



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2024 30 stp
Handelshøyskolen NMBU

Innflytelse og tillit i samvirkeforetak

Elise Larsen Aase og Gina Marie Bjørnerud
Økonomi og administrasjon

Forord

Det er med stor glede og takknemlighet vi her presenterer resultatet av vår masteroppgave, som markerer avslutningen på vårt studium i økonomi og administrasjon med fordypning innen strategisk ledelse ved Handelshøyskolen NMBU. Forskningen på forholdet mellom kilder til innflytelse og tillit mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak har vært en spennende og utfordrende reise, som vi nå har en glede av å dele med deg.

Forskningens fokus på samvirkeforetak, en unik organisasjonsform som kombinerer forretningsvirksomhet med demokratiske prinsipper, har gitt et oss et innblikk i en styringsform som skiller seg fra normen. Studiet har vært drevet av en interesse for hvordan innflytelse og tillit påvirker samarbeidet og beslutningsprosessene i slike organisasjoner.

Ved å gjennomføre en kvantitativ studie har vi søkt å utforske kompleksiteten i dette forholdet. Denne prosessen har vært utfordrende til tider, da en kvantitativ tilnærming krever en annen tilnærming til analyse enn det vi har erfaring med fra tidligere. Dette i kombinasjon med at resultatene av dataene ikke nådde opp til forventningene våre, har medført mye testing og feiling i kvantitative analyser, noe som har gitt en særdeles bratt læringskurve innenfor dette området.

Vi vil gjerne takke vår veileder Gro Ladegård for eksepsjonell veiledning gjennom hele prosessen. Hennes genuine interesse for faget, og hennes engasjement i prosessen er uvurderlig. Videre vil vi takke våre kontaktpersoner fra senter for samvirkeforskning for deres støtte og veiledning, samt respondentene som har delt sine perspektiver og oppfatninger, som har gjort denne forskningen mulig.

Vi håper denne oppgaven vil bidra til økt forståelse og innsikt i viktigheten av tillitsforholdet mellom styret og ledelsen i samvirkeforetak for å oppnå godt samarbeid, og at den kan være til nytte både for akademiske formål og praktisk anvendelse.

Ås, mai 2024

Sammendrag

I vår studie har vi utforsket forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse i samvirkeforetak, samt deres betydning for tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen. Vi har undersøkt fire hovedteorier, inkludert eierstyring, Shareholder Activism, innflytelse og tillit, og lagt særlig vekt på innflytelse og tillit.

Studien er gjennomført i samarbeid med Senter for Samvirkeforskning, og vi har gjennomført spørreundersøkelser blant styret og administrativ ledelse i 10 utvalgte samvirkeforetak.

Resultatet fra studien viser at ekspertmakt er den viktigste kilden til innflytelse innenfor samvirkeforetakene, og dette er sterkt knyttet til tillit mellom styret og den administrative ledelsen. Samlet sett er det relasjonell tillit som er den høyst korrelerte formen for tillit med ekspertmakt. Ledelsen mener også at styret besitter en viss form for posisjonsmakt, men at personlig makt likevel er dominerende.

Vi kan konkludere med at det er en sammenheng mellom kilder til innflytelse og tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak.

Executive summary

In our study, we have explored the relationship between corporate governance and sources of influence in cooperative enterprises, as well as their significance for the trust-relationship between the board and the administrative leadership. We have examined four main theories, including corporate governance, Shareholder Activism, influence, and trust, with a particular emphasis on influence and trust. The study was conducted in collaboration with the Center for Cooperative Research, and surveys were conducted among the board and administrative leadership in 10 selected cooperative enterprises.

The results of the study show that expert power is the primary source of influence within cooperative enterprises, and this is strongly linked to trust between the board and the administrative leadership. Overall, relational trust is the most highly correlated form of trust with expert power. The leadership also believes that the board possesses some form of positional power, but that personal power nonetheless dominates.

We can conclude that there is a connection between sources of influence and the trust-relationship between the board and the administrative leadership in cooperative enterprises.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Tema og formål	1
1.2 Samvirkemodellen	1
1.2.1 Hva er samvirke?	2
1.2.2 Hvorfor samvirke?	2
1.3 Utdfordringer ved samvirkemodellen	3
1.3.1 Kontrollkostnader	3
1.3.2 Innflytelseskostnader	3
1.3.3 Gratispassasjer-problemet	4
1.3.4 Horisontproblemet	4
1.3.5 Porteføljeproblemet og treg beslutningsprosess	5
1.4 Problemstilling	6
2.0 Teori	7
2.1 Eierstyring og selskapsledelse	7
2.2 Shareholder Activism	8
2.3 Prinsipal-agent-teori	9
2.4 Makt	10
2.4.1 Definisjon av makt	10
2.4.2 Autoritet og innflytelse	11
2.4.3 Sosial-, personlig- og posisjonsmakt	11
2.4.4 Maktbaser	12
2.5 Tillit	16
2.5.1 Definisjon av tillit	16
2.5.2 Former for tillit	17
2.6 Oppsummering teori	19
3.0 Metode	19
3.1 Definisjon av metode	19
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Undersøkellesdesign	21
3.4 Datainnsamlingsmetode	23
3.4.1 Populasjon og respondenter	23
3.5 Spørreundersøkelse	24
3.5.1 Gjennomføring av spørreundersøkelse	24
3.5.2 Operasjonalisering av begreper og utvikling av spørsmål	25
3.6 Meldeplikter til personvernombud for forskning, SIKT	28
3.7 Validitet og Reliabilitet	29
3.7.1 Validitet	29
3.7.2 Reliabilitet	31
3.8 Internt bortfall	31
4.0 Analyse og resultater	32

4.1 Faktoranalyse.....	32
4.2 Deskriptiv statistikk.....	38
4.2.1 Standardavvik.....	39
4.2.2 Skjevhet og kurtosis	40
4.3 Univariat analyse.....	40
4.4 Bivariat analyse	45
5.0 Diskusjon av resultat	47
5.1 Forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse.....	48
5.1.1 Viktigste kilder til innflytelse blant styremedlemmer i samvirkeforetak.....	48
5.1.2 Viktigste kilder til innflytelse for den administrative ledelsen i samvirkeforetak	49
5.2 Sammenheng mellom hvordan innflytelse utøves og tillit mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak.....	50
5.2.1 Hvordan tillitsforholdet kan påvirke beslutningstaking og samarbeid mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak	52
6.0 Avslutning	52
6.1 Kritikk og anbefaling for videre forskning	54
Litteraturliste.....	56
Vedleggsoversikt	60
Vedlegg 1. Sikt - vurdering av behandling av personopplysninger.....	61
Vedlegg 2. Oversendelsesbrev landbrukssamvirkene.....	62
Vedlegg 3. Korrelasjonsmatrise for alle variablene	63
Vedlegg 4. Spørsmål til spørreundersøkelse for ledelsen og styret.....	64
Vedlegg 5. Deskriptiv statistikk for alle variablene	68

Tabelliste

<i>Tabell 1: "Tillit før ekskludering" Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy og Bartletts Test of Sphericity.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 2: "Tillit etter ekskludering" Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy og Bartletts Test of Sphericity.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabell 3: "Innflytelse etter ekskludering" Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy og Bartletts Test of Sphericity.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabell 4: "Tillit" Egenverdi og varians i faktoranalyse.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabell 5: "Innflytelse" Egenverdi og varians i faktoranalyse.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabell 6: "Tillit" Faktoranalyse etter Direct oblimin rotasjon.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabell 7: "Innflytelse" Faktoranalyse etter Direct oblimin rotasjon.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabell 8: Deskriptiv statistikk for innflytelse og tillit.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabell 9: Univariat analyse for ledelsen og styret.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabell 10: Univariat analyse - total.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabell 11: korrelasjonsmatrise for innflytelse og tillit.....</i>	<i>46</i>

Figurliste

<i>Figur 1: Oversikt over French og Ravens forklaring av maktbaser.....</i>	<i>12</i>
<i>Figur 2: "Tillit" Scree-plot hvor y-aksen viser egenverdi og x-aksen viser komponent nummer.</i>	<i>35</i>
<i>Figur 3: "innflytelse" Scree-plot hvor y-aksen viser egenverdi og x-aksen viser komponent nummer.</i>	<i>35</i>

1.0 Innledning

1.1 Tema og formål

Gjennom vårt studieforløp har vi vært innom ulike aspekter ved ledelse, og interessen for temaer om makt og tillit har vært spennende fra dag én. Makt er et begrep som spenner vidt og komplekst, dette har utfordret våre perspektiver og vekket vår nysgjerrighet. Vi anser det som svært interessant å utforske dette nærmere for å forstå hvordan det påvirker organisasjoner.

Gjennom vår studieveileder kom vi i kontakt med Senter for Samvirkeforskning. Dette åpnet døren for et velfungerende samarbeid, og vi har derfor valgt å rette vårt fokus mot foretak innenfor samvirket. Denne beslutningen går ut fra ønsket om å undersøke innflytelse og tillit mellom styremedlemmer og den administrative ledelsen. Dette er spennende å gå nærmere inn på ettersom de opererer på en annen måte enn aksjeselskaper.

I denne masteroppgaven søker vi ikke bare å utforske de tradisjonelle aspektene ved innflytelse og tillit, men også hvordan disse elementene viser seg innenfor samvirkets unike rammer. Vi vil belyse spørsmål som berører forholdet mellom innflytelse og tillit, samt beslutningsmyndighet og samarbeid, med mål om å bidra til en dypere forståelse av hvordan disse variablene påvirker hverandre.

Denne oppgaven vil utforske teoretiske rammeverk, empiriske data og analyser for å danne et helhetlig bilde av innflytelse og tillit innenfor samvirkets kontekst. Vi ser frem til å gå nærmere inn på denne spennende tematikken og håper vi kan bidra til å avdekke nye funn innenfor samvirkeforetak.

1.2 Samvirkemodellen

I dette kapittelet vil vi gå inn på samvirkeforetakenes rolle i landbruket. Vi vil se nærmere på samvirkemodellen, hvorfor den er etablert, samt de ulike utfordringene organisasjonene i samvirket står overfor. I økonomisk litteratur vises det til 5 mulige utfordringer eller svake sider ved samvirkemodellen, herunder kontrollkostnader, innflytelseskostnader, gratispassasjer-problemet, horisontproblemet og porteføljeproblemet (Sykuta & Cook, 2001, s. 1273-1279).

1.2.1 Hva er samvirke?

Samvirkeforetak er en egen foretaksform som har til hovedformål å drive økonomisk virksomhet for medlemmene sin interesse. I aksjeselskaper er eierne i hovedsak opptatt av kapitalavkastning, mens i samvirkeforetak er eierinteressene knyttet til bruk av foretakets varer og tjenester. Eierskapet i et samvirkeforetak ligger hos medlemmene, og styret forvalter foretaket i samsvar med vedtektene, mens daglig leder har ansvar for den daglige driften (Lovdata, 2023; Sandbakken, 2020, s. 8-9). Norsk landbruk består av både kundeeide og leverandøreide samvirker. TINE og Nortura er eksempler på leverandøreide salgssamvirker, som selger landbruksvarer på vegne av melke- og kjøttprodusentene. Coop er et eksempel på kundeeid salgssamvirke, og eies i dag av over 2,3 millioner mennesker gjennom medlemskap i et av Coops 58 samvirkelag (Dette er Coop, 2024).

Både samvirkeforetak og investoreide aksjeselskaper har som mål å maksimere verdiskapingen for sine eiere. Målet for et landbrukssamvirke er å oppnå best mulig pris og leveringsbetingelser til deres eiere, hvor eierne er råvareprodusentene.

1.2.2 Hvorfor samvirke?

Et samvirkeforetak i landbruket må på lik linje som et “vanlig” foretak utvikle en forretningside og ta initiativ for at det skal bli etablert. Her må også foretak eller grundere i en oppstartsfase selv stille med kapital til disposisjon eller rekruttere investorer (Rysstad, 2023).

For et samvirkeforetak i landbruket blir det gjerne startet av en eller noen få bønder som ser potensialet i å samarbeide. Her må bøndene ha en visjon om at et fellesforetak kan sikre dem bedre priser og vilkår på lang sikt enn om de skulle ha operert individuelt. Det er avgjørende at de klarer å overbevise flertallet av kollegaene til å bli med i oppstartsfasen av et foretak, slik at det får tilstrekkelig med oppstartskapital og omsetning (Rysstad, 2023).

Samvirkeforetak har som oftest lyktes best i landbruket, hvor de har overlevd oppstartsfasen, ekspandert og fått et solid fotfeste i flere tiår. Så hvorfor fant bønder det hensiktsmessig å etablere et samvirkeforetak? En årsak til dette var informasjonssvikt på markedene for en del innsatsfaktorer. Det var ofte vanskelig, om ikke umulig, for bøndene å bedømme kvaliteten på ressurser som frø og gjødsel før de allerede hadde kjøpt og tatt dem i bruk. Dette førte til en betydelig risiko for å bli lurt. Som et svar på denne utfordringen, valgte bøndene å

organisere seg i fellesskap gjennom innkjøpslag og felleskjøp. På denne måten kunne de samle sine ressurser og handle sammen, noe som ga dem større trygghet for å få tilgang til kvalitetsprodukter til konkurransedyktige priser (Rysstad, 2023).

1.3 utfordringer ved samvirkemodellen

Vi vil i dette kapittelet ta for oss seks utfordringer ved samvirkemodellen, herunder kontrollkostnader, innflytelseskostnader, gratispassasjer-problemet, horisontproblem og porteføljeproblemet og treg beslutningsprosess.

Ifølge loven kan ikke et samvirkeforetak kunne åpne opp for tilsvarende innhenting av ny kapital som i et aksjeselskap. Det kan derimot vedtas ved årsmøte at alle medlemmer må skyte inn mer kapital i selskapet, noe det kan være utfordrende å oppnå oppslutning om. På bakgrunn av dette bør norske samvirkeforetak benytte overskuddet med omhu, for å ikke havne i en situasjon hvor de betaler utbytte av kapital som burde blitt reinvestert eller benyttet innad i selskapet (Rysstad, 2023).

1.3.1 Kontrollkostnader

Kontrollkostnadene er den kostnaden som brukes på den daglige ledelsen for at virksomheten drives på en måte som er i eiernes favør. Eierne i et samvirkeforetak vil som regel ha større interesse av at den administrative ledelsen i selskapet driver på en måte som gagnar dem. I motsetning til et aksjeselskap hvor eierne kanskje har en mindre eierandel, eller en mer diversifisert portefølje, vil eierne i samvirkeforetaket ha en større egeninteresse av at selskapet drives effektivt da de gjerne har all sin kapital i foretaket (Rysstad, 2023).

1.3.2 Innflytelseskostnader

Mens investorer hovedsakelig sikter mot å øke sin kapitalavkastning, opererer samvirkeforetak med flere mål for å maksimere medlemsnyttens både på kort og lang sikt. Jo mer variert medlemsbasen er, vil det forekomme større variasjon i oppfatninger om hvilke mål som bør prioriteres. Dette kan bidra til økende risiko for at medlemmene investerer betydelige ressurser for å styre foretakets prioriteringer til deres fordel. Slike handlinger kan introdusere betydelige kostnader relatert til å påvirke foretakets retning, kalt innflytelseskostnader (Rysstad, 2023).

1.3.3 Gratispassasjer-problemet

Effektiv drift av samvirkeforetak bidrar til å øke markedsprisen på bøndenes råvarer og sikrer tilgang på kvalitetsinnsatsfaktorer til fordelaktige priser. Likevel kan det for den enkelte bonde, spesielt fra et kortsiktig perspektiv, være mer lønnsomt å handle med en konkurrent til samvirkeforetaket. Konkurrerende foretak eid av investorer kan i visse tilfeller finne det nødvendig å tilby leverandørene sine bedre vilkår enn det samvirkeforetaket kan gi sine medlemmer, for å sikre nok råvaretilførsel. Dette gjør det attraktivt å være en gratispassasjer. Gratispassasjerproblemet utgjør et potensielt problem for samvirkeforetaket. Om antallet gratispassasjerer øker, vil samvirkets konkurransekraft svekkes. Dette kan føre til dårligere utnyttelse av samvirkets kapasitet, høyere foredlings- og distribusjonskostnader per produsert enhet, og dårligere priser tilbudt til lojale medlemmer. Dette kan igjen føre til at konkurrentene justerer ned sine vilkår tilsvarende (Rysstad, 2023).

1.3.4 Horisontproblemet

For eierne av samvirkeforetak er det en kontinuerlig balanse mellom å tilby høye utbetalingspriser på kort sikt eller å reinvestere overskuddet for å sikre fremtidige fordeler som gode priser og leveringsbetingelser. For å være levedyktig må slike foretak ha tilstrekkelig finansiell styrke til å investere i infrastruktur og produktutvikling. Det sikrer ikke bare gode resultater for eierne på lang sikt, men også evnen til å overleve økonomiske utfordringer når de oppstår. Eierne av samvirkeforetak må kontinuerlig balansere behovet for tilfredsstillende egenkapital for å sikre fremtidige investeringer med ønsket om umiddelbar profitt. Årlige møter, basert på styrets anbefaling, avgjør fordelingen av overskuddet mellom utbetaling til medlemmer og opprettholdelse av foretakets egenkapital for investeringer og fremtidig vekst (Rysstad, 2023).

Mange medlemmer vil stå overfor et vanskelig dilemma, ved at de må dra nytte av umiddelbare utbetalinger eller støtte langsiktige investeringer for fremtidig suksess. Dette dilemmaet forsterkes av medlemmenes individuelle horisonter for samarbeid med foretaket. Jo lengre tidshorisont medlemmene ser for seg, desto mer sannsynlig er det at investeringer vil være lønnsomme for dem (Rysstad, 2023).

Dette horisontproblemet kan være mindre i samvirker der medlemmene har gjort betydelige langsiktige investeringer i egen produksjon. I slike tilfeller er det lettere å overbevise medlemmene om nødvendigheten av langsiktige investeringer for fellesskapets beste. Selv om uenigheter om investeringer kan oppstå i investoreide foretak, har samvirkeforetak en unik utfordring på grunn av kollektivt eierskap. Medlemmer kan ha begrenset glede av en investering hvis de trekker seg ut av samvirket (Rysstad, 2023).

For å motvirke horisontproblemet gir norsk samvirkelovgivning insentiver til medlemmer med kortere horisonter til å støtte langsiktige investeringer. Dette kan inkludere å sette midler på medlemskapitalkonti som senere kan utbetales med renter, eller opprettelse av etterbetalingsfond som kan omdisponeres av fremtidige årsmøter (Rysstad, 2023).

1.3.5 Porteføljeproblemet og treg beslutningsprosess

Samvirkeforetak er demokratiske organisasjoner, og deres beslutningsprosesser kan være både godt gjennomtenkt og tidkrevende. Mens grundige diskusjoner i demokratiske organer kan bidra til kvalitetssikring av beslutninger, kan de også være en ulempe når det gjelder å tilpasse seg raskt til teknologiske endringer og nye markedsmuligheter (Rysstad, 2023).

Det overordnede målet for landbrukssamvirker er å sikre de beste økonomiske resultatene for bøndene over tid, med stabil tilgang på innsatsfaktorer og trygg avsetning av råvarer for alle medlemmer, uavhengig av produksjonsnivå og lokasjon. Dette målet kan imidlertid være sammensatt og til tider motstridende. De fleste bønder driver spesialisert produksjon av en eller noen få råvarer, og samvirkeforetakene må balansere mellom ulike behov og ønsker fra sine medlemmer. Dette kan skape utfordringer i beslutningsprosesser, spesielt når det gjelder viktige investeringsbeslutninger som påvirker ulike produksjonsområder (Rysstad, 2023).

Beslutningsprosesser i samvirkeforetak med en mangfoldig medlemsmasse kan være komplekse, og uenighet mellom ulike produsentgrupper eller regioner kan føre til forsinkelser eller manglende gjennomføring av lønnsomme investeringer (Rysstad, 2023).

1.4 Problemstilling

Vår problemstilling vil reflektere vår intensjon om å gå nærmere inn i dynamikken mellom eierstyring og kilder til innflytelse i samvirkeforetak, og hvordan dette korrelerer med tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen. Spesifikt søker vi å besvare følgende problemstilling:

Hvordan er forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse i et samvirkeforetak, og hvilken sammenheng har dette med tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen i slike organisasjoner?

For å belyse denne problemstillingen vil vi utforske ulike aspekter ved eierstyring, analysere kilder til innflytelse i samvirkeforetak, og undersøke hvordan disse faktorene er knyttet til tilliten mellom styret og den administrative ledelsen.

Gjennom en systematisk tilnærming til problemstillingen håper vi å bidra til en dypere forståelse av hvordan eierstyring og kilder til innflytelse i samvirkeorganisasjoner kan være avgjørende faktorer for å fremme tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen.

For å kunne utforske problemstillingen nærmere ønsker vi å ta for oss følgende forskningsspørsmål som kan bidra til å besvare problemstillingen:

1. Hvordan er forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse?
 - a) Hva er de viktigste kildene til innflytelse for styremedlemmene, og hvordan utøves denne innflytelsen?
 - b) Hva er de viktigste kildene til innflytelse overfor styret for ledelsen, og hvordan utøves denne innflytelsen?
2. Er det en sammenheng mellom hvordan innflytelse utøves og tillit mellom styret og ledelsen?
 - a) Kan tillitsforholdet mellom styret og ledelsen påvirke beslutningstaking og samarbeid?

