0,511	0,610	0,752	1,330	
	Lederverktøy: visjon	0,028	0,061	0,035	0,453	0,651	0,534	1,871	
	Lederverktøy: verdier	-0,026	0,077	-0,029	-0,332	0,740	0,411	2,432	
	Lederverktøy: regler	-0,110	0,063	-0,115	-1,751	0,083	0,745	1,342	
	Lederverktøy: kontroll	-0,011	0,069	-0,014	-0,159	0,874	0,409	2,446	
	Lederverktøy: planer	0,016	0,071	0,019	0,228	0,820	0,446	2,245	
	Lederverktøy: rammer	0,004	0,077	0,004	0,047	0,963	0,446	2,241	
	Lederverktøy: belønning og straff	0,037	0,047	0,057	0,770	0,443	0,581	1,721	

Regresjonsanalyse 2)

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,202	0,148		8,113	0,000			
	Faktor Kalkulert tillit	0,621	0,049	0,741	12,662	0,000	1,000	1,000	

Effektvariabel: Tvangsmakt

Regresjonsanalyse 1)

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,864	0,871		4,438	0,000		
	Faktor Kalkulert tillit	-0,128	0,091	-0,155	-1,408	0,162	0,489	2,045
	Faktor Institusjonell tillit	-0,157	0,133	-0,140	-1,178	0,241	0,420	2,381
	Faktor Relasjonell tillit	-0,253	0,124	-0,232	-2,047	0,043	0,460	2,173
	I hvilket selskap jobber du?	-0,079	0,173	-0,048	-0,453	0,652	0,519	1,925
	Hvor gammel er du?	-0,163	0,103	-0,144	-1,585	0,116	0,719	1,391
	Hvilket utdanningsnivå har du?	-0,011	0,108	-0,009	-0,100	0,920	0,759	1,317
	Hvilket stillingsnivå har du?	0,142	0,172	0,071	0,824	0,411	0,789	1,267
	Lederverktøy: mål	0,041	0,070	0,061	0,584	0,560	0,539	1,855
	Lederverktøy: formål	0,038	0,122	0,028	0,311	0,757	0,752	1,330
	Lederverktøy: visjon	-0,010	0,081	-0,012	-0,117	0,907	0,534	1,871
	Lederverktøy: verdier	-0,080	0,102	-0,094	-0,785	0,434	0,411	2,432
	Lederverktøy: regler	-0,032	0,083	-0,034	-0,387	0,699	0,745	1,342
	Lederverktøy: kontroll	-0,042	0,091	-0,055	-0,459	0,647	0,409	2,446
	Lederverktøy: planer	0,041	0,094	0,051	0,441	0,660	0,446	2,245
	Lederverktøy: rammer	0,066	0,101	0,075	0,653	0,515	0,446	2,241
	Lederverktøy: belønning og straff	0,194	0,063	0,311	3,087	0,003	0,581	1,721

Regresjonsanalyse 2)

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,275	0,362		9,053	0,000		
	Faktor Relasjonell tillit	-0,389	0,084	-0,355	-4,627	0,000	1,000	1,000
	Lederverktøy: belønning og straff	0,206	0,048	0,330	4,300	0,000	1,000	1,000