2.0 Teori

Teorikapitlet tar sikte på å undersøke forholdet mellom eierstyring, kilder til innflytelse og tillitsforholdet mellom styret og ledere i samvirkeforetak. Sentralt i denne undersøkelsen er forståelsen av hvordan ulike maktbaser påvirker samarbeidet mellom styret og den administrative ledelsen, og hvordan dette videre påvirker organisasjonens beslutningsprosesser og graden av tillit. I denne analysen er det innflytelse som vil utgjøre kjernen, da vi legger til grunn at innflytelse antas å spille en vesentlig rolle i å bygge et godt tillitsforhold mellom styret og den administrative ledelsen. Ved gjennomgang av teori og empirisk forskning på dette området, vil vi se på hvordan bruk av shareholder activism påvirker tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen i de utvalgte samvirkeforetakene. Vi vil i dette kapitlet begynne med å definere og utforske begreper som eierstyring og selskapsledelse, shareholder activism, prinsipal agent-teori, makt og innflytelse, samt tillit.

2.1 Eierstyring og selskapsledelse

I dette delkapitlet vil vi gå nærmere inn på konseptet eierstyring og selskapsledelse, med mål om å illustrere effekten av eierstyring i samvirkeforetak og styringsformens effekt av makt og tillit mellom styret og ledelsen. Det er flere definisjoner på eierstyring og selskapsledelse, hvorav enkelte fokuserer på investorene, mens andre også inkluderer interessentene i sine definisjoner.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) har utarbeidet retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse som gir anbefalinger for beste praksis på dette området. Disse retningslinjene er blitt et referansepunkt for mange land og selskaper når de utformer sine egne eierstyring og selskapsledelses-rammeverk. De presiserer at god eierstyring bidrar til å skape et miljø preget av tillit, åpenhet og ansvarlighet som er nødvendig for å fremme langsiktige investeringer, finansiell stabilitet og forretningsintegritet. Dette støtter dermed sterkere vekst og mer inkluderende samfunn (Organisation for Economic Co-operation and Development, topics, u.d.).

Michael C. Jensen og Robert Monks er sentrale figurer innenfor eierstyring og selskapsledelse, hver med sine perspektiver (Walking, 2008).

Michael C. Jensen har vært en innflytelsesrik person innen økonomi og ledelsesteori, kjent for sitt arbeid med prinsipal-agent-problemet. Hans forskning har dyptgående analysert hvordan strukturer innenfor eierstyring og selskapsledelse påvirker beslutningsprosesser og ytelse i selskaper, fremhever betydningen av velutformede styringssystemer for å koordinere interessene mellom ledere og aksjonærer. Jensens tilnærming til eierstyring er mer radikal og teoretisk orientert enn Monks tilnærming (Walking, 2008).

Robert Monks har på sin side markert seg som en forkjemper for aksjonærrettigheter og reformer innen eierstyring gjennom sin grunnlegging av Institutional Shareholder Services og LENS. Hans tilnærming legger vekt på betydningen av aktiv aksjonærinvolvering og dialog med selskapsledelsen for å drive frem endringer i styringspraksis, og understreker hvordan direkte engasjement kan fremme ansvarlighet og verdiskaping. Gjennom sitt arbeid har Monks bidratt til å skape bevissthet rundt betydningen av å sikre god eierstyring for å beskytte aksjonærenes interesser og fremme langsiktig verdiskaping (Walking, 2008).

De ulike perspektivene til Jensen og Monks belyser det brede spekteret av tilnærminger og meninger innen feltet eierstyring og selskapsledelse, og viser hvordan teori og praksis kan samarbeide for å forbedre selskapsstyring og sikre langsiktig verdiskaping for alle interessenter (Walking, 2008).

2.2 Shareholder Activism

Shareholder activism har sine røtter fra USA og 1940-tallet, hvor lovendringer muliggjorde for aksjonærer å fremme forslag på generalforsamlinger. Dette banet vei for aktiv deltakelse i selskapsstyringen. Over de siste tiårene har slik aktivisme utviklet seg betydelig, med aksjonærer som stadig engasjerer seg mer i selskapenes beslutningstaking og uttrykker misnøye med avgjørelser som kan skade deres interesser (Gillan & Starks, 2007).

Islam (2020) forklarer shareholder activism som en prosess innenfor eierstyring og selskapsledelse som involverer aksjonærers engasjement og handlinger som respons på uenigheter de opplever med eierne av offentlige selskaper. Dette omfatter en rekke aktiviteter der aksjonærene er involvert på grunn av uenighet med bedriftens ledelse om strategiske beslutninger, og det primære målet er å påvirke selskapets politikk og beslutninger (Islam, 2020).

Studien til Islam (2020) gir verdifulle innsikter i påvirkningen av shareholder activism på den generelle bedriftsstyringsprestasjonen og hvordan shareholder activism kan fungere som et verktøy for å strømlinjeforme bedriftens bedriftsstyringsprestasjon. Videre gir studien også verdifulle innsikter om påvirkningen av shareholder activism på forekomsten av ulike komponenter av Related Party Transactions (RPTs) og hvordan shareholder activism bidrar til en betydelig nedgang i salg til tilknyttede parter. Studien kan videre utvides ved å undersøke effekten av shareholder activism på selskapets økonomiske resultater, og også en undersøkelse av effekten av økonomisk underprestasjon på forekomsten av aksjonæraktivisme kan utføres. Islam (2020) har tatt i bruk ulike søkemotorer i studien sin for å samle informasjon om ulike tilfeller av shareholder activism, og det er muligheter for at noen av hendelsene kan ha blitt utelatt fra studien.

2.3 Prinsipal-agent-teori

Vi vil her ta sikte på å belyse prinsipal-agent-teorien for å skissere hvordan forholdet mellom styret og ledelsen påvirker beslutningsmyndigheten til partene.

Prinsipal-agent-teori fokuserer på agentproblemet og dets løsninger, og søker å identifisere og forklare problemer som kan oppstå mellom to eller flere parter når det skal gjøres en transaksjon mellom dem. Dette problemet, som har eksistert siden opprettelsen av aksjeselskaper, oppstår når det er en interessekonflikt mellom ledere (agenter) og eiere (prinsipaler). Teorien undersøker hvordan organisasjoner kan strukturere avtaler og styringssystemer for å sikre at agents handlinger er i tråd med prinsipalenes interesser, til tross for informasjonsasymmetri og ulike mål. Den dekker kostnader knyttet til å minimere disse problemene og har relevans i ulike akademiske felt som økonomi, finans, og organisasjonsatferd (Panda & Leepsa, 2017).

Dette forklarer at det er ulike individer med ulik risikotoleranse, hvorav deres handlinger varierer tilsvarende. Vi har prinsipalene (eierne) på den ene siden, de som investerer pengene sine, og vi har agentene som administrerer bedriften på den annen side, som er mer risikovillige.

Prinsipal-agent-teorien kan påvirke beslutningsmyndigheten mellom styret og lederne ved å belyse potensielle interessekonflikter og informasjonsasymmetrier. Teorien til Jensen &

Meckling (1976) antyder at mens styret ønsker å maksimere selskapets verdi, kan ledere ha egne mål som ikke nødvendigvis er i tråd med styrets mål. For å minimere disse konfliktene, kan styret implementere insentiver for ledere til å handle i selskapets beste interesse eller etablere overvåkingsmekanismer. Dette dynamiske forholdet krever nøye utformet styringsstruktur og kontrakter for å sikre at ledernes beslutninger reflekterer styrets ønsker og selskapets mål (Pepper, 2019).

2.4 Makt

2.4.1 Definisjon av makt

Makt kan betegnes som autoritet, innflytelse eller atferd, og vi ønsker her å gjøre rede for hva de forskjellige begrepene betyr. Makt er et komplekst begrep som har flere forskjellige definisjoner i teorien. I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på begrepene makt, autoritet, atferd og innflytelse. Vi vil også se på forskjellen mellom sosial-, personlig- og posisjonsmakt, og til slutt vil vi gjøre rede for de fem forskjellige maktbasene.

Siden makt er lite håndgripelig, er det vanskelig å definere begrepet tydelig og klart. Dette er også fordi språket har mange beslektede begreper som det er lett å forveksle med makt. I boken perspektiver på ledelse skrevet av Martinsen defineres makt som evnen til å endre andres atferd (Martinsen, 2004, s. 31).

Makt har potensial for å påvirke andre i ulike situasjoner. Det handler om muligheten til å oppnå ens mål ved å ha innflytelse over andres handlinger, tanker eller følelser (Lai, 2014, s. 21). Max Weber, en fremtredende sosiolog, definerte maktbegrepet som “evnen til å kontrollere andre mennesker og få dem til å handle i tråd med ens vilje, til tross for eventuell motstand” (Weber, 1978, s. 53).

Noen mennesker ser makt fra et dominerende perspektiv, der de primært ser det som et middel til å ha kontroll over andre individer eller organisasjoner (Lai, 2014). Denne oppfatningen av makt kan være både en kilde til autoritet og en kilde til konflikt.

Når vi ser på effekten av makt på individer, åpner det seg et interessant landskap av teorier og perspektiver. Hvordan makt oppleves og påvirker enkeltpersoner kan variere avhengig av

kontekst, kultur og individuelle egenskaper. Å forstå disse dynamikkene kan være avgjørende for å navigere i komplekse sosiale strukturer og relasjoner.

2.4.2 Autoritet og innflytelse

I dette delkapittelet vil vi ta for oss forskjellen mellom begrepene autoritet og innflytelse, for å få en bedre forståelse av begrepet makt.

Teorikapittelet skal hjelpe oss å få en forståelse av begrepet makt og hvor komplekst det er. Det blir tydelig at makt ofte blandes sammen med begrepene innflytelse og autoritet.

Autoritet, som beskrevet av Martinsen (2004), innebærer retten til å styre og endre atferden mot et felles mål, og er dermed nært knyttet til legitimitet. Det gir ledere rettigheter til å få kontroll over ressurser og andre midler, noe som fremhever autoritetens kjerne ifølge Yukl (2010). Det vil si at autoritet er den legitime retten til å utøve makt, mens makt i seg selv er den operative utøvelsen av denne autoriteten, som Kirkhaug (2015) påpeker.

På den andre siden er innflytelse et begrep som Martinsen (2004) skiller tydelig fra makt. Innflytelse anses å være mer subtilt enn makt, og selv om begge har evnen til å endre atferd, er makt kjennetegnet av en regelmessig og ofte ubesværet utøvelse av denne evnen. Innflytelse derimot, er svakere og mindre forutsigbar. Det er verdt å merke seg at mens makt hviler på ulike maktgrunnlag, er innflytelse basert på en rekke taktikker som ofte involverer direkte og gjensidig påvirkning, som nevnt av Martinsen (2004). Dette understreker den subtile, men likevel kraftfulle naturen til innflytelse i sosiale interaksjoner.

2.4.3 Sosial-, personlig- og posisjonsmakt

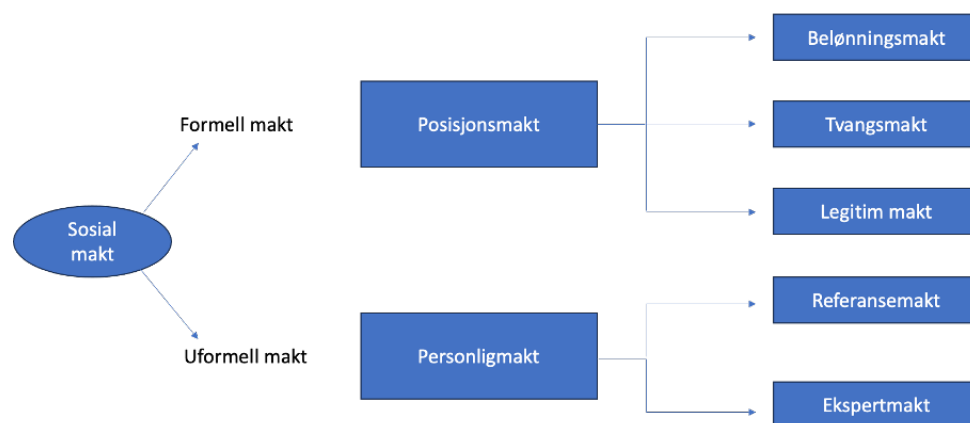
Når vi utforsker begrepene videre, kan vi skille mellom sosial-, personlig- og posisjonsmakt. Sosial makt refererer til maktforholdene mellom individer eller grupper i samfunnet, mens personlig makt handler om den individuelle kapasiteten til å påvirke andre. Posisjonsmakt refererer til den autoriteten og innflytelsen som er knyttet til en persons stilling eller rolle i en organisasjon. Disse tre formene for makt kan ofte være sterkt tilknyttet, og påvirke hverandre på komplekse måter.

Det er viktig å skille mellom sosial og personlig makt, da disse er forskjellige på hver sin måte. Høy grad av personlig makt får personer til å føle at de er uavhengig av andre, mens de personene som føler høy grad av sosial makt er gjensidig avhengig av andre (Lammers et al., 2009).

Posisjonsmakt oppstår fra formelle hierarkiske strukturer og gir enkeltpersoner muligheten til å påvirke andre basert på deres posisjon i organisasjonen. Yukl (2013) peker på at posisjonsmakt kan komme fra flere kilder, herunder legitim autoritet, kontroll over ressurser, og evnen til å belønne eller straffe. For eksempel kan en leder ha makt på grunn av deres formelle autoritet og evnen til å belønne ansatte med forfremmelser eller andre incentiver.

2.4.4 Maktbaser

French og Ravens (1959) forklaring av begrepet sosial makt blir identifisert av fem maktbaser. De identifiserer følgende tre hovedkilder til posisjonsmakt i deres teori: legitim makt, belønningsmakt og tvangsmakt. For personlig makt identifiseres det to hovedkilder, herunder referansemakt og ekspertmakt. Disse kildene representerer forskjellige måter en person kan påvirke andre basert på sin formelle stilling eller rolle i en organisasjon (French & Raven, 1959). Videre vil vi gå nærmere inn på de fem maktbasene.



Figur 1: Oversikt over French og Ravens forklaring av maktbaser

Belønningsmakt

Belønningsmakt går ut på evnen og muligheten til å bestemme seg for hvem som skal få de ulike belønningene. Det vil si at så lenge belønningen verdsettes, så kan en person være i stand til å gi eller holde tilbake en belønning. Dette kan betegnes som en person med stor makt over andres atferd (Martinsen, 2004, s. 33). Yukl beskriver at belønningsmakt

innebærer at en leder har god tilgang til goder som andre ønsker tilgang til, det kan være både formelle og uformelle. Eksempler på slike goder kan være lønnsmidler, bonuser, forfremmelse, tilby ønskede arbeidsoppgaver eller hjelp og støtte (Yukl, 2010; Martinsen, 2004). Er det slik at en leder ikke klarer eller har mulighet til å administrere de ytre og indre belønningene, vil det være vanskelig å styre andre personers atferd (Martinsen, 2004).

Belønningsmakten strekker seg utover lederens faktiske evne til å gi belønninger. Den omfatter også andres oppfatning av lederens troverdighet og integritet. Det er ikke bare lederens handlinger som teller, men også de andres oppfatning av lederens vilje til å gi belønninger i samsvar med avtalene som er inngått. Det handler om at du skal føle deg trygg på at lederen vil holde sine løfter og gi belønning når det er fortjent (Yukl, 2010). Forholdet mellom belønning og innsats bør alltid være tydelig ifølge Martinsen (2004, s. 33).

Belønningsmakten kan gradvis svekkes hvis den sjelden blir brukt eller hvis den er assosiert med målsettinger som virker urealistiske eller utilgjengelige for andre. Styrken av belønningsmakten avhenger også av hvor verdifull og meningsfull andre oppfatter belønningene som tilbys, samt deres tro på lederens vilje og evne til å faktisk gi disse belønningene. Det handler også om andres oppfatning av om belønningsordningen er både attraktiv og troverdig (Lai, 2015).

Tvangsmakt

Tvangsmakt er basert på evnen til å skape frykt hos andre, og trusselen om straff kan være en sterk måte å fremkalle føyelighet på (Martinsen, 2004, s. 33). Det å inneha tvangsmakt innebærer å ha tilgang til både formelle og uformelle virkemidler som kan tas i bruk dersom andre ikke følger pålegg eller avtaler (Martinsen, 2004). Når det snakkes om formell straff kan det være for eksempel tap av lønnsmidler, oppsigelse eller inndragning av rettigheter (Kirkhaug, 2015). Tvangsmakt kan også ses på som mer subtil, det kan være for eksempel kritikk, vennskap og mangel på emosjonell støtte. For å anvende tvangsmakt krever det god sosial dømmekraft (Martinsen, 2004).

Ifølge Yukl (2010) kan overdreven bruk av tvangsmakt på en negativ måte føre til høy turnover blant ansatte. Dette skjer når ansatte føler seg urettferdig behandlet eller dårlig ledet, noe som kan resultere i lavere motivasjon og lav jobbtilfredshet. Imidlertid er det visse

situasjoner der ledere kan forventes å bruke tvangsmakt for å opprettholde orden eller håndtere kritiske situasjoner. I slike tilfeller kan det være nødvendig for ledere å ta tak i problemer raskt og effektivt ved å ta i bruk sterke ledelsesmetoder. For at tvangsmakt skal oppfattes legitim avhenger dette av om den er forankret på en god måte i loven, reglene, formålet og visjonen (Kirkhaug, 2015)

Legitim makt

Legitim makt går ut på i hvilken grad de er villige til å akseptere at de blir ledet av en bestemt person som en leder. Når det er akseptert, vil de føle seg forpliktet til å bli ledet av en person og til å underordne seg vedkommende sin autoritet. Når vi snakker om legitim makt, skilles det mellom to kilder. Den første kilden er sosiale forhold som går ut på at vi fra barndommen er opplært til at vi har en som er autoritet. Den andre kilden går ut på stilling eller tittel som vil si at en person kan oppnå makt ved å bli utnevnt til å være en autoritetsperson fra en annen som utøver legitim makt (Martinsen, 2004).

Det er kun effektivt med legitim makt dersom den som er ment å kontrollere blir akseptert. Hvis den kontrollerte personen trekker tilbake sin støtte som danner akkurat dette maktforholdet, vil makten bli ikke-eksisterende (Martinsen, 2004).

Referansemakt

Referansemakt er en person opp i hierarkiet som blir godt likt, respektert, men også en person som andre ønsker å identifisere seg med (Bass & Bass, 2009). I mange tilfeller er det enkelt å identifisere en person som utøver referansemakt (Martinsen, 2004). Hva som gjør at personer får tildelt referansemakt kan være vanskelig å vite, men det skyldes som oftest at noen har sympati, fremstår profesjonell, og er et forbilde med unik personlighet, egenskap, ferdighet og kvaliteter. Når en leder utøver referansemakt vil det få andre til å føle seg verdifulle og akseptert (Kirkhaug, 2015).

Ekspertmakt

Ledere med ekspertmakt kan være i stand til å lede andre på bakgrunn av at de som oftest oppfattes med beundring og lojalitet. Ledere blir også assosiert for å ha en unik tilnærming og innsikt på bestemte områder (Martinsen, 2004; Kirkhaug, 2015). Kompetanse som innebærer hensiktsmessig kunnskap, ferdighet, evne og holdning blir da er en viktig kilde til

makt (Lai, 2015). Denne formen for makt er begrenset til et smalt og spesielt fagfelt, og den overføres sjelden til andre områder for sosial samhandling (Martinsen, 2004, s. 35).

Bass & Bass (2009) har kritisert denne maktbasen på bakgrunn av at den ikke er konseptuelt entydig nok, men også at den inneholder manglende validitet.

Interaksjon mellom maktbasene

En person som besitter en type makt kan ta i bruk hver av de fem kildene som er beskrevet over, i en varierende grad. En lederes bruk av en spesifikk type maktgrunnlag kan påvirke en annens styrke (Martinsen, 2004).

Ledere bruker sannsynligvis flere av maktbasene samtidig, og det kan antas at det eksisteres et visst avhengighetsforhold mellom de forskjellige basene. Ekspertmakt og referansemakt er ikke like avhengig av legitim makt som tvangsmakt og belønningsmakt er, ettersom de i større grad støtter seg på personlige maktbaser (Kirkhaug, 2015).

De personlige maktbasene anses vanligvis å ha en mer positiv effekt sammenliknet med de formelle. Det kan bety at de formelle maktbasene kan påvirke atferden umiddelbart, men de kan være mindre effektive over tid (Martinsen, 2004).

Basert på dette bør ledere ty til ekspert- og referansemakt for å kunne oppnå respekt og aksept fra andre i organisasjonen. De personlige maktbasene kan være et effektivt verktøy for lederens innflytelse og påvirkningskraft, men en aggressiv bruk av belønnings- og tvangsmakt kan undergrave tilliten hos andre (Faiz, 2013).