Effektvariabel: Institusjonell makt Q5.1

Regresjonsanalyse 1)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,050	1,085		0,968	0,335		
	Faktor Kalkulert tillit	-0,021	0,113	-0,022	-0,182	0,856	0,489	2,045
	Faktor Institusjonell tillit	0,291	0,166	0,232	1,751	0,083	0,420	2,381
	Faktor Relasjonell tillit	0,069	0,154	0,056	0,446	0,657	0,460	2,173
	I hvilket selskap jobber du?	0,289	0,216	0,159	1,338	0,184	0,519	1,925
	Hvor gammel er du?	-0,017	0,128	-0,013	-0,129	0,898	0,719	1,391
	Hvilket utdanningsnivå har du?	0,039	0,135	0,028	0,288	0,774	0,759	1,317
	Hvilket stillingsnivå har du?	0,190	0,214	0,086	0,887	0,377	0,789	1,267
	Lederverktøy: mål	-0,122	0,087	-0,164	-1,399	0,165	0,539	1,855
	Lederverktøy: formål	-0,047	0,152	-0,031	-0,312	0,756	0,752	1,330
	Lederverktøy: visjon	0,031	0,101	0,036	0,306	0,760	0,534	1,871
	Lederverktøy: verdier	-0,213	0,127	-0,224	-1,670	0,098	0,411	2,432
	Lederverktøy: regler	0,126	0,103	0,121	1,222	0,224	0,745	1,342
	Lederverktøy: kontroll	0,062	0,113	0,074	0,548	0,585	0,409	2,446
	Lederverktøy: planer	0,110	0,117	0,121	0,943	0,348	0,446	2,245
	Lederverktøy: rammer	0,088	0,126	0,090	0,698	0,487	0,446	2,241
	Lederverktøy: belønning og straff	0,052	0,078	0,075	0,667	0,506	0,581	1,721

Effektvariabel: Kalkulert tillit

Regresjonsanalyse 1)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-0,474	0,720		-0,659	0,511		
	Faktor Normativ makt	0,218	0,075	0,201	2,897	0,005	0,560	1,784
	Faktor Tvangsmakt	-0,225	0,073	-0,186	-3,073	0,003	0,737	1,357
	Faktor Belønningsmakt	0,648	0,081	0,547	8,011	0,000	0,576	1,736
	Institusjonell makt (Q 5.1)	0,021	0,060	0,020	0,354	0,724	0,868	1,152
	I hvilket selskap jobber du?	-0,057	0,142	-0,029	-0,402	0,689	0,517	1,936
	Hvor gammel er du?	-0,052	0,082	-0,038	-0,643	0,521	0,763	1,311
	Hvilket utdanningsnivå har du?	0,064	0,089	0,043	0,715	0,476	0,742	1,348
	Hvilket stillingsnivå har du?	0,201	0,139	0,084	1,445	0,151	0,800	1,250
	Lederverktøy: mål	-0,089	0,058	-0,111	-1,549	0,124	0,527	1,897
	Lederverktøy: formål	0,139	0,098	0,084	1,420	0,158	0,769	1,301
	Lederverktøy: visjon	0,104	0,066	0,111	1,572	0,119	0,540	1,851
	Lederverktøy: verdier	-0,039	0,082	-0,038	-0,476	0,635	0,429	2,331
	Lederverktøy: regler	0,017	0,069	0,015	0,253	0,801	0,719	1,390
	Lederverktøy: kontroll	9,790E-06	0,075	0,000	0,000	1,000	0,404	2,476
	Lederverktøy: planer	0,080	0,076	0,081	1,053	0,294	0,455	2,199
	Lederverktøy: rammer	-0,105	0,082	-0,099	-1,281	0,203	0,450	2,223
	Lederverktøy: belønning og straff	0,122	0,056	0,162	2,193	0,030	0,492	2,032

Regresjonsanalyse 2)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,321	0,339		0,946	0,346		
	Faktor Normativ makt	0,217	0,069	0,197	3,125	0,002	0,693	1,443
	Faktor Tvangsmakt	-0,279	0,071	-0,229	-3,916	0,000	0,809	1,235
	Faktor Belønningsmakt	0,731	0,073	0,614	10,035	0,000	0,740	1,352
	Lederverktøy: belønning og straff	0,072	0,044	0,095	1,632	0,105	0,816	1,225