Siden forskningen på maktforholdene mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak er begrenset, ønsker vi å utforske eksisterende maktteorier for å se om de er relevante også for samvirkeforetak som opererer under ulike styringsformer enn aksjeselskaper. Ved å undersøke hvordan maktbasene påvirker styring og ledelse i organisasjoner med ulike styringsformer, ønsker vi å se hvordan forholdet mellom eierstyring og kildene til innflytelse er innenfor disse organisasjonene.

2.5 Tillit

2.5.1 Definisjon av tillit

Vi ønsker å gjøre rede for begrepet tillit tilsvarende delkapittel 2.4 makt. For å kunne gi en god definisjon på hva tillit er ønsker vi å skille mellom ulike typer tillit, men også se på hva som må gjøres for å oppnå tillit mellom to parter. Til slutt vil vi kort trekke frem sammenhengen mellom de ulike typene for tillit.

Tillit er et begrep som har blitt omfattende studert, både som et selvstendig fenomen og ikke minst som en integrert del av relasjonskvaliteten. Innen psykologi og mellommenneskelig kommunikasjon har tillit vært identifisert som en av flere dimensjoner i relasjoner. I tillegg er det grundig undersøkt innenfor forretningsledelse og organisasjonskommunikasjon, av og til som et selvstendig konsept, men ofte som en integrert del av relasjoner. Når det gjelder tillit innenfor forretningsledelse og organisasjonskommunikasjon har det blitt lagt vekt på forholdet mellom ledere og andre ansatte. Sørhaug (1996, s. 22) forklarer at tillit handler om å stole på gaven som ennå ikke er gitt, og på at en gave kan bli gitt uten krav om gjenytelse (Mauss, 1924/1966). Tillit er handlinger som er dristig og risikofylt, det vil si at en person stoler på hendelser som ikke enda har skjedd og at de stoler på forhold som de aldri kan ha direkte kjennskap til innholdet i (Sørhaug, 1996, s. 22). Ved mangel på tillit kan det være utfordrende for en overordnet å få underordnede til å gjøre en ekstra innsats, fremstå som et forbilde, være gode på samarbeid og være en man kan stole på (Kirkhaug, 2015). Det har dukket opp flere eksempler gjennom tidene som viser at personer er villig til å gå langt for urealistiske mål fordi de har stor tillit til en overordnet (Burke, Sims, Lazzara; Salas, 2007). I de tilfellene det ikke finnes noen form for tillit er det vanskelig å påvirke andre uten å bruke for eksempel tvangsmakt (Kirkhaug, 2015).

Tillit bidrar til å fremme koordinert atferd og støtter ulike organisasjonsformer, for eksempel nettverk. Det fremmer også åpenhet, reduserer konflikter og kostnader ved å minske tiden som blir brukt på forhandlinger mellom overordnet og underordnet. Tillit bidrar også til effektive og raske reaksjoner i krisesituasjoner (Rousseau et al., 1998).

Tillit spiller en avgjørende rolle i den mellommenneskelige relasjonen ved å fremme samhold og skape en følelse av sikkerhet blant andre (Puusa & Tolvanen, 2006). Ulike tilnærminger til operasjonalisering av begrepet tillit vil ikke nødvendigvis fange opp alle de samme

elementene (Rousseau et al., 1998). For å oppnå en mer helhetlig forståelse av begrepet tillit, ønsker vi derfor å skille mellom de ulike typene for tillit.

2.5.2 Former for tillit

For å oppnå en mer helhetlig forståelse av begrepet tillit, ønsker vi derfor å skille mellom de ulike typene for tillit. Rousseau et al. (1998) kom frem til at tillit prinsipielt kan deles inn i tre ulike former, herunder institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit.

Institusjonell tillit

Institusjonell tillit viser til at det allerede eksisterer et tillitsforhold mellom overordnet og underordnet som for eksempel mellom organisasjon og ansatte, hvor tilliten opprinnelig blir representert gjennom en leder. Ansatte kan da få en opplevelse av at beslutningene som blir tatt høyere opp i hierarkiet har blitt gjort rettferdig og legitime, samt at interessene til de ansatte blir ivaretatt. Når ansatte ser på organisasjonen de jobber i som stabil og pålitelig, vil det være et tegn på at det finnes institusjonell tillit (Kirkhaug, 2015). Organisatorisk tilhørighet er en sentral faktor som bidrar til å styrke institusjonell tillit blant ansatte. Når ansatte føler en dyp tilknytning til organisasjonen og opplever en følelse av tilfredshet og engasjement i sitt arbeid, er det ofte et tegn på en solid tillit til organisasjonen som helhet. Denne tilhørigheten kan styrke båndene mellom medarbeidere og organisasjonen, og skape et miljø der tillit og samarbeid eksisterer. På den måten blir organisatorisk tilhørighet en viktig indikator på institusjonell tillit, da den reflekterer medarbeidernes tro på organisasjonens verdier, formål og evne til å ivareta deres interesser (Allen & Meyer, 1990). Denne type tillit ses på som nødvendig for alle ulike lederstiler (Kirkhaug, 2015).

Kalkulert tillit

Kalkulert tillit dreier seg om at partene har en mulighet til å tilby belønninger eller påføre straff, dette er noe som kan føre til at de følger avtalene og dermed opplever en form for tillit til hverandre (Kirkhaug, 2015). Kalkulert tillit involverer en kontinuerlig, markedsmessig, økonomisk beregning som oppstår når man sammenligner nytten av å opprettholde et forhold med kostnadene ved å handle opportunistisk (Lewicki & Bunker, 1995). Denne tilliten bygger på rasjonelle vurderinger, der tillit oppstår når personen som blir betrodd oppdager at motparten som gir tillit har intensjoner om å handle til fordel for personen som blir betrodd (Rousseau et al., 1998). Kalkulert tillit fremstår som oftest i den innledende fasen av et

forhold til en annen person, men det er også en av de vanligste formene for tillit i et arbeidsliv (Lewicki & Bunker, 2006). Til slutt sier Kirkhaug (2015) at denne tilliten dreier seg om at medarbeidere har tillit til at deres innsats blir anerkjent og belønnet. Dette innebærer at organisasjoner har tydelige avtaler og et anerkjent system for belønning og sanksjoner. På samme måte har arbeidsgiver tillit til at medarbeiderne utfører arbeidet som er avtalt i en arbeidskontrakt.

Relasjonell tillit

Relasjonell tillit er forankret i dynamikken som utspiller seg innad i et forhold mellom to parter. Denne formen for tillit utvikles gjerne gjennom gjensidige positive forventninger til den andre partens hensikter, som bygger på gjentatte sosiale interaksjoner mellom partene (Rousseau et al., 1998). Denne typen tillit kjennetegnes ofte av åpenhet, gjensidig lojalitet, støtte og deling av personlig informasjon. Til forskjell fra den kalkulererte tilliten, som er basert på informasjon om belønninger og sanksjoner, bygger denne tilliten mer på relasjonell dybde og gjensidig engasjement (Kirkhaug, 2014). En genuin og gjensidig sosial interaksjon, preget av troverdighet, pålitelighet og gjensidighet, vil styrke den ene partens overbevisning om at den andre parten har gode intensjoner. Relasjonell tillit kan derfor beskrives som en persons opplevelse av at den andre parten vil ta vare på deres interesser uten å utøve kontroll eller involvere overdreven taktikk (Kirkhaug, 2014). Relasjonell tillit er kjennetegnet av gjensidighet og er derfor et ansvar både overordnet og underordnet deler for å opprettholde og utvikle (Kirkhaug, 2015).

Interaksjon mellom former for tillit

Det antas å være et hierarkisk avhengighetsforhold mellom de ulike typene tillit (Kirkhaug, 2015). Dette kan forstås slik at hvis ansatte opplever organisasjonen som uforutsigbar og beslutningene som urettferdige, kan det påvirke tilliten mellom medarbeidere og ledere (Kirkhaug, 2015). Dermed antas det at det eksisterer en sammenheng mellom institusjonell tillit og relasjonell tillit. På den annen side kan kalkulert tillit i noen tilfeller eksistere uavhengig av institusjonell tillit, ettersom den er basert på utveksling av tjenester. Likevel antas det at kalkulert tillit kan legge grunnlaget for relasjonell tillit, da det kan være utfordrende for en leder å bygge tillit hvis det ikke er en balanse mellom innsats og belønninger i organisasjonen (Kirkhaug, 2015).

Basert på teorien og resultatene av vår studie ønsker vi å avdekke om det er noen forskjell mellom tilliten i styret, tilliten i ledelsen, samt tillit generelt i foretakene. Det synes å være en klar indikasjon på at kalkulert tillit og relasjonell tillit utgjør de mest essensielle formene for tillit innen samvirkeforetakene. Vi har derfor valgt å utelukke institusjonell tillit da dette fokuserer mer på de ulike lederstilene, noe vi ikke har med i denne studien. Kalkulert tillit kan være avgjørende for å sikre legitimitet og rettferdighet i beslutningsprosesser mellom ulike nivåer i en organisasjon. Relasjonell tillit fremmer åpenhet og lojalitet mellom to parter, noe vi anser som vesentlig for vår studie.

2.6 Oppsummering teori

Basert på vår problemstilling valgte vi å se på fire hovedteorier fra teorikapittelet, herunder teorier om eierstyring, shareholder activism, innflytelse og tillit. Fra teorien om eierstyring undersøkte vi hvordan samarbeid mellom styret og den administrative ledelsen påvirker beslutningsprosesser, tillit og innflytelse i samvirkeforetak. Med fokus på innflytelse og tillit utforsket vi samholdet mellom ulike kilder til innflytelse og tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen i de ulike foretakene. Ved å se på disse teoriene, ønsker vi å belyse samspillet mellom eierstyring, innflytelse og tillit, og hvordan dette påvirker relasjonen mellom dem.

3.0 Metode

Formålet med dette kapittelet er å presentere de metodiske tilnærmingene vi har valgt, samt å begrunne våre valg. Vi har gjennomført en empirisk undersøkelse og har strukturert dette kapittelet i syv deler, hvor vi først vil diskutere vår overordnede forskningsdesign, og deretter presentere undersøkelsesdesign, datainnsamlingsmetode, spørreundersøkelse, meldeplikter, validitet- og reliabilitet, samt internt bortfall. Gjennom dette kapittelet søker vi å gi en klar forståelse av hvordan vi har utført vår forskning og hvordan vi har forsøkt å sikre dens gyldighet og pålitelighet.

3.1 Definisjon av metode

Metode i forskning handler om å utvikle en strategi for å samle inn, behandle og presentere data på en systematisk måte for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten.

Det er gjennom metoden at forskeren tilnærmer seg og forsøker å avdekke virkeligheten, og dette innebærer å transformere abstrakte spørsmål og spekulasjoner til noe som kan undersøkes empirisk. Sentrale spørsmål inkluderer hvordan man utvikler problemstillinger, velger undersøkelsesmetoder, samler inn empiriske data, behandler og tolker dataene, samt hvordan man presenterer dataene for diskusjon og etterprøving (Jacobsen, 2002, s. 15-16).

Nøkkelordet som sammenfatter metoden er systematikk. Forskning skal være forskjellig fra dagligdagse innsamlinger av informasjon ved å være preget av en systematisk tilnærming. Forskning kjennetegnes av systematisk innsamling, behandling og presentasjon av data. Selv om dagligdagse data også kan være relevante i forskning, må vi stille krav om at dataene samles inn, behandles og presenteres på en systematisk måte for å oppnå troverdige resultater.

3.2 Forskningsdesign

Det er avgjørende å sikre en sammenheng mellom oppgavens problemstilling, teori, analyse og konklusjon når vi velger forskningsdesign (Johannessen et al., 2016). Gripsrud et al. (2021) deler forskningsdesign inn i tre typer, herunder eksplorativt (utforskende), deskriptivt (forklarende) og kausalt (årsak-virkning), mens Jacobsen (2022) benytter følgende begreper: beskrivende (utforskende), beskrivende (omfang og hyppighet) og forklarende (årsak-virkning).

Vi har valgt å benytte et deskriptivt/beskrivende design, da vi har klare mål for vår undersøkelse, men det er noe usikkerhet knyttet til hvor ofte fenomenet forekommer eller hvor vanlig det er. For å kunne si noe sikkert om omfang og hyppighet, er det nødvendig å undersøke mange enheter (Jacobsen, 2022). Derfor valgte vi å gjennomføre en spørreundersøkelse som ble sendt til styret og den administrerende ledelsen i 10 ulike selskaper innenfor Samvirkeforetak landbruk, for å få svar på spørsmål om omfanget og hyppigheten av fenomenet.

I forbindelse med undersøkelsen av mange enheter, er det nødvendig å ha forhåndsdefinerte variabler. Variablene som er valgt for vår studie er følgende: shareholder activism, tillit, innflytelse, beslutningsmyndighet og samarbeid. Videre i studien vil vi ta i bruk begrepet

innflytelse fremfor makt, noe som vil bli nærmere forklart senere. Disse variablene er valgt for å belyse hvor vanlig eller uvanlig fenomenene er.

I henhold til teorien er tillit fundamentalt for utøvelse av innflytelse. Vårt mål er å utforske om det foreligger en gjensidig sammenheng mellom tillit og innflytelse, eller om innflytelse potensielt kan være en underliggende faktor som påvirker tillit.

Videre antar vi at ulike kilder til innflytelse i et samvirkeforetak kan påvirke tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen i organisasjonen. Vi vil derfor utforske hvordan eierstyring og disse kildene til innflytelse samspiller, og hvilken betydning dette har for tillitsforholdet. Vi har valgt å inkludere variabler som shareholder activism, innflytelse, tillit, samt beslutningsmyndighet og samarbeid.

Videre er vi interessert i å sammenligne tendenser og tilstedeværelse av innflytelse og tillit mellom samvirkeforetak i ulike organisasjoner. Vi antar at ulike bransjer kan ha ulike dynamikker når det gjelder eierstyring og tillitsforhold, og vi ønsker derfor å utforske disse forskjellene nærmere.

Vi anser det som interessant å se på sammenhenger mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak. Det er en mulighet for at oppfatningene av innflytelse og tillit kan variere mellom disse to, og vi ønsker derfor å undersøke dette nærmere. Vi har valgt å holde undersøkelsen anonym, og har derfor som en del av studien inkludert noen kontrollvariabler, slik som organisasjonstilhørighet og om de tilhører styret eller den administrative ledelsen.

3.3 Undersøkellesdesign

Undersøkellesdesign er steget som kommer etter konkretisering av problemstillingen. Dette steget utføres for å finne undersøkelsesdesignet som er best egnet for problemstillingen.

Valget vil ha påvirkning på validiteten av undersøkelsen, og det finnes ulike typer design for nettopp dette. Vi kan skille mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg, som vi vil forklare nærmere i delkapittelet om populasjon og respondenter. Det er gjerne tre taktiske grunner for intensive undersøkelsesopplegg, herunder 1) om forskningen kan utredes, 2) ta i

bruk ekstensiv undersøkelse for å teste statistikken, eller 3) informasjon fra statistikken som den ekstensive undersøkelsen ikke plukker opp. Vi vil i vår studie se på punkt 2 og 3.

Innflytelse og tillit er to temaer som kan oppfattes som sårbare for et styre og en ledelse. Det kan derfor være nødvendig å teste spørreskjemaet for å kunne se om det er mulig å gi en god besvarelse på problemstillingen samt forskningsspørsmålene.

Vi valgte å definere og kategorisere spørsmålene til spørreundersøkelsen vår på forhånd. Det kan fremkomme at resultatene våre har blitt påvirket ubevisst eller bevisst av de subjektive meningene og oppfatningene vi har hatt i forbindelse med dette. Dette er en svakhet med et ekstensivt opplegg hvor informasjonen har blitt overfladisk og begrenset.

Da vi utviklet spørreundersøkelsen forklarte vi ikke respondentene begrepene til variablene, og dermed kan de ha fått en annen oppfatning av begrepet. Dette kan medføre en utfordring med begrepsgyldigheten (Jacobsen, 2015). Utformingen av en spørreundersøkelse er basert på teori og empiriske data, noe som kan medføre en utfordring om de ikke samsvarer.

Å gjennomføre en ekstensiv undersøkelse før en intensiv undersøkelse kan være en fordel da det kan gi oss mulighet til å klargjøre forståelsen av begrepene. Denne tilnærmingen lar oss nærmere undersøke forbindelsene mellom konseptene. Ved å bruke denne tilnærmingen sikrer vi at informasjonen forblir relevant i sin sammenheng og opprettholder sin troverdighet.

Videre kan det være en ulempe å ta i bruk den intensive tilnærmingen, da det kan bli for stor vektlegging på konteksten, og det begrensede antallet enheter kan gjøre studiet for spesifikt. Dette gjør det vanskeligere å generalisere resultatene til andre settinger.

Likevel påpeker Halvorsen (2008) at fordelene ved den intensive tilnærmingen ofte veier opp for svakhetene ved den ekstensive tilnærmingen, og derfor kan en kombinasjon av begge være hensiktsmessig.

I denne studien har vi benyttet et tverrsnittsdesign. Dette gjør at vi kan undersøke forholdet mellom innflytelse, tillit, beslutningsmyndighet og samarbeid på et bestemt tidspunkt. Denne tilnærmingen gir oss et innblikk i strukturen på et gitt tidspunktet, men den gir begrenset informasjon om selve prosessene. Dette designet er spesielt egnet for å beskrive fenomener

eller trekke generelle konklusjoner, men det kan være utfordrende å teste kausale sammenhenger.

Til tross for de potensielle begrensningene mener vi at tverrsnittsstudien er den mest hensiktsmessige tilnærmingen for vår forskning, gitt våre ressurs- og tidsbegrensninger, samt for å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål på en tilfredsstillende måte.

3.4 Datainnsamlingsmetode

I dette delkapittelet vil vi gi en oversikt over datainnsamlingsmetoden som er blitt benyttet i vår studie. Vi starter med å definere populasjonen vi ønsker å generalisere våre funn til. Videre vil vi detaljert gjennomgå hvordan spørreundersøkelsen ble gjennomført, inkludert valg av spørsmål, distribusjonsmetode og eventuelle tilpasninger som ble gjort for å sikre kvaliteten på dataene. Til slutt vil vi reflektere over eventuelle utfordringer og begrensninger vi møtte under datainnsamlingen, samt diskutere hvordan vi har håndtert disse for å sikre påliteligheten og gyldigheten til våre resultater.

3.4.1 Populasjon og respondenter

Et kvantitativt studie bidrar til å få et representativt bilde av en populasjon, da kvantitativt studie vanligvis innebærer at vi spør et større antall enheter. Dette kalles ekstensiv undersøkelse (Jacobsen, 2022, s. 297). Slike studier fokuserer ofte sterkt på noen få forhåndsdefinerte variabler, og hensikten er å få frem hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er (Jacobsen, 2022, s. 100). Kvalitative metoder vil ofte være mer intensive ved at det velges ut én eller noen få enheter (Jacobsen, 2022, s. 145).

I en ekstensiv undersøkelse må vi sikre oss slik at det ikke blir systematisk skjevhet i utvalget, eller, ikke representativt. I vårt tilfelle vil denne skjevheten kunne oppstå ved stort frafall av respondenter. I undersøkelser kan vi få det vi kaller “fracfall av enheter”, og “fracfall av variabler”. Frafall av variabler kan føre til at vi mister svar på enkelte spørsmål. (Jacobsen, 2022, s. 298).

Det er fire ulike typer frafall som er mer eller mindre kontrollert, og vi vil rette fokus mot “fracfall 3”. Det er både sterke og svake sider med web-baserte spørreundersøkelser, og det største problemet ligger i svarprosent og representativitet. Telefonintervjuer har ofte en svarprosent på 80 prosent, postutsendte spørreskjemaer mellom 50 og 70 prosent (Jacobsen,

2022, s. 291), mens web-baserte ligger betydelig lavere. Det viser seg likevel at web-baserte undersøkelser ikke ser ut til å gi særlige forskjeller i representativitet (Jacobsen 2022, s. 291). Videre forklarer Jacobsen at slike undersøkelser ofte krever flere utsendelser av purringer (Jacobsen, 2022, s. 292).

I vår studie har vi plukket ut 10 foretak fra norsk landbrukssamvirke, og vi har distribuert et nettbasert spørreskjema til styremedlemmene og den administrative ledelsen i de utvalgte samvirkeforetakene. Utvalget av respondenter fra styret og den administrative ledelsen er basert på forskningens vektlegging av interaksjon mellom og innad i disse to gruppene, og resten av organisasjonen er derfor ikke inkludert. Ved å fokusere på denne utvalgte gruppen innenfor samvirkeforetakene, sikrer vi at vårt utvalg er svært representativt for populasjonen, da vi søker svar på forholdene spesifikt innenfor denne sektoren.

3.5 Spørreundersøkelse

I dette delkapittelet vil vi gjennomgå prosessen med utvikling av spørreskjema og gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Vi starter med å diskutere hvordan vi har designet spørreskjemaet for å sikre at det fanger opp alle relevante variabler og spørsmål i tråd med vår problemstilling og forskningsmål.

3.5.1 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Vi vil her presentere detaljene om gjennomføringen av spørreundersøkelsen, inkludert utformingen av spørreskjemaet. Begrepene makt og tillit kan oppfattes som inkriminerende temaer for respondentene og vi valgte derfor å ta i bruk ordet innflytelse da det kan oppfattes som mildere for noen. Våre spørsmål fokuserte direkte på temaer som makt, tillit og forholdet mellom styret og den administrerende ledelsen. Vi erkjenner at det var en risiko for at respondentene kunne velge å ikke delta i undersøkelsen eller at de ikke svarer ærlig på grunn av bekymringer rundt anonymitet. Spørreundersøkelsen er en sentral del av denne studien, og en gjennomgang av hvordan den ble implementert vil bidra til å forstå validiteten og reliabiliteten til de innsamlede dataene. For å sikre anonymiteten til respondentene var det spesielt viktig at vi la stor vekt på dette da de ble bedt om å identifisere deres tilhørighet til organisasjonen. Vi understreket betydningen av anonymitet både før undersøkelsen startet, i e-postkommunikasjonen, og i selve nettskjemaet i form av oversendelsesbrev. Til tross for at dette ble påpekt i sammenheng med utsendelse av spørreskjemaet, var det noen av

respondentene hvor de uttrykte bekymring for ivaretagelsen av anonymiteten. Dette gjaldt spesielt ved besvarelse av det obligatoriske kontrollspørsmålet hvor vi etterspurte informasjon om organisasjonstilhørighet. Da flertallet ønsket å svare på spørreundersøkelsen, ønsker vi å tro at dette har bidratt til en forståelse blant respondentene om at deres identitet ville bli beskyttet, noe som igjen kan fremme ærlige svar.

Å utforme et spørreskjema er en avgjørende fase i planleggingen av en spørreundersøkelse. Vi har brukt mye tid til planleggingen for å sikre at spørsmålene er formulert på en forståelig måte. Dette inkluderer å ta hensyn til alle nødvendige variabler og sikre at respondentene forstår og tolker spørsmålene slik de er ment.

Vi har valgt å bruke nettskjema.no for å lage spørreundersøkelsen vår. Dette er en plattform som er utbredt blant flere høyskoler og universiteter med lignende formål. Vår erfaring med nettskjema.no har vært blandet da den ga oss noen utfordringer knyttet til uthenting av resultatene, hvor svaralternativene ikke ble nummerert. Derimot har plattformen et intuitivt design som gjør det enkelt å bygge skjemaer, samt at nettsiden tilbyr gode tilpasningsmuligheter for å møte spesifikke behov. Videre gir den enkelt tilgang til resultater og muligheten til å laste ned dataene trygt, uten bekymring for tap av svar.

For å skape en mer personlig tilnærming, valgte vi å sende spørreundersøkelsen fra vår egen e-postadresse, med tydelig signatur fra veileder og oss selv. Vi håpet at dette ville oppmuntre flere til å svare, da det følte mer personlig enn om vi hadde brukt en tjeneste som nettskjema.no direkte. I tillegg sendte vi totalt tre påminnelser til alle respondentene, noe som til slutt resulterte i høyere svarprosent. Av de 101 spørreundersøkelsene vi sendte til styret, mottok vi til sammen 46 svar, mens vi fra ledelsen mottok 32 svar av 89 totalt utsendte spørreundersøkelser. Det var også cirka 30 e-postadresser som ikke var aktive, og derfor mottok ikke disse personene spørreundersøkelsen.

3.5.2 Operasjonalisering av begreper og utvikling av spørsmål

I lys av vår problemstilling som fokuserer på forholdet mellom eierstyring, kilder til innflytelse og tillitsforholdet mellom eiere og ledere i samvirkeforetak, var det nødvendig å operasjonalisere de abstrakte og kvalitative begrepene makt, tillit, beslutningsmyndighet og shareholder activism for å gjøre dem målbare (Jacobsen, 2015).

Før utarbeidelsen av spørreskjemaet engasjerte vi oss i relevant teori for å identifisere konkrete indikatorer som kunne indirekte måle de begrepene vi ønsket å utforske (Jacobsen, 2015). For å kunne utarbeide spørsmålene til undersøkelsen valgte vi å dele inn variablene våre etter de ulike teoriene. Vi vil her ta for oss begrunnelsen bak spørsmålene.

Shareholder Activism

Islam (2020) kom med en studie som undersøkte hvordan graden av shareholder activism påvirker tilliten mellom eiere og ledere. Shareholder activism innebærer at aksjonærer tar initiativ til å påvirke selskapets politikk og beslutninger for å fremme sine interesser. Dette kan skape spenninger og uenigheter mellom eiere og ledere, spesielt hvis det oppstår konflikter om selskapets retning eller ressursallokering. Dermed kan økt grad av shareholder activism potensielt svekke tilliten mellom eiere og ledere, noe som kan påvirke samarbeidet og beslutningsmyndigheten i negativ retning.

Basert på denne definisjonen gitt av Islam (2020), ønsket vi å undersøke om styret i samvirkeforetakene praktiserer “shareholder activism”, og deretter undersøke om det er en sammenheng mellom graden av styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser, og nivået av tillit blant foretakene.

Innflytelse

Makt og innflytelse er sentrale begreper innen organisasjons- og ledelsesstudier, og deres rolle i forholdet mellom eiere og ledere er av avgjørende betydning. Å undersøke graden av makt og innflytelse som styret og ledelsen har, og kategorisere dem innenfor ulike maktbaser som beskrevet av French og Ravens (1959), gir verdifull innsikt i forholdet mellom interessentene i organisasjonen og hvordan beslutninger blir tatt og implementert.

Ved å kategorisere styret og ledelsen innenfor ulike maktbaser, herunder legitim, belønning, tvang, ekspert eller referansemakt, kan vi forstå hvilke ressurser og styringsverktøy som blir tatt i bruk for å påvirke beslutningsprosesser og utfallet av disse. Dette kan hjelpe oss med å identifisere dominante interessenter og maktforhold i organisasjonen, samt å vurdere hvordan disse faktorene påvirker tilliten mellom eiere og ledere.

Videre ønsket vi å undersøke hvilken grad av makt og innflytelse som påvirker tilliten mellom styret og ledelsen. Det er rimelig å anta at høy grad av makt og innflytelse hos enkelte interessenter kan potensielt føre til misnøye eller mistillit hos andre interessenter i

organisasjonen. Dette kan skape spenninger og konflikter som kan svekke tilliten og samarbeidet mellom styret og ledelsen over tid.

Gjennom å undersøke variabelen makt og innflytelse i sammenheng med tilliten mellom styret og ledelsen, kan vi få bedre forståelse av kompleksiteten og dynamikken i organisasjonen og identifisere potensielle utfordringer eller muligheter som kan påvirke samarbeidet og ytelsen på lang sikt.

Tillit

Ved å undersøke graden av tillit ledere har til styret, spesielt i kontekster hvor det er rapportert om høy bruk av shareholder activism-praksis, ønsker vi å utforske hvordan disse styringsmekanismene enten forsterker eller underminerer tilliten mellom de to partene. Ved å analysere sammenhengen mellom tillit og bruk av shareholder activism, kan vi identifisere eventuelle utfordringer eller muligheter som kan ha en direkte innvirkning på selskapets suksess på lang sikt.

Videre ønsket vi å se på hvordan shareholder activism påvirker interne forhold og dynamikken i maktfordelingen, noe som kan være essensielt for å utvikle mer effektive styringsstrukturer. For å kunne måle dette ønsker vi å kategorisere tillit i henholdsvis til kalkulert tillit, relasjonell tillit og institusjonell tillit, som Rousseau et al. (1998) beskrev.

Beslutningsmyndighet og samarbeid

Beslutningsmyndighet refererer til graden av autoritet og beføyelser som en leder eller et organ har til å fatte og implementere beslutninger innenfor en organisasjon. Det omfatter retten til å ta avgjørelser som påvirker organisasjonens retning, strategier, ressursallokering og operasjonell utførelse.

Samarbeid refererer til den prosessen der ulike interessenter i en organisasjon arbeider sammen for å oppnå felles mål og løse problemer eller utfordringer. Samarbeid innebærer å dele informasjon, ideer, ressurser og ansvar på en konstruktiv og gjensidig fordelaktig måte. Et effektivt samarbeidsklima er preget av åpen kommunikasjon, gjensidig tillit, respekt og forpliktelse til felles suksess.

I vår studie ønsker vi å undersøke om lederne får tilstrekkelig grad av beslutningsmyndighet basert på hvilken maktbase styrets medlemmer er kategorisert i, samt basert på ledelsens

opplevelse av grad av beslutningsmyndighet og styrets opplevelse av hvor mye beslutningsmyndighet de gir.

Ved å undersøke disse variablene vil vi kunne forstå dynamikken i beslutningsprosessene i organisasjonen, samt å identifisere eventuelle utfordringer eller muligheter knyttet til beslutningsmyndighet og samarbeid.

Som resultat av denne prosessen inkluderte vi 5-6 spørsmål for både styret og ledelsen angående hver av tillits- og innflytelsesdimensjonene, beslutningsmyndighet og samarbeid, samt shareholder activism.

I tillegg til disse operasjonaliserte spørsmålene, innlemmet vi spørsmål som kartla respondentens organisatoriske tilhørighet og rolle i styret. Dette tillegget var for å kunne skille dem uten at det gikk utover anonymiteten (Jacobsen, 2015).

Etter at spørsmålene var ferdig utarbeidet, gjennomførte vi en test av spørreskjemaet hvor vi sendte det til 8 venner og bekjente. Vi ba om tilbakemelding angående eventuelle uklare begreper eller spørsmål. Generelt var tilbakemeldingen positiv, men det ble påpekt behovet for endringer som for eksempel begrepene “straff” og “belønning”. Basert på tilbakemeldingene foretok vi nødvendige justeringer i spørreskjemaet for å sikre klarhet og relevans.

For en fullstendig oversikt over våre operasjonaliserte spørsmål og hva hvert enkelt spørsmål måler, se vedlegg 4. Denne tilnærmingen til utviklingen av spørreskjemaet sikret at vi kunne samle inn data som var relevante og målbare i forhold til vår problemstilling.

3.6 Meldeplikter til personvernombud for forskning, SIKT

Vår forskningsundersøkelse er underlagt meldeplikt til Personvernombudet for forskning, da respondentene kan identifiseres indirekte, for eksempel via IP-adresser. Vi var da nødt til å søke via SIKT for å kunne bevare anonymiteten til respondentene. SIKT sin tilbakemelding er inkludert i vedlegg 1.

For at vi kunne få lov til å sende ut spørreskjema til organisasjonene for samvirkeforetak måtte vi skrive et oversendelsesbrev som videre skulle bli signert av oss, veileder og administrerende direktør i Norsk Landbrukssamvirke. Dette brevet inneholdt en beskrivelse

av bakgrunnen og formålet med undersøkelsen, en forklaring på hva deltakelse og samtykke innebar, samt informasjon om hvordan dataene ville bli håndtert både under og etter undersøkelsen (se vedlegg 2). Distribusjonen av brevet ble gjort via e-post og det ble henvist til ved distribusjon av selve undersøkelsen.

3.7 Validitet og Reliabilitet

I delkapittel 3.5 nevnte vi en bekymring for at respondentene kunne bli skremt av begrepene innflytelse og tillit. Derfor er det avgjørende for oss å undersøke validiteten av undersøkelsen for å sikre at den faktisk reflekterer det den skal. Dette innebærer å undersøke om spørsmålene er relevante og presise, samtidig som vi må være oppmerksom på muligheten for at respondentene kan ha gitt misvisende eller uærlige svar på grunn av frykt eller ubehag. Det er derfor viktig å kontrollere både validiteten og reliabiliteten av spørsmålene, slik at de reflekterer de ulike aspektene av innflytelse og tillit slik de er beskrevet i undersøkelsesmodellen (Sannes, 2004). I dette delkapittelet vil vi forklare nærmere hva validitet og reliabilitet går ut på før vi senere vil undersøke dette ved hjelp av en faktoranalyse.

3.7.1 Validitet

Før vi starter gjennomføringen av en analyse, er det viktig å vurdere kvaliteten på undersøkelsen vi skal foreta oss. Det er dermed viktig å vurdere hvor nøyaktig variablene som skal beskrives, blir representert gjennom forskningsresultatene og målingene (Easterby-Smith et al., 2015). Videre kan vi dele validitet innenfor to grupper som er ekstern og intern validitet.

Når vi snakker om ekstern validitet, retter vi oppmerksomheten mot spørsmålet om hvorvidt forskningsresultatene kan overføres til andre sammenhenger eller kontekster (Easterby-Smith et al., 2015). Det er avgjørende å kunne dokumentere eller sannsynliggjøre denne generaliserbarheten, da det ikke holder å bare anta dette (Martinussen et al., 2010). Det betyr at vi også må undersøke om funnene våre kan ha gyldighet utenfor den spesifikke settingen eller situasjonen der forskningen ble gjennomført. Vår undersøkelse har vært rettet mot 10 ulike organisasjoner innenfor det norske samvirkeforetaket. Dette er et stort utvalg, men siden vi har så få respondenter samt at målingene våre har vist seg å være nokså ustabile kan

vi ikke si at den eksterne validiteten er god nok. Vi vil derfor påpeke at den eksterne validiteten er lav, da funnene og studien vår ikke har gyldighet utenfor dette området.

Intern validitet innebærer å sikre at våre resultater og den endelige konklusjonen er pålitelige ved å eliminere systematiske kilder til mulig partiskhet (Easterby-Smith et al., 2015). Dette innebærer å sørge for at våre forskningsmetoder og analyseprosesser er så nøye utført som mulig, og at vi tar hensyn til og kontrollerer for eventuelle feilkilder som kan påvirke resultatene våre. Det kan ha oppstått målefeil når vi har gjennomført vår spørreundersøkelse. Et eksempel på dette kan være når respondentene svarer ensartet på en bestemt type spørsmål, uavhengig av innholdet. For eksempel kan det hende at enkelte alltid svarer “ja” på alle ja/nei-spørsmål (Ringdal, 2013). Dette kan indikere en tendens til å gi samme type svar uavhengig av spørsmålets faktiske innhold, noe som kan påvirke gyldigheten av dataene våre. For å håndtere en slik målefeil i studien, kunne vi ha eksperimentert med ulike formuleringer av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Til tross for slike tiltak, er det ingen garanti for at vi kan eliminere målefeilen fullstendig (Ringdal, 2013). Selv om vi bruker varierte formuleringer, kan visse feil fortsatt påvirke resultatene våre. Dette har vi sett ved at målingene ikke har vært presise nok, men vi har på tross dette fått frem noen mønstre. Det er derfor avgjørende å være bevisst på denne potensielle utfordringen, og ta forholdsregler for å begrense dens innvirkning på studiens validitet.

Det er også viktig å være oppmerksom på at respondentene kan svare på spørreundersøkelsen på en måte som de oppfatter som sosialt ønskelig, noe som kan føre til en annen type målefeil (Ringdal, 2013). Dette fenomenet er imidlertid svært vanskelig å unngå, da det involverer individets subjektive oppfatninger og kan være påvirket av sosiale normer og forventninger. Det er derfor viktig å være kritisk til svarene og vurdere dem i lys av potensielle påvirkninger fra sosiale faktorer.

Innholdsvaliditet handler om å sikre at vi måler de mest sentrale aspektene av et begrep ved å knytte spørsmålene i studien til begrepet som allerede er etablert (Ringdal, 2013). Ved å benytte variabler og spørsmål som er direkte koblet til teorien, kan vi anta at studiens innholdsvaliditet øker. Alle spørsmålene vi har utviklet er tilpasset teorien vi opererer med, som for eksempel de fem maktbasene som har blitt variabler i vår studie. Vi har inkludert kontrollvariabler rettet mot både styret og ledelsen. Til ledelsen og styret har vi spesifikt inkludert spørsmål om hvilken organisasjon de tilhører, og i tillegg har vi inkludert en

ytterligere kontrollvariabel som spør styret om deres rolle som styremedlem, enten ansattvalgt, annet. Samtidig må vi være åpne for muligheten av alternative målemetoder som kunne ha gitt en mer nøyaktig representasjon av variablene våre. Selv om vi har basert oss på teori, har vi konstruert og satt sammen variablene selv, og derfor kan ikke andre målemetoder utelukkes som potensielt bedre egnet for å fange essensen av våre variabler. Det er derfor viktig å være bevisst på metodiske valg og deres mulige konsekvenser for studiens gyldighet og pålitelighet.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad vi kan stole på at resultatene våre er pålitelige og det er dermed viktig å sikre en kritisk vurdering av datasettet vårt. I kvantitative studier omhandler begrepet reliabilitet ulike statistiske undersøkelser som brukes til å analysere hvor mye variasjon det er i observasjonene våre i forhold til variasjonen i det faktiske fenomenet vi studerer (Martinussen et al., 2010). På et overordnet nivå kan vi måle reliabiliteten ved å se på en score som vanligvis varierer mellom 0 og 1, hvor 1 representerer maksimal pålitelighet. Denne scoren gir oss en indikasjon på hvor konsistente og pålitelige målingene eller observasjonene våre er over tid og under ulike forhold. En score nærmere 1 indikerer at resultatene er svært pålitelige, mens en lavere score indikerer økt usikkerhet og variasjon i målingene (Martinussen et al., 2010). En generell retningslinje er at en Cronbach's alfa-verdi på over 0.7 anses som akseptabel, mens verdier ned til 0.5 aksepteres i utvalg med store grupper (Ringdal, 2013). Vi vil beskrive nærmere beregningene av Cronbach's alfa i kapittel 4.1.

3.8 Internt bortfall

Da vi utviklet vårt spørreskjema, bestemte vi oss for å gjøre alle spørsmålene rettet mot styret og ledelsen obligatoriske. Dette var for å unngå at vi fikk en stor andel respondenter som ikke svarte. Samtidig valgte vi å gi respondentene muligheten til å velge "vet ikke/ikke aktuelt" som svaralternativ, men vi har valgt å ta dette svaralternativet som "missing value" i SPSS og dermed er disse ikke med i analysen vår. Dette hadde uansett ikke påvirket våre resultater da det ikke gir oss noe svar på for eksempel om de har høy eller lav tillit, dermed kan vi si at det ikke er noen interne frafall i våre data.

4.0 Analyse og resultater

Vi vil her analysere og vise resultatene av den kvantitative undersøkelsen ved hjelp av faktoranalyse, deskriptiv statistikk, univariat- og bivariat analyse. Dette gir oss muligheten til å danne grunnlag for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene gjennom drøfting og analyse.

4.1 Faktoranalyse

Som tidligere nevnt i delkapittel 3.7 validitet og reliabilitet ønsker vi å gjennomføre en faktoranalyse for å kunne undersøke dette. For å kunne gjennomføre en faktoranalyse ønsker vi først å undersøke Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy for å se om datasettet vårt er stort nok og egner seg for en slik analyse. Vi ønsker også å se på variansen som betegnes av eventuelle underliggende faktorer. Ifølge regelen til KMO bør verdien være over 0,5 og vi gjennomførte derfor en KMO test i SPSS hvor vi skiller mellom tillit og innflytelse.

Tabell 1: "Tillit før ekskludering" Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy og Bartlett's Test of Sphericity

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.465
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46.224
	df	45
	Sig.	.422

Vi kan her se at tillit ikke har en KMO-verdi over 0,5 og fra Bartlett's Test of Sphericity testen er ikke signifikant med en verdi på 0,000. Når vi samler alle variablene/spørsmålene for innflytelse, så viser den ingen KMO-verdi. Dette er fordi det er for mange negative verdier. Det kan være ulike grunner til at KMO-verdien ikke oppfyller kravene. En forklaring på dette kan være at vi har valgt å utarbeide våre egne spørsmål som ikke er testet, og vi vet derfor heller ikke om de vil fungere. For å kunne gjennomføre en faktoranalyse, velger vi først å se på korrelasjonsmatrisen (se vedlegg 3). Korrelasjonsmatrisen er utarbeidet for å utelukke de variablene som ikke korrelerer med hverandre.

Etter å ha utelukket de variablene som ikke korrelerer med hverandre har vi fått følgende tabell for KMO og Bartletts Test of Sphericity for tillit og innflytelse:

Tabell 2: "Tillit etter ekskludering" Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy og Bartletts Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.610
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	27.078
	df	10
	Sig.	.003

Tabell 3: "Innflytelse etter ekskludering" Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy og Bartletts Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.532
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	45.240
	df	28
	Sig.	.021

Vi kan nå se at tillit og innflytelse har en KMO-verdi over 0,5, og fra Bartletts Test of Sphericity kan vi se at den ikke er signifikant med en verdi på 0,000, men noe over. Vi velger uansett på bakgrunn av dette å gjennomføre en faktoranalyse.

Videre i faktoranalysen må vi se på egenverdiene og scree-plott for å se hvilke komponenter vi skal ta med videre i analysen, dette er fordi målet med en faktoranalyse er å redusere antall komponenter. Kaisers kriterium sier at vi skal ha med de faktorene som har en egenverdi større enn 1, og fra tabellene nedenfor kan vi se at tillit og innflytelse har 3 komponenter (Kaiser, 1974).