Effektvariabel: Relasjonell tillit

Regresjonsanalyse 1)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,204	0,570		3,866	0,000		
	Faktor Normativ makt	0,417	0,060	0,508	7,010	0,000	0,560	1,784
	Faktor Tvangsmakt	-0,167	0,058	-0,182	-2,878	0,005	0,737	1,357
	Faktor Belønningsmakt	0,178	0,064	0,199	2,783	0,006	0,576	1,736
	Institusjonell makt (Q 5.1)	0,041	0,048	0,050	0,862	0,390	0,868	1,152
	I hvilket selskap jobber du?	-0,123	0,112	-0,083	-1,097	0,275	0,517	1,936
	Hvor gammel er du?	-0,221	0,065	-0,212	-3,414	0,001	0,763	1,311
	Hvilket utdanningsnivå har du?	-0,012	0,071	-0,011	-0,168	0,867	0,742	1,348
	Hvilket stillingsnivå har du?	-0,011	0,110	-0,006	-0,101	0,920	0,800	1,250
	Lederverktøy: mål	0,005	0,046	0,008	0,112	0,911	0,527	1,897
	Lederverktøy: formål	0,038	0,078	0,030	0,487	0,627	0,769	1,301
	Lederverktøy: visjon	0,074	0,052	0,105	1,423	0,157	0,540	1,851
	Lederverktøy: verdier	-0,003	0,065	-0,004	-0,045	0,964	0,429	2,331
	Lederverktøy: regler	-0,039	0,055	-0,045	-0,706	0,481	0,719	1,390
	Lederverktøy: kontroll	0,064	0,059	0,093	1,085	0,280	0,404	2,476
	Lederverktøy: planer	0,004	0,060	0,005	0,063	0,950	0,455	2,199
	Lederverktøy: rammer	-0,049	0,065	-0,060	-0,746	0,457	0,450	2,223
	Lederverktøy: belønning og straff	0,056	0,044	0,099	1,277	0,204	0,492	2,032

Regresjonsanalyse 2)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,283	0,285		8,020	0,000		
	Faktor Normativ makt	0,433	0,054	0,526	8,084	0,000	0,710	1,408
	Faktor Tvangsmakt	-0,138	0,054	-0,151	-2,571	0,011	0,871	1,148
	Faktor Belønningsmakt	0,256	0,055	0,287	4,675	0,000	0,799	1,252
	Hvor gammel er du?	-0,201	0,058	-0,193	-3,478	0,001	0,979	1,022

Effektvariabel: Institusjonell tillit

Regresjonsanalyse 1)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,253	0,612		2,049	0,043		
	Faktor Normativ makt	-0,031	0,064	-0,039	-0,484	0,629	0,560	1,784
	Faktor Tvangsmakt	-0,178	0,062	-0,200	-2,870	0,005	0,737	1,357
	Faktor Belønningsmakt	0,258	0,069	0,296	3,752	0,000	0,576	1,736
	Institusjonell makt (Q 5.1)	0,118	0,051	0,148	2,307	0,023	0,868	1,152
	I hvilket selskap jobber du?	0,058	0,121	0,040	0,477	0,634	0,517	1,936
	Hvor gammel er du?	-0,142	0,069	-0,141	-2,055	0,042	0,763	1,311
	Hvilket utdanningsnivå har du?	-0,016	0,076	-0,014	-0,208	0,836	0,742	1,348
	Hvilket stillingsnivå har du?	0,108	0,118	0,061	0,908	0,366	0,800	1,250
	Lederverktøy: mål	-0,012	0,049	-0,019	-0,236	0,814	0,527	1,897
	Lederverktøy: formål	0,097	0,083	0,079	1,162	0,248	0,769	1,301
	Lederverktøy: visjon	0,059	0,056	0,086	1,058	0,293	0,540	1,851
	Lederverktøy: verdier	0,225	0,069	0,297	3,247	0,002	0,429	2,331
	Lederverktøy: regler	0,021	0,059	0,025	0,360	0,720	0,719	1,390
	Lederverktøy: kontroll	0,003	0,063	0,004	0,045	0,964	0,404	2,476
	Lederverktøy: planer	0,101	0,064	0,139	1,566	0,120	0,455	2,199
	Lederverktøy: rammer	0,057	0,070	0,073	0,816	0,416	0,450	2,223
	Lederverktøy: belønning og straff	-0,067	0,047	-0,121	-1,412	0,161	0,492	2,032