Tabell 4: "Tillit" Egenverdi og varians i faktoranalyse

Total Variance Explained							
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.215	44.301	44.301	2.215	44.301	44.301	2.110
2	1.297	25.931	70.232	1.297	25.931	70.232	1.485
3	.692	13.846	84.078				
4	.523	10.467	94.545				
5	.273	5.455	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

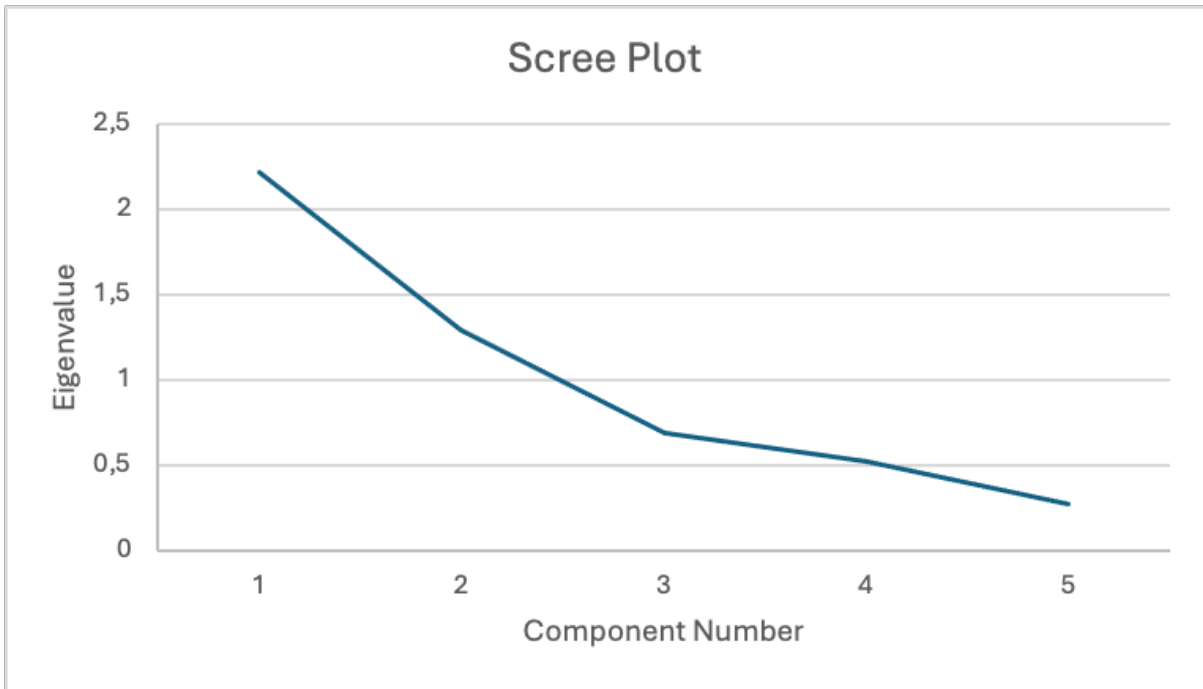
Tabell 5: "Innflytelse" Egenverdi og varians i faktoranalyse

Total Variance Explained							
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.243	40.532	40.532	3.243	40.532	40.532	2.581
2	1.709	21.367	61.899	1.709	21.367	61.899	2.156
3	1.222	15.269	77.169	1.222	15.269	77.169	2.013
4	.701	8.760	85.929				
5	.495	6.187	92.116				
6	.344	4.294	96.410				
7	.244	3.047	99.457				
8	.043	.543	100.000				

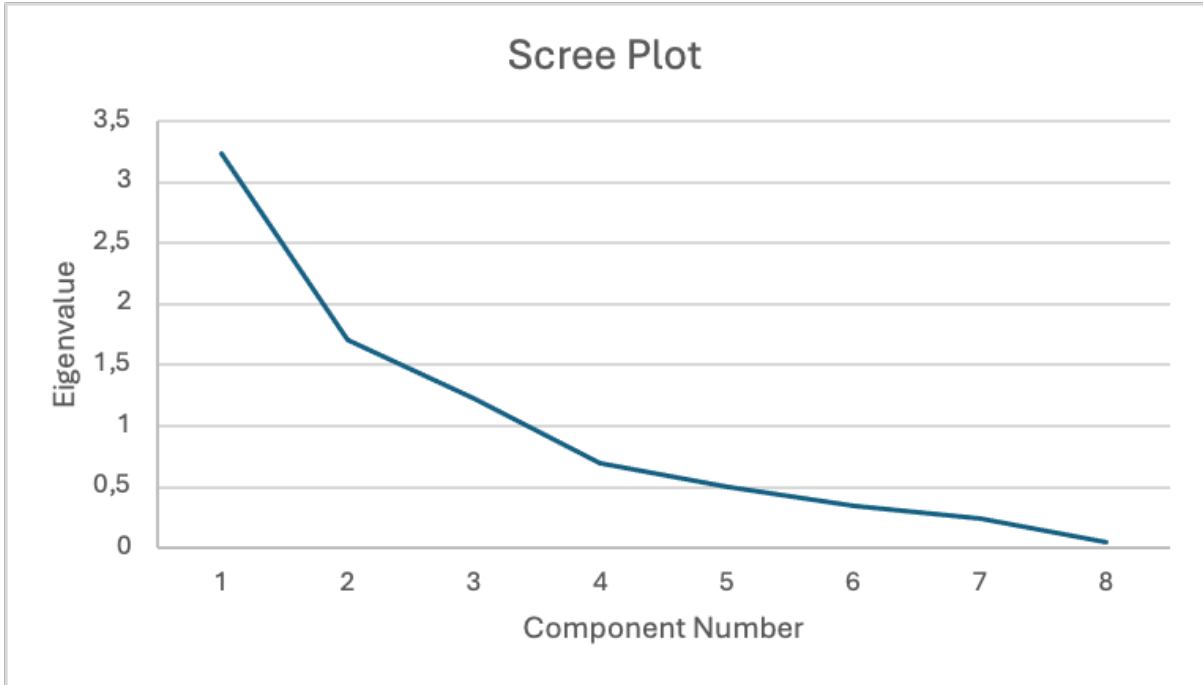
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Videre tok vi i bruk et scree-plott. Scree-plottet benyttes for å kunne få en ytterligere bekreftelse på at tillit og innflytelse med 3 komponenter bør inkluderes videre i analysen. Dette plottet viser oss egenverdien etter at antall komponenter er rangert i rekkefølge. Ved å studere den synkende kurven kan vi videre bestemme hvilke antall faktorer som skal tas med videre i analysen. Det er vanlig å se i et plott at kurven vil flate seg ut etter et brått fall. Ved å se på figur 2 tillit og figur 3 innflytelse kan vi se at kurven begynner å flate seg ut ved komponent 4 for begge plottene. Dette vil si at det er 3 komponenter som bør inkluderes i analysen.



Figur 2: "Tillit" Scree-plot hvor y-aksen viser egenverdi og x-aksen viser komponent nummer.



Figur 3: "innflytelse" Scree-plot hvor y-aksen viser egenverdi og x-aksen viser komponent nummer.

Videre skal vi ta i bruk en rotasjonsmetode for å gjøre resultatene fra faktoranalysen lettere å tolke. Målet er å oppnå en struktur der hver variabel har sterke forbindelser til så få faktorer som mulig. Rotasjonsmetoder forsøker å minimere antallet variabler som har høye faktorbelastninger på hver faktor, og dermed gjøre det enklere å forstå den underliggende strukturen. Det finnes to forskjellige hoved rotasjonsmetoder som er følgende ortogonal og oblikk. Ettersom vi ser at variablene er korrelerte, har vi i denne analysen valgt å gå for en oblikk rotasjon med bruk av kommandoen *Direct oblimin* i SPSS. Resultatene av rotasjonen vil gi oss en ny faktorstruktur, der hver faktor er definert av en unik kombinasjon av variabler.

Tabell 6: “Tillit” Faktoranalyse etter *Direct oblimin* rotasjon

Pattern Matrix	Komponent 1	Komponent 2
Q9.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at styret informerer deg om saker som du har interesse av?	0,855	
Q15.1_Relasjonell tillit: “Jeg kan ha en tett og åpen dialog med styret”	0,784	-0,368
Q6.1_Kalkulert tillit: I hvilken grad tar du hensyn til å opprettholde et godt samarbeidsforhold når det oppstår uenigheter eller konflikter med styret?	0,775	
Q20_Relasjonell tillit: “Jeg kan ha en tett og åpen dialog med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket”		0,844
Q8.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du åpenhet og rom for utveksling av meninger og informasjon mellom styret og ledelsen?	0,308	0,643

Q9.1 (0.855), Q15.1 (0.784), Q6.1 (0.775), har alle høye komponentbelastninger på komponent 1, og kan dermed betraktes som sterkt korrelerte med den komponenten. Komponent én inneholder dermed to ulike variabler, herunder hhv relasjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit.

Når to variabler som representerer forskjellige dimensjoner havner under samme komponent i en faktoranalyse, kan det indikere en grad av overlapp eller sammenheng mellom disse dimensjonene. En mulig årsak til dette kan være at det teoretiske ikke alltid fungerer, eller at det er måten vi har utformet spørsmålene tilknyttet tillit. Vi velger dermed å se vekk fra dette, og heller inkludere det empiriske. En annen mulig årsak kan være at variablene deler en del av det samme observerbare atferdsmønsteret eller svarmønsteret, noe som kan føre til at de ender opp med å havne under samme faktor.

Tabell 7: “Innflytelse” Faktoranalyse etter Direct oblimin rotasjon

Pattern matrix	Komponent 1	Komponent 2	Komponent 3
Q30.1_Tvangsmakt: “Styret er ikke redd for å kritisere meg”	0,892		
Q14_Referanse makt: “Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor”	0,842		
Q20.1_Belønningsmakt: «Styret har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»	0,562	0,352	-0,407
Q16_Referanse makt: “Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre”	0,318	-0,837	
Q19_Referanse makt: “Gjennom min personlighet klarer jeg å få ganske stor innflytelse i styret”		-0,749	
Q26.1_Legitim makt: “Jeg opplever noen ganger at faglige argumenter blir satt til side av økonomiske hensyn”		0,725	
Q16.1_Ekspert makt: “Jeg som leder har innsikt i styrets arbeidsoppgaver og løsning av disse”			-0,963
Q13_Ekspert makt: “Jeg opplever at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere”	0,308		-0,746

Fra tabell 7 for innflytelse kan vi se at variabel Q30.1 (0,892), Q14 (0,842) og Q20.1 (0,562) har alle høye komponentladninger under komponent 1. Variablene Q16 (-0,837), Q19 (-0,749) og Q26.1 (0,725) har høye komponentladninger under komponent 2. Dette indikerer at variablene er sterkt korrelerte med komponenten. Mulige årsaker til at det er ulike maktbaser innenfor de tre komponentene kan på lik linje som med tillit skyldes en grad av overlapp eller sammenheng mellom dimensjonene, eller måten spørsmålene er utformet. Vi velger derfor å fokusere mer på det empiriske enn det teoretiske.

For å kunne si noe om den interne reliabiliteten, har vi beregnet Cronbach’s Alpha for alle komponentene innenfor innflytelse og tillit. Alphaen kan også vise oss hvilken komponent for tillit og innflytelse som vi skal ta med videre i analysen.

Fra tabell 6 kan vi se at komponent 1 som inneholder spørsmålene Q9.1, Q15.1 og Q6.1 innen tillit, ble Cronbach’s Alpha målt til 0,681, mens for komponent 2 med følgende spørsmål Q15.1, Q20 og Q8.1 var resultatet 0,211. Vi observerer at verdiene for både komponent 1 og 2 under tillit ikke er optimale, da vi ønsker en Alpha-verdi på over 0,7. Komponent 2 blir derfor utelatt på grunn av den svært lave Cronbach’s Alpha-verdien. Komponent 1 beholder vi, men vi utelater spørsmål 15.1 ettersom tabell 6 viser at dette spørsmålet har ladninger i begge komponentene. Etter utelukkelsen av spørsmål 15.1, oppnår vi en Cronbach’s Alpha for variablene Q9.1 og Q6.1 på 0,706, noe som tilfredsstillende kravene. Vi vil videre opprette en ny variabel for komponent 1 under navnet “tillit”.

Resultatene for innflytelse (tabell 7) viser heller ikke optimale Cronbach's Alpha-verdier for de tre komponentene. Komponent 1 som inneholder spørsmålene Q30.1, Q14, Q20.1 og 16 viser 0,399, komponent 2 med følgende spørsmål Q20.1, Q16, Q19 og Q26.1 viser 0,413, og komponent 3 med spørsmålene Q20.1, Q16.1 og 13 viser et resultat på 0,652. Vi har valgt å beholde komponent 2, men utelater spørsmål 20.1 og Q26.1. Vi velger å ekskludere disse to på bakgrunn av at Q20.1 har en bedre ladning i komponent 1 enn i komponent 2, og Q26.1 er den variabelen med lavest komponentladning i komponent 2 etter ekskludering av Q20.1. Vi prøvde først å ta med Q26.1 da den hadde en høy verdi i faktoranalysen, men dette førte til en Cronbach's Alpha verdi på 0,413. Etter ekskluderingen av begge variablene får vi en Cronbach's Alpha-verdi for variablene Q16 og Q19 på 0,874, som oppfyller kravet om å være over 0,7. Videre i analysen vil vi lage en ny variabel for komponent 2 under navnet "innflytelse".

4.2 Deskriptiv statistikk

I dette delkapittelet vil vi starte med de enkle analysene før vi går videre på de mer avanserte analysene. Vi vil her presentere deskriptiv statistikk for de variablene vi fikk gjennom en faktoranalyse i SPSS. Dette er for å unngå feiltolkninger av dataene våre. Vi vil her gå nærmere inn på resultatene samlet for deskriptiv statistikk, og deretter undersøke hver kategori individuelt, inkludert standardavvik, skjevhet, kurtosis, varians og til slutt kort omtale av internt bortfall.

Totalt har 78 personer svart på spørreundersøkelsen, og de tilhører 10 ulike samvirkeorganisasjoner. Av disse personene er 32 ansatte i ledelsen, mens 46 tilhører styret. I vedlegg 5 har vi gjennomført deskriptiv statistikk som måler gjennomsnitt, standardavvik, varians, samt minimums- og maksimumsverdier for alle variablene. Vi vil i dette delkapittelet kun ta for oss de nye variablene vi sitter igjen med etter gjennomført faktoranalyse. Her har vi valgt å samle den best egnede komponenten hvor vi har laget ny variabel under navnet "innflytelse" og "tillit", som nevnt i slutten av 4.1 under Cronbach's Alpha. Det vil si at vi har valgt å utelukke de komponentene som ga en Alpha på under 0,7 da dette ikke oppfyller kravene.

Tabell 8: Deskriptiv statistikk for innflytelse og tillit

Descriptive Statistics										
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic	Skewness		Kurtosis	
							Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Innflytelse	41	2.00	4.00	2.9756	.54717	.299	-.020	.369	.389	.724
Tillit	32	2.50	4.00	3.7813	.45680	.209	-1.956	.414	2.600	.809
Valid N (listwise)	30									

I tabell 8 kan vi se at variablene under komponent 2 nå går under navnet innflytelse. Denne variabelen har et samlet gjennomsnitt på 2,9756 noe som indikerer at respondentene har en moderat til lav grad oppfatning av innflytelse i de ulike organisasjonene innenfor samvirkeforetak. Dette tyder på at gjennomsnittet ligger i den nedre delen av skalaen, hvor skalaen strekker seg fra 2 (lavest) til 4 (høyest).

Gjennomsnittet til tillit som inneholder alle variablene fra komponenten 1 ligger på 3,7813 noe som kan indikere at respondentene har en moderat til høy grad av tillit i de ulike organisasjonene innenfor samvirkeforetak. Dette reflekteres av at gjennomsnittet plasserer seg nærmere den øvre delen av skalaen, som spenner fra 2,50 (laveste) til 4,00 (høyeste).

Vi kan se fra tabell 8 at variabelen tillit har en varians på 0.209, mens innflytelse har en varians på 0.299. Ettersom varians måler spredningen av verdiene rundt gjennomsnittet, indikerer dette resultatet at det generelt er lav spredning av verdiene, men at det er en større variasjon i innflytelse enn for tillit.

4.2.1 Standardavvik

Standardavvik sier noe om hvor stort det typiske avviket fra gjennomsnittet er. Desto større standardavvik, desto mer variasjon er det i fordelingen av dataene. Selv om gjennomsnittet kan være det samme, kan standardavviket variere betydelig når man sammenligner to grupper. Et høyere standardavvik indikerer en større spredning (Jacobsen, 2022, s. 337).

Innflytelse har et standardavvik på 0.54717, og for tillit, 0.45680. Standardavviket for innflytelse gir en indikasjon på hvor konsistent eller variert respondentenes vurderinger er når det gjelder deres grad av innflytelse i samvirkeforetaket. I dette tilfellet peker det lave standardavviket på en høy grad av enighet eller konsistens i vurderingene av innflytelse blant respondentene.

For tillit viser standardavviket hvor konsistent eller variert respondentenes vurderinger er når det gjelder deres tillit til samvirkeforetaket. I dette tilfellet peker det lave standardavviket på en høy grad av enighet eller konsistens i vurderingene av tillit blant respondentene.

4.2.2 Skjevhet og kurtosis

Vi skal her kommentere kort skjevhet og kurtosis, hvor vi har benyttet krav om at verdiene ikke bør overstige -2 og +2. For en normalfordeling vil skjevhet og kurtosis være tilnærmet 0. En negativ verdi for skjevhet indikerer at svarene har en tendens til å være lavere, mens en positiv verdi indikerer en tendens til å være høyere (Aarnes, 2011).

Skjevhet for innflytelse har en negativ verdi på -0,020. Dette avviket anses ubetydelig, og kurtosis-verdien på 0,389 indikerer en rimelig normalfordeling av svarene.

Tillit skiller seg imidlertid ut med en betydelig negativ skjevhet på -1,956, som indikerer en tydelig tendens til at svarene er lavere enn gjennomsnittet, og en betydelig positiv kurtosis på 2,600, som indikerer en spissere topp i fordelingen av svarene. Dette tyder på at fordelingen av svarene er skjevt mot den lavere enden av skalaen og har en spissere topp enn normalt.

4.3 Univariat analyse

I dette delkapittelet vil vi utføre en univariat analyse for å undersøke hvordan svarene fra respondentene fordeler seg på de ulike spørsmålene. For å gjennomføre denne analysen vil vi se på gjennomsnitt og standardavvik for alle variablene som hadde en positiv korrelasjon, og som vi inkluderte i faktoranalysen. Grunnen til at vi ikke tar med de to nye variablene “tillit” og “innflytelse” som ble brukt i deskriptiv statistikk, er for å prøve å kunne gå mer i dybden. Vi har sett fra faktoranalysen at våre målinger er ustabile med få variabler, og ved å ta i bruk de to nye variablene hvor spørsmålene er slått sammen kan dette bidra til at vi ikke klarer å se mønstrene og helheten da det vil bli for få variabler som måler de ulike dimensjonene. Vi vil fokusere spesielt på gjennomsnitt og standardavvik for både styret, ledelsen og totalt sett.

Formålet med denne analysen er å undersøke om det er noen betydelige forskjeller mellom organisasjonene respondentene tilhører, om det er ulikheter i graden av tillit internt i styret sammenlignet med ledelsen, og til slutt om det er ulike nivåer av opplevd innflytelse mellom styret og ledelsen.

Ved å se på gjennomsnitt og standardavvik for hver gruppe, kan vi få innsikt i eventuelle mønstre eller forskjeller som kan være relevante for videre analyse og forståelse av relasjonene mellom tillit og innflytelse.

Tabell 9: Univariat analyse for ledelsen og styret

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Ledelsen		
Q6.1_Kalkulert tillit: I hvilken grad tar du hensyn til å opprettholde et godt samarbeidsforhold når det oppstår uenigheter eller konflikter med styret?	3,89	0,315
Q8.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du åpenhet og rom for utveksling av meninger og informasjon mellom styret og ledelsen?	3,91	0,296
Q9.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at styret informerer deg om saker som du har interesse av?	3,68	0,653
Q15.1_Relasjonell tillit: "Jeg kan ha en tett og åpen dialog med styret"	3,69	0,471
Q16.1_Ekspert makt: "Jeg som leder har innsikt i styrets arbeidsoppgaver og løsning av disse"	3,68	0,475
Q20.1_Belønningsmakt: «Styret har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»	1,92	0,881
Q26.1_Legitim makt: "Jeg opplever noen ganger at faglige argumenter blir satt til side av økonomiske hensyn"	2,38	0,622
Q30.1_Tvangsmakt: "Styret er ikke redd for å kritisere meg"	3,12	0,588
Q12.1 Beslutningsmyndighet: I hvilken grad kan du ta selvstendige valg, uten at styret griper inn?	3,63	0,492
Styret		
Q13_Ekspert makt: "Jeg opplever at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere"	3,38	0,65
Q14_Referanse makt: "Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor"	3,48	0,623
Q16_Referanse makt: "Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre"	3,03	0,537
Q19_Referanse makt: "Gjennom min personlighet klarer jeg å få ganske stor innflytelse i styret"	3,03	0,577
Q20_Relasjonell tillit: "Jeg kan ha en tett og åpen dialog med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket"	3,42	0,587

Tillit:

Ledelsen har et gjennomsnitt for kalkulert tillit på 3,89, og for relasjonell tillit 3,91, 3,68 og 3,69 (se tabell 9). Samler vi spørsmålene under relasjonell tillit får vi et gjennomsnitt på 3,76 og dette kan gi en indikasjon på at relasjonell tillit er lavere enn kalkulert tillit. Ledelsen har et standardavvik på henholdsvis 0,296, 0,653 og 0,471 for relasjonell tillit. For kalkulert tillit har ledelsen et standardavvik på 0,315. Dette indikerer at spørsmålet Q9.1 har en større spredning i svarene enn de to andre spørsmålene og at kalkulert tillit har noe spredning i svarene hos respondentene.

Styret på den annen side har kun én variabel som måler tillit, og gjennomsnittet blir dermed 3,42. Det tilhørende standardavviket på 0,587 indikerer en større variasjon i svarene på

undersøkelsen. Dette kan skyldes ulike oppfatninger og perspektiver blant respondentene når de vurderer styrets tillit, noe som resulterer i et bredere spekter av svar.

Gjennomsnittet for relasjonell tillit hos ledelsen viser seg å være noe høyere enn hos styret, med et gjennomsnitt på henholdsvis 3,76 og 3,42. Basert på gjennomsnittet tyder det på at tilliten er sterkere hos ledelsen enn hos styret. En årsak til at vi får dette resultatet kan være at det er flere spørsmål som omhandler relasjonell tillit hos ledelsen enn hos styret. Likevel ser vi at gjennomsnittet for kalkulert tillit hos ledelsen, som er den eneste variabelen som måler denne form for tillit, fortsatt er høyere (3,89) enn den ene variabelen som måler relasjonell tillit hos styret (3,42). Dette kan tyde på at det i gjennomsnitt er noe høyere tillit hos ledelsen enn hos styret. Når vi sammenlikner standardavviket for ledelsen og styret velger vi å samle relasjonell tillit for ledelsen til en variabel og vi får da et standardavvik på 0,361. Et standardavvik på 0,361 hos ledelsen og styret med et standardavvik på 0,587.

Et standardavvik på 0,587 for styret tyder på at det er en relativt større variasjon eller spredning i svarene på undersøkelsen om tillit blant styrets medlemmer. På den annen side indikerer et standardavvik på 0,361 for ledelsen en moderat variasjon i svarene blant respondentene. Dette kan bety at det er en mer ensartet oppfatning blant ledelsen sammenlignet med styret når det gjelder tillit.

Innflytelse:

Ekspertmakt, belønningsmakt, legitim makt og tvangsmakt har et gjennomsnitt på henholdsvis 3,68, 1,92, 2,38 og 3,12 under ledelsen. Vi kan her se at respondentene svarer høyest på ekspertmakt, noe lavere på tvangsmakt og legitim makt, og lavest på belønningsmakt. En mulig årsak til denne forskjellen i gjennomsnittlige vurderinger av ulike maktfaktorer kan være respondentenes oppfatning av hvordan hver type makt blir utøvd eller opplevd innenfor organisasjonen. For eksempel kan høyere vurderinger av ekspertmakt indikere at ansatte har tillit til og respekt for kompetansen og ekspertisen til styret. Lavere vurderinger av belønningsmakt kan skyldes misnøye med belønningssystemet eller positive tilbakemeldinger når man gjør noe bra. Lavere vurderinger av legitim makt og tvangsmakt kan indikere utfordringer med å etablere autoritet basert på formelle roller eller behovet for å forbedre kommunikasjon og samarbeid for å unngå bruk av tvangsmakt.

For styret har vi kun variablene ekspertmakt med et gjennomsnitt på 3,38 og referansemakt med et gjennomsnitt på 3,48, 3,03 og 3,03. Samler vi spørsmålene under referansemakt får vi

et nytt gjennomsnitt på 3,18. Vi kan på lik linje som ledelsen se at ekspertmakt har noe høyere svar enn referansemakt. En mulig årsak til denne forskjellen i gjennomsnittlige vurderinger av ekspertmakt og referansemakt for styret kan være den forskjellige måten disse to typer makt utøves eller oppleves. Høyere vurderinger av ekspertmakt kan indikere at styrets medlemmer har tillit til og respekt for hverandres kompetanse og ekspertise innenfor sine respektive fagområder. På den annen side kan lavere vurderinger av referansemakt tyde på utfordringer med å etablere autoritet basert på personlige relasjoner eller sosial innflytelse blant styrets medlemmer og den administrative ledelsen. Det kan også være at referansemakten ikke blir like aktivt utnyttet eller oppfattet som viktig av styrets medlemmer sammenlignet med ekspertmakten.

Når vi skal sammenlikne ledelsen og styret har vi kun spørsmål hos begge som går under ekspertmakt hvorav ledelsen har et gjennomsnitt på 3,68 og styret på 3,38. Vi kan da se at ledelsen har høyest svar. Sammenlignet med styret, har ledelsen et høyere gjennomsnitt på spørsmålene som omhandler ekspertmakt, med en gjennomsnittlig vurdering på 3,68 sammenlignet med styrets gjennomsnitt på 3,38. Dette antyder at medlemmene i ledelsen generelt har større tillit til og respekt for hverandres faglige kompetanse og ekspertise sammenlignet med styrets medlemmer. Dette kan reflektere ulike forventninger innenfor styret sammenlignet med ledelsen.

Avslutningsvis ønsker vi å foreta en helhetlig vurdering av variablene for å identifisere eventuelle betydelige forskjeller eller mønstre. Dette gjøres gjennom en samlet analyse av variablene, se tabell 10.

Tabell 10: Univariat analyse - total

Variabler	Total	Total
	Gjennomsnitt	Standardavvik
Ekspertmakt	3,53	0,475
Referansemakt	2,18	0,523
Tvangsmakt	3,12	0,588
Belønningsmakt	1,92	0,881
Legitim makt	2,38	0,622
Relasjonell tillit	3,59	0,362
Kalkulert tillit	3,89	0,315
Beslutningsmyndighet og samarbeid	3,32	0,74

Gjennomsnittet for ekspertmakt er 3.53. Dette indikerer at respondentene i gjennomsnitt opplever en moderat grad av ekspertmakt, noe som kan tyde på at de føler seg kompetente og innenfor sitt fagfelt.

For referansemakt ser vi et gjennomsnitt på 2.18. Dette tyder på en relativt lav grad av referansemakt blant respondentene, som kan indikere at de har begrenset innflytelse eller autoritet basert på deres posisjon.

Gjennomsnittet for tvangsmakt ligger på 3.12. Dette indikerer en moderat grad av tvangsmakt, noe som tyder på at respondentene opplever en viss grad av påvirkning eller kontroll gjennom tvang eller sanksjoner.

Gjennomsnittet for belønningsmakt er 1.92. Dette lave gjennomsnittet kan tyde på at respondentene opplever en relativt lav grad av belønningsmakt, og de har begrenset mulighet til å påvirke gjennom belønninger eller incentiver.

Legitim makt har et gjennomsnitt på 2.38. Dette indikerer en moderat grad av legitim makt, som kan tyde på at respondentene opplever en viss grad av autoritet eller innflytelse basert på normer, verdier eller formelle stillinger.

Gjennomsnittet for relasjonell tillit er 3.59, noe som kan tyde på at respondentene opplever en moderat til høy grad av tillit i deres relasjoner eller samarbeid. Dette kan bidra til å styrke forbindelsene og samarbeidet mellom styret og den administrative ledelsen.

For kalkulert tillit ser vi et gjennomsnitt på 3.89. Dette høye gjennomsnittet indikerer at respondentene har en betydelig tillit. Dette gjelder både styret og den administrative ledelsen samlet, og kan være viktig for effektivt samarbeid og beslutningstaking.

Til slutt har beslutningsmyndighet og samarbeid et gjennomsnitt på 3.32. Dette indikerer en moderat grad av opplevd beslutningsmyndighet og samarbeid, som antyder at respondentene opplever en viss grad av involvering og samarbeid i beslutningsprosesser.

4.4 Bivariat analyse

I bivariat analyse ønsker vi å undersøke hvordan variablene innflytelse og tillit samvarierer ved å gjennomføre en korrelasjonsanalyse. Vi vil også se på enkeltspørsmål, og ikke inkludere de to nye variablene “innflytelse” og “tillit”. Som korrelasjonsmål vil vi ta i bruk Pearson r hvorav følgende tommelfinger regel vil bli benyttet:

- Verdier over 0,5 anses som sterke
- Verdier over 0,3 anses som moderate
- Verdier under 0,3 anses som svake

Vi vil ta vurderinger underveis, da vi ikke kan ekskludere resultater som ikke samsvarer med regelen. Dette på bakgrunn av at betydningen av svak og sterk korrelasjon er avhengig av hva slags forventning vi har til korrelasjonen i forkant (Jacobsen, 2015). Skulle dette bli et faktum vil vi nærmere forklare dette i kapittelet hvor vi skal drøfte. For å kunne gi et tydelig bilde av hvilke verdier som oppfyller regelen har vi valgt å gi pearsons r over 0,5 fargen oransje og verdiene mellom 0,3 og 0,5 fargen lyseblå.

Videre vil vi kontrollere korrelasjonen ved hjelp av signifikansnivået (tosidig). Dette forteller oss om korrelasjonen skyldes tilfeldige variasjoner ved at sannsynligheten er under 5% eller 1%.

Tabell 11: korrelasjonsmatrise for innflytelse og tillit

		Q30.1_Tvangsmakt	Q20.1_Belønningsmakt	Q26.1_Legitim makt	Q16.1_Ekspertmakt	Q14_Referanse makt	Q16_Referanse makt	Q19_Referanse makt	Q13_Ekspertmakt
Q9.1_Relasjonell tillit	Pearson Correlation	0,089	-0,125	0,112	0,203	-0,014	-0,128	-0,409*	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,672	0,571	0,570	0,282	0,938	0,524	0,047	0,722
Q6.1_Kalkulert tillit	Pearson Correlation	0,066	-0,155	0,209	<u>0,400*</u>	0,124	0,055	0,019	0,374
	Sig. (2-tailed)	0,765	0,490	0,317	-0,039	0,53	0,798	0,937	0,05
Q15.1_Relasjonell	Pearson Correlation	0,121	0,137	0,257	0,167	-0,121	-0,340	-0,436*	0,006
	Sig. (2-tailed)	0,555	0,524	0,179	0,37	0,511	0,076	0,030	0,972
Q8.1_Relasjonell tillit	Pearson Correlation	-0,192	-0,262	0,169	-0,181	-0,288	0,047	0,022	-0,292
	Sig. (2-tailed)	0,346	0,216	0,381	0,329	0,11	0,813	0,916	0,105
Q20_Relasjonell tillit	Pearson Correlation	-0,173	-0,043	-0,133	-0,070	0,565*	0,483*	0,234	0,320*
	Sig. (2-tailed)	0,420	0,849	0,509	0,717	<0,001	0,002	0,189	0,039

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

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

Analysen av samvariasjonen viser flere interessante funn. Spørsmål Q20 om relasjonell tillit har en betydelig positiv korrelasjon med Q14 referansemakt, med en verdi på 0,565. Dette tyder på at respondentenes opplevelse av å ha en tett og åpen dialog med styret er sterkt knyttet til deres oppfatning av hvor alvorlig andre tar deres tilbakemeldinger.

Videre ser vi en moderat positiv samvariasjon mellom Q20 relasjonell tillit, Q16 referansemakt og Q13 ekspertmakt. Dette indikerer at den opplevde tilliten til dialogen med styret har en viss sammenheng med respondentenes oppfatning av sin egen påvirkningskraft og den administrative ledelsens ekspertise.

Når vi ser på Q9.1 relasjonell tillit, observerer vi en moderat positiv samvariasjon med Q15.1, som også omhandler relasjonell tillit hos ledelsen. Dette tyder på at den administrative ledelsen har en opplevelse av åpenhet og god dialog med styret.

På den andre siden viser Q9.1 en moderat negativ samvariasjon med Q20 relasjonell tillit. Dette tyder på at opplevelsen av styrets informasjonsdeling kan variere basert på respondentenes vurdering av dialogen med den administrative ledelsen.

5.0 Diskusjon av resultat

I dette kapittelet skal vi utforske resultatene av våre funn fra delkapittel 4, analyse og resultater. Kjernen av oppgaven er å undersøke forståelsen av hvordan ulike maktbaser påvirker samarbeidet mellom styret og den administrative ledelsen, og hvordan dette videre påvirker organisasjonens beslutningsprosesser og graden av tillit. På grunn av omfanget av denne sentrale delen, og denne studien sin størrelsesbegrensning, utelukkes shareholder activism fra analysen.

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet to forskningsspørsmål. Vi vil undersøke og besvare disse spørsmålene basert på de dataene vi har samlet inn. Vår forskning er forankret i teorien om innflytelse og tillit, som vi har presentert i delkapittel 2.4 og 2.5. Deretter har vi analysert våre funn i delkapittel 4.0. I dette kapittelet vil vi bruke dette som grunnlag for å drøfte om våre empiriske funn og undersøkelser støtter opp under eksisterende teori, samtidig som vi ser etter eventuelle nye innsikter som våre funn kan bidra med. Vi har valgt å strukturere denne delen i tråd med våre forskningsspørsmål, som følger:

1. Hvordan er forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse?

- a) Hva er de viktigste kildene til innflytelse for styremedlemmene, og hvordan utøves denne innflytelsen?
- b) Hva er de viktigste kildene til innflytelse overfor styret for ledelsen, og hvordan utøves denne innflytelsen?

2. Er det en sammenheng mellom hvordan innflytelse utøves og tillit mellom styret og ledelsen?

- a) Kan tillitsforholdet mellom styret og ledelsen påvirke beslutningstaking og samarbeid?

5.1 Forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse

Ved å besvare forskningsspørsmål 1., kan vi identifisere hvilke kilder til innflytelse som er mest betydningsfulle for styremedlemmene, samt hvilke kilder til innflytelse som er de viktigste for ledelsen. For å undersøke de viktigste kildene til innflytelse internt i styret, samt undersøke den administrative ledelsens oppfatning, vil vi starte med å utforske spørsmål a) under forskningsspørsmål 1.

5.1.1 Viktigste kilder til innflytelse blant styremedlemmer i samvirkeforetak

Analysen vår viser at ekspertmakt er den sentrale kilden til innflytelse blant styremedlemmene, med et gjennomsnitt på 3,38 og et standardavvik på 0,650.

Det er logisk i forhold til teorien at ekspertmakt er det viktigste, da dette viser oss at styrets medlemmer vektlegger ekspertise og kunnskap. Denne observasjonen støttes av forskningen til French & Raven (1959), som klassifiserer ekspertmakt som en form for personlig makt, sammen med referansemakt. Personlig makt, ifølge Lammers et al. (2009), dreier seg om individets evne til å påvirke andre, noe som understreker betydningen av faglig kompetanse og autoritet blant styrets medlemmer. Det er verdt å nevne at den kvantitative metoden kan ha begrensninger når det gjelder å fange opp alle aspekter av innflytelse i styret. Dette kan delvis skyldes vårt fokus på teoretisk begrunnede spørsmål istedenfor å følge en tidligere forskning, som førte til ekskludering av variabler med lav og negativ korrelasjon under analysen.

Det positive med ekspertmakt er at styrets medlemmer sin autoritet og respekt er basert på deres kompetanse og erfaring. Det kan også bidra til bedre beslutninger, da beslutningene er basert på inngående kunnskap i styret. Ifølge Faiz (2013) kan bruk av ekspert- og referansemakt bidra til å oppnå respekt og aksept fra andre i en organisasjon, og dermed styrke posisjon og innflytelse.

På den andre siden har noen forskere, som Bass & Bass (2009), kritisert ekspertmaktens begrensninger. De hevder at denne maktbasen ikke er tilstrekkelig klart definert og kan mangle gyldighet. Om styret blir for avhengig av enkeltpersoners ekspertise, kan dette skape utfordringer ved at styret ikke klarer å ta egne beslutninger. Dette kan føre til en skjevfordeling av innflytelse innad i samvirkeforetakene, da det kun er de med spesialisert kunnskap som dominerer andre stemmer i styret.

5.1.2 Viktigste kilder til innflytelse for den administrative ledelsen i samvirkeforetak

Ekspertmakt, belønningsmakt, legitim makt og tvangsmakt har gjennomsnittlige vurderinger på henholdsvis 3,68, 1,92, 2,38 og 3,12 under ledelsen fra den univariate analysen.

Ifølge Yukl (2013) oppstår formelle hierarkiske strukturer og gir enkeltpersoner muligheten til å påvirke andre basert på deres posisjon i organisasjonen gjennom posisjonsmakt.

Yukl (2013) påpeker videre at posisjonsmakt kan stamme fra flere kilder, inkludert legitim autoritet, kontroll over ressurser, og evnen til å belønne eller straffe.

Våre resultater viser høyest vurdering på ekspertmakt, noe lavere på tvangsmakt og legitim makt, og lavest på belønningsmakt blant respondentene. Igjen ser vi at ekspertmakt er den viktigste kilden til innflytelse. Forskjellen i gjennomsnittlige vurderinger av ulike maktfaktorer kan delvis skyldes respondentenes oppfatning av hvordan hver type makt blir utøvd eller opplevd i organisasjonen.

Høyere vurderinger av ekspertmakt viser at tillit og respekt for styrets kompetanse og ekspertise er høyt verdsatt.

Lavere vurderinger av belønningsmakt kan skyldes misnøye med belønningssystemet eller manglende positiv tilbakemelding for god innsats. Dette kan komme av styrets utfordringer tilknyttet horisontproblemet. Dilemmaet medlemmene står overfor er om et overskudd skal utbetales umiddelbart, eller om det skal reinvesteres for fremtidig suksess.

Lavere vurderinger av legitim makt og tvangsmakt kan indikere problemer med å etablere autoritet basert på formelle roller eller behovet for forbedret kommunikasjon og samarbeid for å unngå bruk av tvangsmakt.

5.2 Sammenheng mellom hvordan innflytelse utøves og tillit mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak

I dette kapitlet vil vi besvare forskningsspørsmål 2., ved å se på univariat- og bivariat analyse som vi gjennomførte i delkapittel 4.3 og 4.4. Vi vil diskutere hvordan de ulike maktbasene kan påvirke tilliten mellom styret og den administrative ledelsen, og hvordan dette tillitsforholdet kan påvirke beslutningsprosesser og graden av samarbeid mellom partene.

Gjennom denne analysen søker vi også å belyse viktigheten av tillit som en sentral faktor, og utforske om det teoretiske stemmer med vår empiriske studie.

I bivariat analyse så vi på korrelasjonen mellom de ulike maktbasene opp mot tillit. Analysen viser at det er en sterk verdi over 0,5 når vi setter opp relasjonell tillit mot referansemakt. Dette betyr at det er en sammenheng mellom disse variablene.

Vi har tidligere forklart at referansemakt er en del av personlig makt, og som ifølge Lammers et al. (2009) dreier seg om individets evne til å påvirke andres atferd. Bass & Bass (2009) forklarer at en som besitter referansemakt er en person opp i hierarkiet som blir godt likt, respektert, og at det er en person som andre ønsker å identifisere seg med. Rousseau et al. (1998) forklarer relasjonell tillit som tillit som utvikles gjennom gjensidige positive forventninger til den andre partens hensikter, og som bygger på gjentatte sosiale interaksjoner mellom partene.

Vi kan her se at det er sammenheng, da det må foreligge en form for tillit for at en person skal kunne inneha referansemakt. Samtidig er det ikke nødvendigvis bra at tillit skal bygges på enkeltpersoners ekspertise, da det er viktig å kunne ha tillit generelt til alle i styret. Vi tenker at det å bygge tillit på referansemakt kan være uforutsigbart, da det avhenger av enkeltpersoner og ikke styrets kompetanse som helhet.

Videre ser vi fra bivariat analyse at ekspertmakt og kalkulert tillit har en moderat verdi over 0,3.

Når vi ser på ekspertmakt, som tidligere forklart av Martinsen (2004), innebærer det at ledere med ekspertmakt har muligheten til å lede andre basert på deres anerkjente kompetanse og kunnskap. Dette kan resultere i beundring og lojalitet fra andre i organisasjonen, som igjen bidrar til et grunnlag for tillit.

Ifølge Kirkhaug (2015) dreier kalkulert tillit seg om partenes evne til å tilby belønninger eller påføre straff. Når partene er i stand til å honorere eller reagere på handlinger basert på tillit eller mangelen på det, kan dette føre til et gjensidig forhold av tillit. Dette innebærer at tillit ikke bare er basert på følelser eller opplevelser, men også på en fornuftig vurdering av konsekvensene av handlinger.

Når vi ser på korrelasjonen mellom ekspertmakt og kalkulert tillit, kan vi dermed argumentere for at ledelsens oppfatning av styrets ekspertise og kunnskap kan påvirke graden av tillit de har til styret. Denne gjensidige forståelsen og respekten for hverandres ekspertise kan deretter bidra til å styrke tillitsforholdet mellom de to partene, og dermed påvirke samarbeid og beslutningsprosesser positivt.