Regresjonsanalyse 2)

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,016	0,318		6,331	0,000		
	Faktor Belønningsmakt	0,270	0,057	0,309	4,721	0,000	0,863	1,159
	Faktor Tvangsmakt	-0,220	0,056	-0,246	-3,947	0,000	0,958	1,043
	Institusjonell makt (Q 5.1)	0,163	0,049	0,205	3,357	0,001	0,993	1,007
	Hvor gammel er du?	-0,140	0,064	-0,137	-2,190	0,030	0,948	1,055
	Lederverktøy: verdier	0,324	0,052	0,422	6,216	0,000	0,804	1,243

## Vedlegg 9 Tabeller fra regresjonsanalyser i delkapittel 5.4.8.

Regresjonsanalyser med kun lederverktøy som årsaksvariabler

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Normativ makt	,486 <sup>a</sup>	0,236	0,180	0,81776
Tvangsmakt	,461 <sup>a</sup>	0,213	0,156	0,74819
Belønningmakt	,537 <sup>a</sup>	0,288	0,236	0,72826
Institusjonell makt	,310 <sup>a</sup>	0,096	0,031	0,900
Kalkulert tillit	,550 <sup>a</sup>	0,302	0,251	0,85918
Institusjonell tillit	,680 <sup>a</sup>	0,462	0,423	0,55328
Relasjonell tillit	,483 <sup>a</sup>	0,233	0,177	0,67391

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Normativ makt	Regression	25,581	9	2,842	4,250	,000 <sup>b</sup>
Tvangsmakt	Regression	18,762	9	2,085	3,724	,000 <sup>b</sup>
Belønningsmakt	Regression	26,597	9	2,955	5,572	,000 <sup>b</sup>
Institusjonell makt	Regression	10,682	9	1,187	1,465	,168 <sup>b</sup>
Kalkulert tillit	Regression	39,616	9	4,402	5,963	,000 <sup>b</sup>
Institusjonell tillit	Regression	32,575	9	3,619	11,824	,000 <sup>b</sup>
Relasjonell tillit	Regression	17,117	9	1,902	4,188	,000 <sup>b</sup>

### Coefficients tabell – Normativ makt:

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,203	0,630		3,496	0,001		
	Lederverktøy: mål	-0,005	0,069	-0,007	-0,076	0,940	0,691	1,448
	Lederverktøy: formål	0,014	0,134	0,010	0,108	0,914	0,793	1,261
	Lederverktøy: visjon	0,056	0,086	0,065	0,649	0,518	0,622	1,607
	Lederverktøy: verdier	0,180	0,107	0,189	1,686	0,094	0,491	2,035
	Lederverktøy: regler	-0,031	0,091	-0,030	-0,337	0,737	0,777	1,287
	Lederverktøy: kontroll	0,329	0,096	<b>0,391</b>	3,420	<b>0,001</b>	0,471	2,122
	Lederverktøy: planer	0,042	0,100	0,046	0,416	0,678	0,499	2,002
	Lederverktøy: rammer	-0,027	0,112	-0,028	-0,244	0,807	0,472	2,119
	Lederverktøy: belønning og straff	-0,267	0,067	<b>-0,387</b>	-3,967	<b>0,000</b>	0,649	1,541

a. Dependent Variable: Faktor Normativ makt

### Coefficients tabell – Tvangsmakt:

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,854	0,577		4,950	0,000		
	Lederverktøy: mål	0,043	0,063	0,064	0,671	0,503	0,691	1,448
	Lederverktøy: formål	-0,037	0,123	-0,027	-0,300	0,764	0,793	1,261
	Lederverktøy: visjon	-0,105	0,078	-0,136	-1,344	0,181	0,622	1,607
	Lederverktøy: verdier	-0,167	0,098	-0,194	-1,707	0,090	0,491	2,035
	Lederverktøy: regler	-0,012	0,083	-0,013	-0,147	0,884	0,777	1,287
	Lederverktøy: kontroll	-0,131	0,088	-0,173	-1,492	0,138	0,471	2,122
	Lederverktøy: planer	0,004	0,092	0,005	0,041	0,968	0,499	2,002
	Lederverktøy: rammer	0,097	0,103	0,110	0,947	0,345	0,472	2,119
	Lederverktøy: belønning og straff	0,237	0,062	0,380	3,844	0,000	0,649	1,541

a. Dependent Variable: Faktor Tvangsmakt

### Coefficients tabell – Belønningsmakt:

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,938	0,561		1,671	0,097		
	Lederverktøy: mål	0,117	0,062	0,172	1,886	0,062	0,691	1,448
	Lederverktøy: formål	0,058	0,120	0,041	0,482	0,631	0,793	1,261
	Lederverktøy: visjon	0,238	0,076	0,299	3,117	0,002	0,622	1,607
	Lederverktøy: verdier	0,081	0,095	0,092	0,855	0,394	0,491	2,035
	Lederverktøy: regler	-0,154	0,081	-0,163	-1,894	0,061	0,777	1,287
	Lederverktøy: kontroll	0,145	0,086	0,187	1,691	0,093	0,471	2,122
	Lederverktøy: planer	0,139	0,089	0,167	1,556	0,122	0,499	2,002
	Lederverktøy: rammer	-0,093	0,100	-0,103	-0,929	0,354	0,472	2,119
	Lederverktøy: belønning og straff	0,013	0,060	0,020	0,211	0,833	0,649	1,541

a. Dependent Variable: Faktor Belønningsmakt

### Coefficients tabell – Kalkulert tillit:

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-0,071	0,662		-0,108	0,914		
	Lederverktøy: mål	0,029	0,073	0,036	0,404	0,687	0,691	1,448
	Lederverktøy: formål	0,213	0,141	0,127	1,510	0,134	0,793	1,261
	Lederverktøy: visjon	0,332	0,090	0,351	3,694	0,000	0,622	1,607
	Lederverktøy: verdier	0,051	0,112	0,048	0,453	0,652	0,491	2,035
	Lederverktøy: regler	-0,065	0,096	-0,058	-0,679	0,498	0,777	1,287
	Lederverktøy: kontroll	0,177	0,101	0,192	1,754	0,082	0,471	2,122
	Lederverktøy: planer	0,200	0,105	0,201	1,895	0,060	0,499	2,002
	Lederverktøy: rammer	-0,201	0,118	-0,187	-1,709	0,090	0,472	2,119
	Lederverktøy: belønning og straff	0,002	0,071	0,002	0,025	0,980	0,649	1,541

a. Dependent Variable: Faktor Kalkulert tillit

### Coefficients tabell – Institusjonell tillit:

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,200	0,426		2,815	0,006		
	Lederverktøy: mål	-0,012	0,047	-0,021	-0,261	0,795	0,691	1,448
	Lederverktøy: formål	0,141	0,091	0,115	1,550	0,124	0,793	1,261
	Lederverktøy: visjon	0,152	0,058	0,219	2,620	0,010	0,622	1,607
	Lederverktøy: verdier	0,212	0,072	0,276	2,939	0,004	0,491	2,035
	Lederverktøy: regler	0,008	0,062	0,010	0,129	0,898	0,777	1,287
	Lederverktøy: kontroll	0,039	0,065	0,058	0,600	0,550	0,471	2,122
	Lederverktøy: planer	0,195	0,068	0,268	2,877	0,005	0,499	2,002
	Lederverktøy: rammer	0,009	0,076	0,012	0,125	0,901	0,472	2,119
	Lederverktøy: belønning og straff	-0,105	0,046	-0,189	-2,312	0,022	0,649	1,541

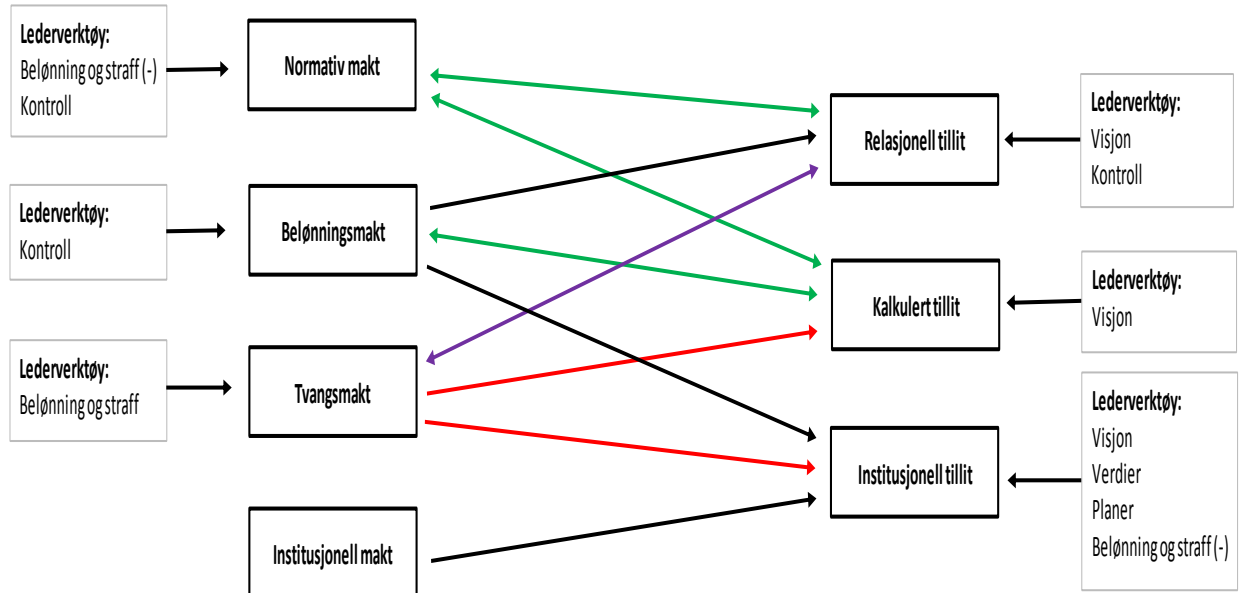
a. Dependent Variable: Faktor Institusjonell tillit

**Coefficients tabell – Relasjonell tillit:**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,311	0,519		4,451	0,000		
	Lederverktøy: mål	0,015	0,057	0,025	0,261	0,794	0,691	1,448
	Lederverktøy: formål	0,051	0,111	0,041	0,465	0,643	0,793	1,261
	Lederverktøy: visjon	0,155	0,071	0,219	2,195	0,030	0,622	1,607
	Lederverktøy: verdier	0,064	0,088	0,082	0,732	0,466	0,491	2,035
	Lederverktøy: regler	-0,048	0,075	-0,056	-0,633	0,528	0,777	1,287
	Lederverktøy: kontroll	0,241	0,079	0,349	3,048	0,003	0,471	2,122
	Lederverktøy: planer	0,104	0,083	0,141	1,263	0,209	0,499	2,002
	Lederverktøy: rammer	-0,097	0,092	-0,120	-1,048	0,297	0,472	2,119
	Lederverktøy: belønning og straff	-0,089	0,056	-0,156	-1,603	0,112	0,649	1,541

a. Dependent Variable: Faktor Relasjonell tillit

## Vedlegg 10 Modell med oversikt over hovedfunn



Grønn = Gjensidig positiv sammenheng  
 Lilla = Gjensidig negativ sammenheng  
 Rød = Negativ forklaringskraft  
 Svart = Positiv forklaringskraft  
 (-) = negativ forklaringskraft