Personlig makt, som ekspertise og referanse, mer knyttet til individuell kompetanse, dyktighet og relasjonelle ferdigheter. Når ansatte opplever at en person har ekspertise eller kompetanse, og at de handler i tråd med organisasjonens beste interesser, kan tilliten til den personen eller gruppen øke. Dette kan oppstå da personen oppfattes å handle med en høy grad av integritet og profesjonalitet, og at deres beslutninger er basert på kunnskap og erfaring.

I bivariat analyse finner vi ingen sammenheng mellom posisjonsmakt og tillit, men det viser seg å være en positiv sammenheng mellom personlig makt og tillit. Den negative korrelasjonen mellom maktbasene under posisjonsmakt og tillit kan indikere at oppfatningen av autoritet basert på formelle roller eller kontroll over ressurser ikke nødvendigvis fører til tillit hos de andre i samvirkeforetakene.

En mulig grunn til denne forskjellen i korrelasjonen kan være knyttet til hvordan disse to formene for makt utøves og oppfattes i samvirkeforetakene. Posisjonsmakt, som vanligvis er knyttet til formell autoritet og kontroll over ressurser, kan oppfattes som mer instrumentell eller tvangsbasert, der beslutninger og handlinger kan dikteres av stilling og hierarki heller

enn individuell dyktighet eller tillit. Dette kan føre til at ansatte opplever mindre tillit til de med posisjonsmakt, da tillit i større grad er basert på personlig relasjon og respekt.

5.2.1 Hvordan tillitsforholdet kan påvirke beslutningstaking og samarbeid mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetak

For å besvare spørsmålet om tillitsforholdet mellom styret og ledelsen kan påvirke beslutningstaking og samarbeid, vil vi se på gjennomsnittet for spørsmålene om beslutningsmyndighet og samarbeid under ledelsen, samt det totale gjennomsnittet for tillit.

Resultatene fra univariat analyse viser at gjennomsnittet for både beslutningsmyndighet og samarbeid, og tillit ligger på et relativt likt og høyt nivå. Dette forteller oss ikke bare at det er en generell positiv oppfatning av beslutningsprosesser og samarbeid under ledelsen, men at det også er høy tillit blant styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetakene.

Resultatene fra analysen viser at respondentene fra styret har tillit til den administrative ledelsens evne til å ta avgjørelser, og at de er tilfreds med samarbeidet.

Beslutningsmyndighet og samarbeid refererer til viktige aspekter av organisasjonens funksjon. Beslutningsmyndighet innebærer retten til å ta avgjørelser som angår organisasjonens retning, strategier, ressursfordeling og operasjonell utførelse. Samarbeid omfatter den prosessen der ulike interessenter i organisasjonen samarbeider for å oppnå felles mål og løse problemer eller utfordringer.

Ved å sammenligne gjennomsnittet for tillit med beslutningsmyndighet og samarbeid, kan vi identifisere en positiv holdning blant respondentene. Denne positive holdningen viser at det eksisterer et solid fundament av tillit innen samvirkeforetakene, noe som potensielt kan styrke samarbeidet, samt forbedre kvaliteten på beslutningsprosesser.

6.0 Avslutning

I vår forskning har hovedmålet vært å utforske forholdet mellom eierstyring og ulike kilder til innflytelse i samvirkeforetak, samt deres påvirkning på tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen. Vi vil presentere hovedfunnene fra forskningsspørsmålene, med mål om å gi et svar på den følgende problemstillingen:

“Hvordan er forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse i et samvirkeforetak, og hvilken sammenheng har dette med tillitsforholdet mellom styret og den administrative ledelsen i slike organisasjoner?”

Vår forskning har identifisert ekspertmakt som en sentral kilde til innflytelse blant styret. Dette besvarer forskningsspørsmål 1. a)., *“Hva er de viktigste kildene til innflytelse for styremedlemmene, og hvordan utøves denne innflytelsen?”*. Dette underbygger betydningen av faglig kompetanse og autoritet i beslutningsprosessene, og funnet støttes av teoretiske perspektiver på maktbasene. Med en organisasjonsstruktur som er i samvirkeforetakene er det svært viktig at ledelsen har tillit til styret. Denne tilliten kan ikke bygges på enkeltpersoners ekspertise, noe som er naturlig da resultatene fra analysen viste lav grad av referansemakt. Høyere grad av ekspertmakt fører til bedre tillit, og dette resultatet er betryggende for ledelsen da det viser at styret innehar kompetent personell.

Ved å utforske forskningsspørsmål 1. b)., *“Hva er de viktigste kildene til innflytelse overfor styret for ledelsen, og hvordan utøves denne innflytelsen?”* viser resultatene fra analysen at ekspertmakt er den viktigste kilden til innflytelse hos både styret og den administrative ledelsen. Høy ekspertmakt fører altså til høyere tillit. Derimot ser vi at ledelsen også har utfordringer knyttet til andre maktfaktorer, som belønningsmakt, legitim makt og tvangsmakt. Disse faktorene kan påvirke tillitsforholdet og samarbeidet mellom ledelsen og styret på ulike måter. Lav score på belønningsmakt viser at ledelsen ikke alltid er helt fornøyd med tilbakemeldinger de får.

Forskningsspørsmål 2., lyder som følger, *“Er det en sammenheng mellom hvordan innflytelse utøves og tillit mellom styret og ledelsen?”*.

Gjennom vår analyse av korrelasjonen mellom ulike maktbaser og tillit, har vi avdekket at det er en sterk sammenheng mellom relasjonell tillit og referansemakt. Dette viser at tillit i stor grad er avhengig av gjensidige positive forventninger til den andres hensikter, samt respekt til en person høyere opp i hierarkiet. Denne observasjonen understreker betydningen av å bygge sterke relasjoner og etablere tillit basert på gjensidig respekt og positiv interaksjon.

Videre har vi identifisert en moderat korrelasjon mellom ekspertmakt og kalkulert tillit. Dette viser at ledelsens oppfatning av styrets ekspertise og kunnskap påvirker graden av tillit de har til styret. En gjensidig forståelse og respekt for hverandres ekspertise kan styrke

tillitsforholdet mellom partene, og dermed påvirke samarbeid og beslutningsprosesser positivt.

Vi finner ingen sammenheng mellom posisjonsmakt og tillit, men vi ser en positiv sammenheng mellom personlig makt og tillit. Sammenhengen mellom personlig makt og tillit viser at autoritet basert på formelle roller ikke fører til tillit, men at tillit er basert på personlig relasjon og respekt for kompetansen andre innehar.

Funnene synliggjør derimot kompleksiteten det er i forholdet mellom hvordan innflytelse utøves, og tillit. Det er tydelig at ulike typer maktbaser kan ha ulik innvirkning på tillit, og det er dermed viktig å være bevisst hvilken type maktbase som utøves for å oppnå høyest mulig tillit fra de andre i samvirkeforetaket. Resultatene viser at ekspertmakt korrelerer høyt med tillit, og dette synliggjør behovet for faglig kompetente styremedlemmer.

Videre viser resultatene fra forskningsspørsmål 2. a), *“Kan tillitsforholdet mellom styret og ledelsen påvirke beslutningstaking og samarbeid?”* at beslutningsmyndighet og samarbeid er viktig i samvirkeforetakene.

Vi ser en tydelig sammenheng mellom tillit fra styret til den administrative ledelsen, og opplevelse av beslutningsmyndighet i ledelsen. Dette viser at styret stoler på beslutningene som tas av ledelsen. Basert på ledelsens generelle tilfredshet ser vi ikke noen åpenbare problemer knyttet til porteføljeproblemet. Et sterkt tillitsforhold spiller dermed en viktig rolle i å forme beslutningsprosesser og samarbeid innad i de ulike samvirkeforetakene. En høy grad av tillit kan føre til økt åpenhet, bedre kommunikasjon og større villighet til å jobbe sammen mot et felles mål. Dette skaper større tillit, noe som igjen bidrar til større handlingsrom og samarbeid.

Resultatene viser at ekspertmakt er den viktigste kilden til innflytelse i et samvirkeforetak for å sikre høy grad av tillit mellom styret og den administrative ledelsen. Dette viser viktigheten av å rekruttere rett folk til styreverv, for å kunne opprettholde den høye graden av tillit i samvirkeforetakene.

6.1 Kritikk og anbefaling for videre forskning

Studiens anvendte metode har sine begrensninger. Kvantitative analyser kan gi innsikt, men kan ikke alltid fange opp alle nyansene av komplekse relasjoner mellom variabler. Fremtidige

studier bør vurdere mer varierte metodologiske tilnæringer, som for eksempel kvalitative undersøkelser for å få et mer helhetlig bilde.

Som tidligere nevnt i analysekapittelet var det noen variabler som ble ekskludert fra studien, noe som kan ha begrenset resultatene av studien. Til tross for forsøk på å minimere feil i målingene av datainnsamlingen, er det alltid en risiko for at dataene kan være utsatt for skjevheter eller feil. Dette understreker behovet for ytterligere kvalitetskontroller i fremtidige studier for å sikre validiteten og reliabiliteten av dataene.

Studien støtte på flere utfordringer i den kvantitative analysen. Det var spesielt vanskelig å fange opp alle aspekter av for eksempel innflytelse i styret, noe som kan ha begrenset forståelsen av kildene til innflytelse mellom styret og ledelsen. Dette skyldes delvis ekskluderingen av variabler med lav og negativ korrelasjon under analysen, men kan også skyldes at det ikke er så lett å fange opp disse dimensjonene i et spørreskjema. En mulig årsak til dette kan være at respondentene ikke reelt sett skiller på begrepene slik teorien gjør.

Fremtidige studier anbefales å se på muligheten for å utvikle mer presise målemetoder for disse begrepene, slik at de blir enklere å måle.

Videre anbefales det å gjennomføre dybdeundersøkelser av tillitsforholdet mellom styret og ledelsen. Dette kan omfatte undersøkelser av spesifikke faktorer som påvirker tillit, som for eksempel kommunikasjonsstil og konflikthåndteringsevner.

Ved å ta hensyn til disse anbefalingene, samt løse de identifiserte problemene, kan fremtidige studier ytterligere styrke forståelsen av tillitsforholdet mellom styret og ledelsen, og dens innvirkning på beslutningsstaking og samarbeid i samvirkeforetak.

Litteraturliste

Aarnes, H. (2011). Litt statistikk. Hentet: 16.04.2017, fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Institutt for biovitenskap, UiO. Hentet fra: <https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/matematikk/stat.html#deskript%20i>
[v](#)

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 multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632

Coop (2024). Dette er coop. Hentet fra coop.no: <https://www.coop.no/om-coop/virksomheten/dette-er-coop>.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research* (5th ed. utg.). Los Angeles: Sage.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. Cartwright, D. (Red.). *Studies in Social Power*. (s. 150-167). Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

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.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2021). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm Akademisk.

Gillan og Starks (2007). Do Shareholder Activism Effect Corporate Governance and Related Party Transactions: Evidences from India? Hentet fra:

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0974686220966810>

Halvorsen, K. (2008). Å forske på samfunnet. (5.utg) Oslo: J.W. Cappelen Forlag

Islam,(2020). Do Shareholder Activism Effect Corporate Governance and Related Party Transactions: Evidences from India? Hentet fra:

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0974686220966810>

Jacobsen, A. I (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (4.utg). Oslo. Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jensen & Meckling fra boken: Pepper, A. (2019). *Agency Theory and Executive Pay. The Remuneration Committees Dilemma*. (eBook). Department of Management. Hentet fra:

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99969-2>

Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt.

Kaiser. H.F. (1974): An index of factorial simplicity. Hentet fra:

http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_citation_classic_summaries/kaiser_citation_classic_factor_simplicity.pdf

Kirkhaug, R. (2015). Lederskap, Person og funksjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Lai, L. (2014). Makt og påvirkningskraft: hvordan få gjennomslag på jobben. Cappelen Damm Akademisk.

Lai, L. (2015). Makt og påvirkningskraft: Cappelen Damm AS 2014.

Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20(12)

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.

Lovdata, (2023). Lov om samvirkeforetak. Hentet fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81>

Martinsen, L. Ø. (2004). Perspektiver på ledelse. Hentet fra:

<https://www.nb.no/items/018bf90f05ccc4546651b6faa040837f?page=5&searchText=Perspektiver%20på%20ledelse>

Martinussen, M., Araï, D., Friborg, O., Hagtvet, K. A., Handegård, B. H., Jacobsen, B. K., ... Mørch, W.-T. (2010). *Kvantitativ forskningsmetodologi i samfunns- og helsefag*. Bergen: Fagbokforl.

Organisation for Economic Co-operation and Development, topics, u.d. *Corporate Governance*. Hentet fra:

<https://www.oecd.org/corporate/>

Panda B. & Leepsa N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. Hentet fra:

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0974686217701467>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. utg.)*. Bergen: Fagbokforl.

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.

Rysstad, S. (2023). Samvirkemodellens utfordringer

Sandbakken, D-H. (2020). Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lokaldemokrati/Anbefalinger-om-eierskap-F41-web.pdf>

Sannes, R. (2004). Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming (26.03.2004 versjon. 3.11). Oslo: Handelshøyskolen BI. Hentet fra: https://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf

Sykuta & Cook 2001: A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. American Journal of Agricultural Economics. Vol 83 (5), side 1273-1279.

Sørhaug, T. (1996). Om ledelse: makt og tillit i moderne organisasjoner. Universitetsforlaget

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology (Vol. 2). University of California press.

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. Prentice Hall

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. (8.utg.). Pearson, Harlow.

Vedleggsoversikt

- 1. Sikt - vurdering av behandling av personopplysninger**
- 2. Oversendelsesbrev landbrukssamvirkene**
- 3. Korrelasjonsmatrise for alle variablene**
- 4. Spørsmål til spørreundersøkelse for ledelsen og styret**
- 5. Deskriptiv statistikk for alle variablene**

Vedlegg 1. Sikt - vurdering av behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
120124

Vurderingstype
Automatisk

Dato
21.02.2024

Tittel

Masterstudie om makt og tillit mellom ledelse og styre i samvirkeforetak

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet – NMBU / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig

Gro Ladegård

Student

Gina Marie Bjørnerud

Prosjektperiode

20.02.2024 - 15.05.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømme og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2. Oversendelsesbrev landbrukssamvirkene

Hei

NMBU Handelshøyskolen og Senter for samvirkeforskning samarbeider om å initiere masteroppgaver på tema som er relevante for landbrukssamvirkene. Vi gjør nå en studie av forholdet mellom eierstyring og ledelse i norske samvirker, med fokus på gjensidig innflytelse og tillit mellom styre og ledelse i samvirkeforetakene.

Studien gjennomføres av masterstudentene Elise Larsen Aase og Gina Marie Bjørnerud, under veiledning av professor i ledelse Gro Ladegård.

Problemstillingen for prosjektet er:

Hvordan er forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse i et samvirkeforetak, og hvilken sammenheng har dette med tillitsforholdet mellom eiere og ledere i slike organisasjoner?

Vi vil besvare problemstillingen ved å utforske følgende forskningsspørsmål:

- a) Hvordan er forholdet mellom eierstyring og kilder til innflytelse?
 - Hva er de viktigste kildene til innflytelse for styremedlemmene, og hvordan utøves denne innflytelsen?
 - Hva er de viktigste kildene til innflytelse overfor styret for ledelsen, og hvordan utøves denne innflytelsen?
- b) Er det en sammenheng mellom hvordan innflytelse utøves og tillit mellom styret og ledelsen?
 - Kan tillitsforholdet mellom styret og ledelsen påvirke beslutningstaking og samarbeid?

For å utforske problemstillingen vil vi gjennomføre en spørreundersøkelse som tar sikte på å analysere de dynamiske aspektene ved eier-lederforholdet i samvirkeforetak. Vi baserer spørreundersøkelsen på eksisterende litteratur og forskning på dette temaet.

Gjennom samarbeidet med Senter for samvirkeforskning og NMBU, søker vi ikke bare å bidra til den eksisterende kunnskapsbasen om samvirkeforetak, men også å identifisere best practice-tilnæringer som kan styrke samarbeidet mellom eiere og ledere. Mer kunnskap om dette vil kunne ha praktiske implikasjoner for samvirkeforetak innenfor områdene effektiv styring og bærekraftig vekst.

Vi ser frem til å samle verdifulle innsikter fra vårt samarbeid og er åpne for dialog og tilbakemeldinger fra dere.

Takk for deres interesse og støtte i dette prosjektet. Vi ser frem til et givende samarbeid.

Med vennlig hilsen

Studenter

Elise Aase

Gina M. Bjørnerud.

Veileder

Gro Ladegård

Senter for Samvirkeforskning

Gaute Jensen

13.02.2024

Vedlegg 4. Spørsmål til spørreundersøkelse for ledelsen og styret

Ledelsen:

Måler	Spm. nr.	Spørsmål el. påstand	Svaralternativ
Shareholder Activism	Q1.1	Hvordan vurderer du graden av styrets involveringer i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser?	Ingen involvering (1) - Høy involvering (4)
Shareholder Activism	Q2.1	Hvor stor tillit har du til styrets evne til å representere og ivareta dine interesser i samvirkeforetaket?	Ingen tillit (1) - Høy tillit (4)
Shareholder Activism	Q3.1	I hvor stor grad opplever du at det er enighet eller uenighet mellom styret og ledelsen når dere tar beslutninger som påvirker selskapets retning og interesser?	Styret og ledelsen er alltid uenige (1) - Styret og ledelsen er alltid enig (4)
Shareholder Activism	Q4.1	Hvordan oppfatter du samspillet mellom styret og ledelsen i samvirkeforetaket når det gjelder å ta avgjørelser som påvirker selskapets retning og interesser?	Svært dårlig (1) - Svært god (4)
Shareholder Activism	Q5.1	I hvilken grad tror du at en mer aktiv styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser kan bidra til å styrke tilliten mellom styret og ledelsen?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Kalkulert tillit	Q6.1	I hvilken grad tar du hensyn til å opprettholde et godt samarbeidsforhold når det oppstår uenigheter eller konflikter med styret?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Kalkulert tillit	Q7.1	I hvilken grad føler du deg trygg på å uttrykke dine meninger og synspunkter til styret i selskapet?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Relasjonell tillit	Q8.1	I hvilken grad opplever du åpenhet og rom for utveksling av meninger og informasjon mellom styret og ledelsen?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Relasjonell tillit	Q9.1	I hvilken grad opplever du at styret informerer deg om saker som du har interesse av?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Beslutningsmyndighet og samarbeid	Q10.1	I hvilken grad har du opplevd at styret eller styremedlemmer har grepet inn i dine beslutninger utenom styremøtene?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Relasjonell tillit	Q11.1	I hvilken grad kan du ta selvstendige valg, uten at styret griper inn?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Beslutningsmyndighet og samarbeid	Q12.1	I hvilken grad kan du ta selvstendige valg, uten at styret griper inn?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Beslutningsmyndighet og samarbeid	Q13.1	I hvilken grad kan du ta vesentlige beslutninger i virksomheten uten å konsultere styret?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)

Beslutningsmyndighet og samarbeid	Q14.1	I hvilken grad opplever du at styret følger med på den operative driften?	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Relasjonell tillit	Q15.1	«Jeg kan ha en tett og åpen dialog med styret»	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q16.1	“Jeg som leder har innsikt i styrets arbeidsoppgaver og løsning av disse”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q17.1	“Jeg opplever at ledelsen har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q18.1	“Jeg opplever at det i denne bedriften er ledelsen som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q19.1	“Jeg opplever at det i denne bedriften er styret som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Belønningsmakt	Q20.1	«Styret har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Belønningsmakt	Q21.1	“I denne virksomheten blir alltid god innsats belønnet”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Belønningsmakt	Q22.1	“Når jeg leverer gode resultater opplever jeg at styret gir meg større handlingsrom”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Tvangsmakt	Q23.1	“Hvis jeg leverer kritikkverdige resultater vil det innebære pålegg og instruksjoner fra styret om å rette opp”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Tvangsmakt	Q24.1	“Jeg opplever at styret i for stor grad kontrollerer det som skjer”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Tvangsmakt	Q25.1	“Jeg har opplevd å få hard kritikk fra styret”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Legitim makt	Q26.1	“Jeg opplever noen ganger at faglige argumenter blir satt til side av økonomiske hensyn”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Tvangsmakt	Q27.1	“Jeg opplever økt kontroll fra styrets side dersom ting ikke går som det skal”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
legitim makt	Q28.1	“Jeg opplever at det er en skjevfordeling av ansvar og beslutningsmyndighet mellom styret og ledelsen”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Legitim makt	Q29.1	“Jeg mener at makten over ressursene i organisasjonen ligger i hendene på de rette personene”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Tvangsmakt	Q30.1	“Styret er ikke redd for å kritisere meg”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Referansemakt	Q31.1	“Jeg opplever at jeg gjennom min personlighet kan ha stor innflytelse på medlemmer i styret”	Helt uenig (1) - Helt enig (4)

Referanse makt	Q32. 1	"Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Beslutningsmyndighet og samarbeid	Q33. 1	"Jeg opplever at styret har stor respekt for mine meninger og synspunkter"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Kontrollvariabel ledelsen		"Vennligst velg det samvirkeforetaket du tilhører"	1-10

Styret

Måler	Spm. nr.	Spørsmål el. påstand	Svaralternativ
Shareholder Activism	Q1	"Hvor stor tillit har du til de andre i styret og deres evne til å representere og ivareta dine interesser i samvirkeforetaket?"	Ingen tillit (1) - Høy tillit (4)
Shareholder Activism	Q2	"Hvor stor tillit har du til at styret får all nødvendig informasjon fra den administrative ledelsen i samvirkeforetaket, for å kunne ta gode beslutninger?"	Ingen tillit (1) - Høy tillit (4)
Shareholder Activism	Q3	"Hvor stor enighet er det i styret når dere tar beslutninger som påvirker selskapets retning og interesser?"	Alltid uenig (1) - Alltid enig (4)
Shareholder Activism	Q4	"Hvordan oppfatter du samspillet mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetaket i samvirkeforetaket når det gjelder å ta avgjørelser som påvirker selskapets retning og interesser?"	Svært dårlig (1) - Svært god (4)
Shareholder Activism	Q5	"I hvilken grad tror du at en mer aktiv styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser kan bidra til å styrke tilliten mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetaket?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Kalkulert tillit	Q6	"I hvilken grad opplever du som styremedlem at et godt samarbeid med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket er avhengig av et godt belønningssystem?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Kalkulert tillit	Q7	"I hvilken grad føler du deg trygg på å uttrykke dine meninger og synspunkter direkte til den administrative ledelsen i samvirkeforetaket?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Relasjonell tillit	Q8	"I hvilken grad opplever du at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket informerer deg om saker som du har interesse av?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Relasjonell tillit	Q9	"I hvilken grad opplever du åpenhet og takhøyde for utveksling av meninger og informasjon innad i styret?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)

Relasjonell tillit	Q10	"I hvilken grad opplever du at det er et miljø preget av gjensidig respekt, ærlighet og lojalitet innad i styret?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Beslutningsmyndighet og samarbeid	Q11	"I hvilken grad føler du at du innvirker på den administrative ledelsen i samvirkeforetaket sine beslutninger?"	Ikke i det hele tatt (1) - I stor grad (4)
Ekspertmakt	Q12	"Jeg som styremedlem har innsikt i den administrative ledelsen i samvirkeforetaket sine arbeidsoppgaver og løsning av disse"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q13	"Jeg opplever at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q14	"Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q15	"Jeg opplever at det i denne bedriften er styret som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Referansemakt	Q16	"Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Belønningsmakt	Q17	"Styret sørger alltid for at gode resultater fra den administrative ledelsen i samvirkeforetaket blir belønnet"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Ekspertmakt	Q18	"Jeg opplever at det i denne bedriften er den administrative ledelsen i samvirkeforetaket som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Referansemakt	Q19	"Gjennom min personlighet klarer jeg å få ganske stor innflytelse i styret"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Relasjonell tillit	Q20	"Jeg kan ha en tett og åpen dialog med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket"	Helt uenig (1) - Helt enig (4)
Shareholder Activism	Q21	"Det hender at de andre styremedlemmene kontakter meg direkte for å drøfte en sak de har interesse av"	Det hender aldri (1) - Det hender svært ofte (5)
Kontrollvariabel	Styret	"Vennligst velg det samvirkeforetaket du tilhører."	1 -10
Kontrollvariabel	styreform	"Velg det alternativet som passer deg best."	Ansatt valgt styremedlem (1) - Styremedlem (2)

Vedlegg 5. Deskriptiv statistikk for alle variablene

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviatio	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Kontrollvar_ledelse - Vennligst velg det samvirkeforetaket du tilhører.	32	1	10	5,37	2.826	7.984
Q1.1_SA: Hvordan vurderer du graden av styrets involveringer i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser?	32	1	4	3,09	.689	.475
Q2.1_SA: Hvor stor tillit har du til styrets evne til å representere og ivareta dine interesser i samvirkeforetaket?	30	3	4	3,50	.509	.259
Q3.1_SA: I hvor stor grad opplever du at det er enighet eller uenighet mellom styret og ledelsen når dere tar beslutninger som påvirker selskapets retning og interesser?	32	3	4	3,06	.246	.060
Q4.1_SA: Hvordan oppfatter du samspillet mellom styret og ledelsen i samvirkeforetaket når det gjelder å ta avgjørelser som påvirker selskapets retning og interesser?	32	3	4	3,44	.504	.254
Q5.1_SA: I hvilken grad tror du at en mer aktiv styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser kan bidra til å styrke tilliten mellom styret og ledelsen?	29	1	4	2,34	.769	.591
Q6.1_Kalkulert tillit: I hvilken grad tar du hensyn til å opprettholde et godt samarbeidsforhold når det oppstår uenigheter eller konflikter med styret?	28	3	4	3,89	.315	.099
Q7.1_kalkulert tillit: I hvilken grad føler du deg trygg på å uttrykke dine meninger og synspunkter til styret i selskapet?	32	4	4	4,00	.000	.000
Q8.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du åpenhet og rom for utveksling av meninger og informasjon mellom styret og ledelsen?	32	3	4	3,91	.296	.088
Q9.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at styret informerer deg om saker som du har interesse av?	31	2	4	3,68	.653	.426
Q10.1_BS: I hvilken grad har du opplevd at styret eller styremedlemmer har grepet inn i dine beslutninger utenom styremøtene?	32	1	4	1,94	.840	.706
Q11.1_Relasjonell tillit: Opplever du at det er et miljø preget av gjensidig respekt, ærlighet og lojalitet mellom styret og ledelsen?	32	3	4	3,94	.246	.060
Q12.1_BS: I hvilken grad kan du ta selvstendige valg, uten at styret griper inn?	32	3	4	3,63	.492	.242
Q13.1_BS: I hvilken grad kan du ta vesentlige beslutninger i virksomheten uten å konsultere styret?	31	1	4	2,71	.783	.613
Q14.1_BS: I hvilken grad opplever du at styret følger med på den operative driften?	32	2	4	3,34	.701	.491
Q15.1_Relasjonell tillit: «Jeg kan ha en tett og åpen dialog med styret»	32	3	4	3,69	.471	.222
Q16.1_Ekspert makt: «Jeg som leder har innsikt i styrets arbeidsoppgaver og løsning av disse»	31	3	4	3,68	.475	.226
Q17.1_Ekspert makt: «Jeg opplever at ledelsen har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere»	32	3	4	3,62	.492	.242
Q18.1_Ekspert makt: «Jeg opplever at det i denne bedriften er ledelsen som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen»	30	2	4	3,27	.740	.547
Q19.1_Ekspert makt: «Jeg opplever at det i denne bedriften er styret som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen»	30	1	4	2,27	.691	.478
Q20.1_Belønningsmakt: «Styret har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»	24	1	4	1,92	.881	.775
Q21.1_Belønningsmakt: «I denne virksomheten blir alltid god innsats belønnet»	27	2	4	2,85	.602	.362
Q22.1_Belønningsmakt: «Når jeg leverer gode resultater opplever jeg at styret gir meg større handlingsrom»	27	2	4	3,11	.641	.410
Q23.1_Tvangsmakt: «Hvis jeg leverer kritikkverdige resultater vil det innebære pålegg og instruksjoner fra styret om å rette opp»	27	2	4	3,19	.483	.234
Q24.1_Tvangsmakt: «Jeg opplever at styret i for stor grad kontrollerer det som skjer»	30	1	3	1,97	.490	.240
Q25.1_Tvangsmakt: «Jeg har opplevd å få hard kritikk fra styret»	32	1	3	1,72	.772	.596
Q26.1_Legitim makt: «Jeg opplever noen ganger at faglige argumenter blir satt til side av økonomiske hensyn»	29	1	4	2,38	.622	.387
Q27.1_Tvangsmakt: «Jeg opplever økt kontroll fra styrets side dersom ting ikke går som det skal»	29	2	4	2,86	.441	.195
Q28.1_Legitim makt: «Jeg opplever at det er en skjevfordeling av ansvar og beslutningsmyndighet mellom styret og ledelsen»	31	1	3	1,77	.560	.314
Q29.1_Legitim makt: «Jeg mener at makten over ressursene i organisasjonen ligger i hendene på de rette personene»	32	2	4	3,34	.545	.297
Q30.1_Tvangsmakt: «Styret er ikke redd for å kritisere meg»	26	2	4	3,12	.588	.346
Q31.1_Referansemakt: «Jeg opplever at jeg gjennom min personlighet kan ha stor innflytelse på medlemmer i styret»	25	2	4	2,76	.523	.273
Q32.1_Referanse makt: «Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre»	29	2	4	2,97	.421	.177
Q33.1_BS: «Jeg opplever at styret har stor respekt for mine meninger og synspunkter»	32	3	4	3,47	.507	.257
Valid N (listwise)	10					

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kontrollvar_ledelse - Vennligst velg det samvirkeforetaket du tilhører.	.039	.414	-1.225	.809
Q1.1_SA: Hvordan vurderer du graden av styrets involveringer i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser?	-.754	.414	1.707	.809
Q2.1_SA: Hvor stor tillit har du til styrets evne til å representere og ivareta dine interesser i samvirkeforetaket?	.000	.427	-2.148	.833
Q3.1_SA: I hvor stor grad opplever du at det er enighet eller uenighet mellom styret og ledelsen når dere tar beslutninger som påvirker selskapets retning og interesser?	3.795	.414	13.227	.809
Q4.1_SA: Hvordan oppfatter du samspillet mellom styret og ledelsen i samvirkeforetaket når det gjelder å ta avgjørelser som påvirker selskapets retning og interesser?	.265	.414	-2.063	.809
Q5.1_SA: I hvilken grad tror du at en mer aktiv styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser kan bidra til å styrke tilliten mellom styret og ledelsen?	.818	.434	.502	.845
Q6.1_Kalkulert tillit: I hvilken grad tar du hensyn til å opprettholde et godt samarbeidsforhold når det oppstår uenigheter eller konflikter med styret?	-2.686	.441	5.614	.858
Q7.1_kalkulert tillit: I hvilken grad føler du deg trygg på å uttrykke dine meninger og synspunkter til styret i selskapet?
Q8.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du åpenhet og rom for utveksling av meninger og informasjon mellom styret og ledelsen?	-2.926	.414	6.999	.809
Q9.1_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at styret informerer deg om saker som du har interesse av?	-1.872	.421	2.257	.821
Q10.1_BS: I hvilken grad har du opplevd at styret eller styremedlemmer har grepet inn i dine beslutninger utenom styremøtene?	.471	.414	-.521	.809
Q11.1_Relasjonell tillit: Opplever du at det er et miljø preget av gjensidig respekt, ærlighet og lojalitet mellom styret og ledelsen?	-3.795	.414	13.227	.809
Q12.1_BS: I hvilken grad kan du ta selvstendige valg, uten at styret griper inn?	-.542	.414	-1.824	.809
Q13.1_BS: I hvilken grad kan du ta vesentlige beslutninger i virksomheten uten å konsultere styret?	-.314	.421	-.011	.821
Q14.1_BS: I hvilken grad opplever du at styret følger med på den operative driften?	-.600	.414	-.714	.809
Q15.1_Relasjonell tillit: «Jeg kan ha en tett og åpen dialog med styret»	-.849	.414	-1.368	.809
Q16.1_Ekspert makt: «Jeg som leder har innsikt i styrets arbeidsoppgaver og løsning av disse»	-.798	.421	-1.462	.821
Q17.1_Ekspert makt: «Jeg opplever at ledelsen har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere»	-.542	.414	-1.824	.809
Q18.1_Ekspert makt: «Jeg opplever at det i denne bedriften er ledelsen som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen»	-.480	.427	-.972	.833
Q19.1_Ekspert makt: «Jeg opplever at det i denne bedriften er styret som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen»	1.602	.427	2.347	.833
Q20.1_Belønningsmakt: «Styret har kontroll over goder som jeg ønsker tilgang til»	.589	.472	-.422	.918
Q21.1_Belønningsmakt: «I denne virksomheten blir alltid god innsats belønnet»	.051	.448	-.083	.872
Q22.1_Belønningsmakt: «Når jeg leverer gode resultater opplever jeg at styret gir meg større handlingsrom»	-.094	.448	-.366	.872
Q23.1_Tvangsmakt: «Hvis jeg leverer kritikkverdige resultater vil det innebære pålegg og instruksjoner fra styret om å rette opp»	.535	.448	.741	.872
Q24.1_Tvangsmakt: «Jeg opplever at styret i for stor grad kontrollerer det som skjer»	-.095	.427	1.744	.833
Q25.1_Tvangsmakt: «Jeg har opplevd å få hard kritikk fra styret»	.546	.414	-1.081	.809
Q26.1_Legitim makt: «Jeg opplever noen ganger at faglige argumenter blir satt til side av økonomiske hensyn»	.494	.434	.306	.845
Q27.1_Tvangsmakt: «Jeg opplever økt kontroll fra styrets side dersom ting ikke går som det skal»	-.746	.434	1.848	.845
Q28.1_Legitim makt: «Jeg opplever at det er en skjevfordeling av ansvar og beslutningsmyndighet mellom styret og ledelsen»	-.053	.421	-.103	.821
Q29.1_Legitim makt: «Jeg mener at makten over ressursene i organisasjonen ligger i hendene på de rette personene»	.041	.414	-.767	.809
Q30.1_Tvangsmakt: «Styret er ikke redd for å kritisere meg»	-.008	.456	.136	.887
Q31.1_Referansemakt: «Jeg opplever at jeg gjennom min personlighet kan ha stor innflytelse på medlemmer i styret»	-.295	.464	-.008	.902
Q32.1_Referanse makt: «Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre»	-.249	.434	3.542	.845
Q33.1_BS: «Jeg opplever at styret har stor respekt for mine meninger og synspunkter»	.131	.414	-2.119	.809
Valid N (listwise)				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviatio	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Kontrollvar_styret - Vennligst velg det samvirkeforetaket du tilhører.	46	1	10	5,35	3.220	10.365
Kontrollvar_styret - Velg det alternativet som passer deg best.	46	1	3	1,78	.664	.441
Q1_SA: Hvor stor tillit har du til de andre i styret og deres evne til å representere og ivareta dine interesser i samvirkeforetaket?	45	2	4	3,64	.609	.371
Q2_SA: Hvor stor tillit har du til at styret får all nødvendig informasjon fra den administrative ledelsen i samvirkeforetaket, for å kunne ta gode beslutninger?	45	2	4	3,49	.589	.346
Q3_SA: Hvor stor enighet er det i styret når dere tar beslutninger som påvirker selskapets retning og interesser?	41	3	4	3,15	.358	.128
Q4_SA: Hvordan oppfatter du samspeillet mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetaket når det gjelder å ta avgjørelser som påvirker selskapets retning og interesser?	44	1	4	3,48	.628	.395
Q5_SA: I hvilken grad tror du at en mer aktiv styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser kan bidra til å styrke tilliten mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetaket?	43	1	4	2,53	.855	.731
Q6_Kalkulert tillit: I hvilken grad opplever du som styremedlem at et godt samarbeid med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket er avhengig av et godt belønningssystem?	40	1	4	2,10	.900	.810
Q7_Kalkulert tillit: I hvilken grad føler du deg trygg på å uttrykke dine meninger og synspunkter direkte til den administrative ledelsen i samvirkeforetaket?	45	2	4	3,80	.457	.209
Q8_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket informerer deg om saker som du har interesse av?	45	2	4	3,62	.576	.331
Q9_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du åpenhet og takhøyde for utveksling av meninger og informasjon innad i styret?	42	2	4	3,86	.472	.223
Q10_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at det er et miljø preget av gjensidig respekt, ærlighet og lojalitet innad i styret?	43	2	4	3,77	.527	.278
Q11_BS: I hvilken grad føler du at du innvirker på den administrative ledelsen i samvirkeforetaket sine beslutninger?	44	1	4	3,32	.740	.548
Q12_Ekspert makt: "Jeg som styremedlem har innsikt i den administrative ledelsen i samvirkeforetaket sine arbeidsoppgaver og løsning av disse"	40	1	4	3,08	.656	.430
Q13_Ekspert makt: "Jeg opplever at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere"	45	2	4	3,38	.650	.422
Q14_Referanse makt: "Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor"	46	2	4	3,48	.623	.388
Q15_Ekspert makt: "Jeg opplever at det i denne bedriften er styret som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen"	43	1	4	2,16	.615	.378
Q16_Referanse makt: "Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre"	39	2	4	3,03	.537	.289
Q17_Belønningsmakt: "Styret sørger alltid for at gode resultater fra den administrative ledelsen i samvirkeforetaket blir belønnet"	37	2	4	2,92	.682	.465
Q18_Ekspert makt: "Jeg opplever at det i denne bedriften er den administrative ledelsen i samvirkeforetaket som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen"	45	2	4	2,98	.690	.477
Q19_Referanse makt: "Gjennom min personlighet klarer jeg å få ganske stor innflytelse i styret"	34	2	4	3,03	.577	.332
Q20_Relasjonell tillit: Jeg kan ha en tett og åpen dialog med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket	43	2	4	3,42	.587	.344
Q21_SA: Det hender at de andre styremedlemmene kontakter meg direkte for å drøfte en sak de har interesse	41	1	4	2,32	.610	.372
Valid N (listwise)	23					

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kontrollvar_styret - Vennligst velg det samvirkeforetaket du tilhører.	.089	.350	-1.554	.688
Kontrollvar_styret - Velg det alternativet som passer deg best.	.270	.350	-.695	.688
Q1_SA: Hvor stor tillit har du til de andre i styret og deres evne til å representere og ivareta dine interesser i samvirkeforetaket?	-1.536	.354	1.366	.695
Q2_SA: Hvor stor tillit har du til at styret får all nødvendig informasjon fra den administrative ledelsen i samvirkeforetaket, for å kunne ta gode beslutninger?	-.655	.354	-.492	.695
Q3_SA: Hvor stor enighet er det i styret når dere tar beslutninger som påvirker selskapets retning og interesser?	2.078	.369	2.435	.724
Q4_SA: Hvordan oppfatter du samspillet mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetaket når det gjelder å ta avgjørelser som påvirker selskapets retning og interesser?	-1.384	.357	3.712	.702
Q5_SA: I hvilken grad tror du at en mer aktiv styreinvolvering i foretakets daglige drift og beslutningsprosesser kan bidra til å styrke tilliten mellom styret og den administrative ledelsen i samvirkeforetaket?	-.113	.361	-.509	.709
Q6_Kalkulert tillit: I hvilken grad opplever du som styremedlem at et godt samarbeid med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket er avhengig av et godt belønningssystem?	.462	.374	-.462	.733
Q7_Kalkulert tillit: I hvilken grad føler du deg trygg på å uttrykke dine meninger og synspunkter direkte til den administrative ledelsen i samvirkeforetaket?	-2.269	.354	4.783	.695
Q8_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket informerer deg om saker som du har interesse av?	-1.254	.354	.678	.695
Q9_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du åpenhet og takhøyde for utveksling av meninger og informasjon innad i styret?	-3.395	.365	10.898	.717
Q10_Relasjonell tillit: I hvilken grad opplever du at det er et miljø preget av gjensidig respekt, ærlighet og lojalitet innad i styret?	-2.269	.361	4.488	.709
Q11_BS: I hvilken grad føler du at du innvirker på den administrative ledelsen i samvirkeforetaket sine beslutninger?	-.956	.357	.834	.702
Q12_Ekspert makt: "Jeg som styremedlem har innsikt i den administrative ledelsen i samvirkeforetaket sine arbeidsoppgaver og løsning av disse"	-.650	.374	1.680	.733
Q13_Ekspert makt: "Jeg opplever at den administrative ledelsen i samvirkeforetaket har en ekspertise som denne organisasjonen er helt avhengig av for å eksistere"	-.562	.354	-.590	.695
Q14_Referanse makt: "Når jeg sier fra om noe, tar andre det på alvor"	-.778	.350	-.329	.688
Q15_Ekspert makt: "Jeg opplever at det i denne bedriften er styret som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen"	.545	.361	1.232	.709
Q16_Referanse makt: "Jeg mener selv at jeg har stor påvirkningskraft på andre"	.028	.378	.791	.741
Q17_Belønningsmakt: "Styret sørger alltid for at gode resultater fra den administrative ledelsen i samvirkeforetaket blir belønnet"	.101	.388	-.739	.759
Q18_Ekspert makt: "Jeg opplever at det i denne bedriften er den administrative ledelsen i samvirkeforetaket som først og fremst sitter på den nødvendige fagkompetansen"	.029	.354	-.812	.695
Q19_Referanse makt: "Gjennom min personlighet klarer jeg å få ganske stor innflytelse i styret"	.005	.403	.305	.788
Q20_Relasjonell tillit: Jeg kan ha en tett og åpen dialog med den administrative ledelsen i samvirkeforetaket	-.410	.361	-.673	.709
Q21_SA: Det hender at de andre styremedlemmene kontakter meg direkte for å drøfte en sak de har interesse	.410	.369	.356	.724
Valid N (listwise)				



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway