

NHH



# **Autentisk Ledelse, Tillit til Leder og Følelser under Organisasjonsendringer i Sjømatnæringen**

**Andrea Lyng**

**Veileder: Professor, PhD, Marcus Selart**

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av mitt avsluttende arbeid med masterutdanningen i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) høsten 2022. Utredningen er skrevet i løpet av fire måneder og fullført i desember. Arbeidet har vært omfattende og krevende, men også givende og lærerikt. Det har gitt meg mulighet til å se nærmere på en viktig del av ledelse og medarbeiderkomplekset innenfor sjømatnæringen. En næring som i sin natur er eksponert for at «endringer er det eneste kontinuerlige», som igjen stiller store krav til ledernes forutsetninger for å takle endringer. Jeg håper at denne utredningen er interessant lesing, samt at den gir innsikt for sjømatnæringen i emnene autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendringer.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Marcus Selart, som med sin kompetanse og engasjement har gitt støtte til og verdifulle tilbakemeldinger på mitt arbeid. Han er dyktig, presis og empatisk.

Jeg ønsker også å uttrykke min takknemlighet overfor organisasjonene og respondentene som har bidratt til oppgaven. Jeg setter stor pris på at de tilbød sin verdifulle tid ved å stille til intervju for å gi meg nødvendig informasjon for å kunne fullføre avhandlingen. De har vært svært hjelpsom og deres bidrag med refleksjoner, tanker og opplevelser har hevet utredningens kvalitet.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å rette en spesiell takk til min familie, som har støttet, heiet og tilrettelagt, ikke bare under utredningens arbeid, men også gjennom mine fem år ved NHH. Det har betydd mye for meg, min hverdag, progresjon, motivasjon og glede. Jeg er veldig glad i dere, og ser frem til en jobbhverdag sammen i vår familiebedrift.

Bergen, 20 desember 2022

---

Andrea Lyng

# Sammendrag

## ***Formål***

Den globale forretningsverdenen står overfor kontinuerlige endringer som fører til en rekke utfordringer for organisasjonene, både i sjømatnæringen og øvrige bransjer. Jakten på den beste lederstil har strammet seg til, og er et sensitivt emne i en slik kontekst. Masteroppgaven er et bidrag til forskningen om autentisk ledelse, tillit og følelser i en kontekst av organisasjonsendringer, og undersøker forskningsspørsmålet «Hvordan påvirker autentisk ledelse, tillit til leder og følgeres følelser under organisasjonsendringer i Sjømatnæringen?». Slik gir utredningen både ledere og følgere i sjømatnæringen nyttig innsikt som kan implementeres i en jobbhverdag.

## ***Design, metode og fremgangsmåte***

Oppgaven er basert på en utforskende studie med induktiv tilnærming. Studien er en replikasjonsutvidelse av Agote, Aramburu & Lines studie “*Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers’ Emotions in Organisational Change Processes*” fra 2016. Tolv respondenter fra norske organisasjoner i sjømatnæringen har blitt intervjuet. Eksisterende litteratur om autentisk lederskap, tillit og følelser har blitt benyttet for å skape en teoretisk bakgrunn, som også muliggjorde formuleringen av oppgavens proposisjoner.

## ***Resultater***

Utredningens funn viser at autentisk ledelse i sjømatnæringen kan føre til økt tillitsnivå, samt lede følgere til å erfare positive følelser under organisasjonsendringer. Det kom også frem at høyt tillitsnivå forhindrer negative følelser, mens lavt tillitsnivå fremmer negative følelser. Eksploderende funn inkluderes da det presenteres uttalelser knyttet til kjønn i sjømatnæringen relatert til autentisk ledelse. Følgelig faller funnene sammen med de fleste av Agote, Aramburu og Lines konklusjoner (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Funnene blir videre diskutert og fortolket i lys av teoretiske implikasjoner. Videre presenteres praktiske implikasjoner av autentisk ledelse, tillit og følelser i sjømatnæringen, samt mulige begrensninger ved studien. Oppgaven oppsummeres ved en konklusjon og følgelig forslag til videre forskning.

### ***Originalitet og verdi***

Oppgavens funn viser stor variasjon i autentisk atferd i bransjen, og kan videre bidra til å gi innsikt i potensiell lederatferd som ville kunne fungere i kontekst av organisatoriske endringsprosesser i næringen. Av funnene kommer det også frem at følelser er lite diskutert blant ledere i sjømatnæringen, men at hensyn til følelser i større grad blir prioritert.

Resultatene viser betydningen av involvering av ansatte og kommunikasjon for vellykkede endringsprosesser på slik måte at de resulterer i tillit og positive følelser. Eksplorerende funn belyser hvordan sjømatbransjen ser på autentisk lederatferd og tillit i forhold til kjønn, hvor det blir fremhevet karakteristika ved autentisk ledelse som ligger mer naturlig for ett av kjønnene. Videre viser utredningens funn betydelig høye nivåer av tillit til leder i næringen. Til tross negative følelser knyttet til endringene, eksisterer det ikke på noe tidspunkt svekket tillit mellom respondentene og deres respektive ledere.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduksjon</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn	7
1.1.1 Replikasjonsstudie	9
1.2 Påvirkning av autentisk ledelse på HR- og mellomledere	10
1.3 Oppgavens struktur	11
<b>2. Litteraturgjennomgang</b>	<b>13</b>
2.1 Nyere utvikling	13
2.1.1 Autentisitet	13
2.1.2 Tillit	16
2.1.3 Følelser	17
2.2 Begrepsavklaring	18
2.2.1 Autentisk ledelse	18
2.2.2 Organisasjonsendring	23
2.2.3 Endringsmotstand og negative følelser	24
2.2.4 Endringsprosess	25
2.2.5 Ledelsesmiljøet i Sjømatnæringen	29
2.2.6 Ledelse og digitalisering	30
<b>3. Teori og proposisjoner</b>	<b>32</b>
3.1 Autentisk ledelses påvirkning på tillit til ledere og følgers følelser under organisasjonsendring	32
3.1.1 Autentisk ledelse og tillit	33
3.1.2 Autentisk ledelse og følelser	34
3.2 Forholdet mellom nivå av tillit og erfaring med følelser	36
3.3 Teoretisk rammeverk	37
3.3.1 Proposisjoner	38
3.3.2 Rammeverk	40
<b>4. Metode</b>	<b>43</b>
4.1 Forskningsdesign og tilnærming	43
4.2 Forskningsmetode	44
4.2.1 Primær- og sekundærdata	44
4.2.2 Kvalitativ metode	45
4.3 Tidsperspektiv	45
4.4 Datainnsamling	46
4.4.1 Semistrukturerte intervju	46
4.4.2 Utførelse av semistrukturerte intervju	47
4.4.3 Utvalg	49
4.4.4 Intervjuobjekter	50
4.5 Dataanalyse	51
4.6 Evaluering av datamateriale	52

4.6.1 Reliabilitet	52
4.6.2 Validitet	55
4.6.3 Ethiske hensyn	56
<b>5. Resultater</b>	<b>58</b>
5.1 Proposisjoner	59
5.1.1 Proposisjon 1: Hvordan følgeres oppfatning av autentisk ledelse påvirker deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring i sjømatnæringen	59
5.1.2 Proposisjon 2: Hvordan følgeres oppfatning av autentisk ledelse påvirker deres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen	69
5.1.3 Proposisjon 3: Hvordan tillitsnivået mellom leder og følger påvirker følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen	79
5.2 Eksplorerende funn	86
5.3 Oppsummering	88
<b>6. Diskusjon</b>	<b>92</b>
6.1 Teoretiske implikasjoner	93
6.1.1 Autentisk ledelse	93
6.1.2 Proposisjon 1: Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring i sjømatnæringen?	94
6.1.2 Proposisjon 2: Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen?	96
6.1.4 Proposisjon 3: Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen?	98
6.2 Oppsummering av proposisjoner	100
6.3 Praktiske implikasjoner	101
6.4 Begrensninger ved studien	105
6.5 Konklusjon	109
6.6 Forslag til fremtidig forskning	110
<b>Bibliografi</b>	<b>113</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide	127
Vedlegg 2: Intervjuguide (ekspert)	130
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	131

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

I dagens flyktige og svært usikre verden står organisasjoner overfor en rekke utfordringer på grunn av kontinuerlige endringer i det globale forretningsmiljøet (Maximo, Stander, & Coxen, 2019). Som et resultat av dette vokser jakten på den beste lederstilen for enhver bedrift. Det snakkes, høres eller leses stadig om hvor mye det betyr for suksessen i en bedrift eller organisasjon å ha en god leder. Tidligere studier viser til at det ikke er én bestemt lederstil som er den beste i enhver situasjon, men at optimal lederstil varierer i takt med organisasjonens utfordringer og sammensetning av ansatte (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Forskning viser at blant annet identitet til organisasjonen er en sterk driver for å motivere ansatte til å yte sitt beste (Hatch & Schultz, 2004).

Det er imidlertid spesielt en form for ledelse som det har blitt rettet mye søkelys mot – autentisk ledelse (Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Det hevdes at den type lederskap fasiliterer positiv organisasjonsatferd spesielt i relasjonen mellom leder og ansatt. Begrepet autentisk ledelse er ikke nytt, men på grunn av utfordringer knyttet til globalisering, teknologiske fremskritt og sosial og politisk uro i de senere år, så har lederstilen fått mye oppmerksomhet (Iszatt-White & Kempster, 2019). En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og han leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans & Avolio, 2003).

En leder som benytter en autentisk stil fremstår oftere som en rollemodell for sine ansatte, noen de beundrer og har tillit til. En leders pålitelighet er basert på følgerenes forventninger om lederens fremtidige oppførsel, og ledere kan enten få eller miste følgerenes tillit avhengig av deres atferd under en endringsprosess (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Tillit anses dermed som nøkkelfaktor for suksess i endringsprosesser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Tillit er en viktig faktor i organisasjoner da det har vist seg å være knyttet til positive prosesser og resultater. Dernest kan fraværet av tillit skape negative prosesser og resultater i organisasjonen og blant følgerne. En leders pålitelighet er basert på følgernes forventninger

om lederens fremtidige oppførsel (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998), og ledere kan enten få eller miste følgernes tillit avhengig av deres atferd under en endringsprosess.

Dermed anses tillit som en nøkkelfaktor for suksess i en endringsprosess, og avgjørende for å få følgere til å jobbe mot et felles mål, da spesielt i situasjoner med usikkerhet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Tillit til lederen er også ansett som et grunnleggende element i effektiv ledelse (Bass, 1990). Tillit mellom leder og følger krever imidlertid sårbarhet, noe som gjør at prosessen med å utvikle og opprettholde tillitsfulle relasjoner er utfordrende.

Mange bedrifter, både nasjonalt og internasjonalt, opplever økt behov for organisasjonsendring på grunn av globalisering, teknologisk utvikling og innovasjon (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018). Også for sjømatnæringen er dette høyst aktuelt. De står overfor en rekke fremtidige utfordringer, da særlig knyttet til bærekraft. Begrepet bærekraft er ikke lenger bare en trend. Det har kommet for å bli, og folk er mer opptatt av bærekraft enn noen gang (Norges Sjømatråd, 2022). Også innenfor ledelse har begrepet satt spor. Det diskuteres hvordan man skal lede sjømatbedrifter gjennom prosessendringer på en mest mulig bærekraftig måte. Renate Larsen, tidligere administrerende direktør i Norges Sjømatråd, har uttalt seg om ledelse under tøffe tider, omstruktureringer og endringsprosesser. Ifølge styreleder Marianne E. Johnsen, hadde Larsen alle lederegenskapene som skulle til for å lede sjømatrådet gjennom en utfordrende endringsprosess, noe hun også lyktes med gjennom tillit, selvbevissthet og optimisme.

Det har nylig blitt gjennomført et forskningsprosjekt om hva som kjennetegner autentisk ledelse i Norge (Nygaard & Bergersen, 2006). Ambisjonen med prosjektet var å undersøke hvorvidt en autentisk lederstil er en effektiv lederstil, og hvilke effekter en slik lederstil har på medarbeiderne og lederens virke for øvrig i organisasjoner. Intervjuobjektene var 15 ledere i norsk næringsliv og offentlig forvaltning. Svarene fra studien bekreftet at det å være en autentisk leder er relatert til å oppnå resultater, spesielt i endringssituasjoner. Et annet viktig funn er at det er vanskelig å alltid være autentisk. Altså er det situasjonsbestemte faktorer som påvirker. Dette er en studie basert på ledere generelt i norsk næringsliv og offentlig forvaltning. Derav finner jeg det interessant å se nærmere på hvilken påvirkning autentisk ledelse har på organisasjonsendringer i en bestemt næring, nemlig sjømatnæringen. Det resulterer i følgende forskningsspørsmål:



## *Hvordan påvirker autentisk ledelse tillit til lederes- og ansattes følelser gjennom en organisasjonsendring i sjømatnæringen?*

### 1.1.1 Replikasjonsstudie

Replikasjon av tidligere forskning har de siste årene fått mer oppmerksomhet da et økt antall forskningsfunn har vist seg å være vanskelig å gjenta med samme resultat som i opprinnelig studie. Dette omtales en «replikasjonskrise», noe som krever et overskudd på mye forskning (Brandt, et al., 2014). Replikasjonsstudier kan være en viktig tilnærming for å styrke teorier og spådommer om funn gjennom større statistisk kraft og effekt. Dette er fordi replikasjonsstudier kan bidra til både nye og tidligere funn. Flere funn som peker i samme retning, vil gi resultatene større validitet og reliabilitet, som videre fører til at man ved høyere grad av sikkerhet kan trekke konklusjoner (Brandt, et al., 2014). Videre har begrepet «replikasjon» utviklet seg de senere årene, og gitt opphav til replikasjonsutvidelsesstudier. Denne typer studier kombinerer resultater fra tidligere studier til å replikere og utvide ens resultater. Sammenlignet med tradisjonelle replikasjonsstudier så har replikasjonsforlengelsesstudier flere fordeler, eksempelvis at formelle vurderinger av replikasjon kan oppnås, effektstørrelser kan estimeres med større presisjon, høyere mulighet for å kunne generalisere funn, samt det faktum at villedende funn fra tidligere studier avdekkes (Bonett, 2012). For øvrig krever heller ikke replikasjonsutvidelsesstudier at forskningsdesign, proposisjoner og variabler, og dataanalyse er identisk med den opprinnelige studien.

Studien er en replikasjonsutvidelse av Emilie Eikenes Vik og Thea Carlsen Skeies studie «The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes» fra 2021. Mitt mål er å gjennomføre en utredning for å undersøke hvorvidt funnene fra deres studie kan replikeres til sjømatnæringen og forhåpentligvis bidra til nye funn. Vik og Skeie (2021) brukte en kvalitativ metode for innsamling og analyse av data i deres studie, noe jeg også har valgt å gjøre i min. Dermed blir det interessant å se hvorvidt funnene fra de to studiene sammenfaller ved bruk av identisk metode, men ulikt utvalgt. Grunnen til det er at jeg ønsker at replikasjonen skal gjøres så nøyaktig som mulig. En replikasjonsstudie kan mislykkes dersom for eksempel kontekst varierer eller prosedyre utføres annerledes enn opprinnelig arbeid. Studien er videre en replikasjon av forskning tilknyttet autentisk ledelsesoppfatning,

tillit til leder og følgers følelser under organisasjonsendringer. Ved å kombinere funn og hente inspirasjon fra de to studiene, ønsker jeg å finne ut om det sammenfaller med funn fra min studie med sjømatnæringen som utgangspunkt.

Hovedmålet med oppgaven er å undersøke hvordan autentiske ledelse kan påvirke tilliten til ledere og følgernes følelser i sammenheng med organisasjonsendring. Da min studie er en replikasjonsutvidelse av Vik og Skeies (2021) studie, ønsker jeg å gjøre forskningsdesignet betydelig likt deres. Til tross for at begge studiene er utført i Norge, vil kulturen i de ulike næringene variere, noe som kan gi ulike resultater. Både tilgjengelige ressurser og masteroppgavens tidshorisont er lik med den opprinnelige studien, slik at generaliserbarhet vil være oppnådd. Funnene til Vik og Skeie (2021) viser at autentisk ledelse kan føre til økt nivå av tillit, og gi følgerne positive erfaringer knyttet til organisasjonsendring. Resultatene deres viste også at høyt nivå av tillit hindrer negative følelser, mens lavt nivå av tillit fremmer negative følelser. Jeg vil bruke deres studie som grunnlag for min utredelse, og undersøke om funne våre er sammenfallende med en spesifikk næring som utgangspunkt, fremfor næringer i Norge på generell basis.

## 1.2 Påvirkning av autentisk ledelse på HR- og mellomledere

Autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendring er relativt nye og fremvoksende forskningsområder. Følelser har blant annet lenger vært et forsømt tema i ledelsesforskning (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Det var først ved Bass (1990) introduksjon av «transformasjonsledelse» på 90-tallet at interessen for følelser og dets rolle for effektivt lederskap økte. Litteratur viser imidlertid at det er vanskelig å definere begrepet følelser, og spesielt utfordrende er det i kontekst av organisasjonsendringer. De seneste årene har forskeres fokus mot følelser på jobb vært økende. Det er likevel et utdypende behov for forskning som fokuserer på implikasjon av følelser under organisatoriske endringer (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Forskning anser ledelse og tillit som grunnleggende når man skal håndtere endring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Innenfor forskningsfeltet for ledelse har det lenge vært aktuelt å studere forholdet mellom personlighetstrekk og lederskap (Bass, 1990; Judge, Bono, Illies, & Gerhardt, 2002). Imidlertid har det blitt viet lite oppmerksomhet mot hvilken type lederatferd

som fører til at enkelte ledere får støtte fra ansatte. Autentisk ledelse har de siste årene fått mer oppmerksomhet. Denne lederskapsmodellen utvikler leder-følger-relasjoner gjennom positiv rollemodellering av ærlighet, integritet og høye etiske standarder (Wong & Cummings, 2009; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Autentisk ledelse har vært positivt relatert til ulike faktorer knyttet til vellykkede virksomheter, eksempelvis organisatorisk klima og engasjement, kommunikasjon og kunnskapsdeling, arbeidsglede og arbeidsengasjement, i tillegg til individuelle bedrifters ytelse og produktivitet (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015). Det finnes relativt mye forskning innen autentisk ledelse, men hva gjelder autentisk ledelse i kontekst av organisatoriske endringer mangler. Tillit anses også som et grunnleggende element i forholdet mellom leder og medarbeider. Tillit spiller en viktig rolle for organisatorisk suksess, og antas av forskere å spille en viktig rolle for ledelse og følelser under organisasjonsendringer (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Roller til HR- og mellomledere under organisasjonsendringer er et emne som har blitt undersøkt fra ulike perspektiver (Alfes, Truss, & Gill, 2010; Caldwell, 2006; Ulrich, 1998). Tross dette er det fortsatt manglende forskning på HR- og mellomlederes følelser under organisatoriske endringsprosesser, samt deres følelser når de påvirkes av autentisk lederstil. Dermed er oppgavens forskning begrenset til å undersøke HR- og mellomlederes tillit til ledere, inkludert deres følelser under organisasjonsendringer. Norsk arbeidsmodell er preget av høye tillitsnivåer, som påvirker hvordan ledere og ansatte samarbeider. Tillitsnivået påvirker også hvordan relasjoner innenfor en organisasjon utvikler seg under endringer (Støren, 2019). Studien skal undersøke hvordan effektene av den tillitsbasert modellen vil presentere seg i sjømatnæringen.

### 1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven vil bli delt inn i 7 kapitler, hvor kapittel 1 inneholder bakgrunn for masteroppgaven, forskningstema, betydningen av å gjennomføre en replikasjonsstudie, samt en kort forklaring på autentisk ledelses påvirkning i sjømatnæringen. Kapittel 2, «Litteraturgjennomgang», presenterer en gjennomgang av senere utvikling innen forskning av autenticitet, tillit og følelser, i tillegg til en del om konseptuell klarhet av autentisk ledelse og organisasjonsendring. Kapittel 3, «Teori og Proposisjoner», utforsker eksisterende forskning på autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendringer. Oppgaven

presenterer en arbeidsdefinisjon av autentisk ledelse, og nyere litteratur om tillit og følelser testes mot begrepet autentisk ledelse. Basert på litteraturgjennomgang har jeg konstruert et eget rammeverk som uttrykker forholdet mellom disse elementene. Valg og evaluering av forskningsmetodikk er presentert i kapittel 4. Her diskuteres også forskningsetikk og studiens kredibilitet. I kapittel 5 fremstilles empiriske funn fra datainnsamlingen, som deretter diskuteres i kapittel 6. Her tas også praktiske implikasjoner og begrensninger opp. Avslutningsvis presenterer kapittel 7 oppgavens konklusjoner, implikasjoner og anbefalinger for fremtidig forskning.

## 2. Litteraturgjennomgang

### 2.1 Nyere utvikling

Litteratur om autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendringer er relativt nytt og grunt. Til tross for økt antall artikler og utgivelser de siste årene, mangler det enda sentrale litterære deler. Forskning innen arbeidssegmentet som omhandler følelser under endring er lite dokumentert i litteraturen. Rollen som tillit og følelser spiller i å lede og å følge er også lite forsket på (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Til nå, finnes det heller ingen klar definisjon av følelser. Det finnes dog mye forskning på begrepet autentisk ledelse, men fordi det er en bred og kompleks lederstil, er det lite forskning rettet mot autentisk ledelse i sammenheng med organisasjonsendringer (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Autentisk ledelse i litteraturen er vektet rundt følgende fenomener: Autentisitet, tillit og følelser i organisasjoner.

#### 2.1.1 Autentisitet

Autentisk ledelse er ikke et nylig oppstått fenomen. Ifølge Avolio og Walumbwa (2014) utvikler hver epoke sin egen ledelsesteori. Det skjer vanligvis som en respons på dagens behov og tidstrend, samt skiftende interesser blant forskere og praktikere (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015). Den gryende interessen for autentisk ledelse som lederskapsteori i denne epoken, kan skyldes de ulike bedriftsledelseskandalene, eksempelvis Enron og Lehman Brothers tidlig på 2000-tallet (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015; George & Sims, 2007; Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Andre utfordringer i dagens samfunn, som globalisering, raske teknologiske fremskritt og sosial politisk uro, kan også ha drevet frem interessen for autentisk lederskap (Iszatt-White & Kempster, 2019). Den moderne oppfatningen av autentisk lederskap har imidlertid dukket opp i løpet av de siste 85 årene (Gardner et al., 2011; Erickson, 1995). Likevel kan de ulike komponentene som utgjør autentisk ledelse spores helt tilbake til gammel gresk filosofi (Gardner et al., 2011; Parke & Wormell, 1956; Hutchinson, 1995). For å utvikle en grundig forståelse av autentisk lederskap, vil det være en fordel å gjennomgå en av de viktigste komponentene, nemlig autentisitet.

Det eksisterer en mengde ulike definisjoner på hva autentisitet egentlig er, så vel som hvilke komponenter og aspekter som bør inkluderes i disse definisjonene. Oppgaven vil legge vekt på noen av de mest innflytelsesrike og allment aksepterte definisjonene, som for eksempel Harters (2002) versjon, samt presentere noen mindre kjente men like viktige versjoner.

Ifølge Harter (2002) beskrives autentisitet som «å eie sine personlige erfaringer, inkludert ens tanker, følelser, behov, ønsker eller tro» (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Harters definisjon er basert på positiv psykologilitteratur (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Snyder & Lopez, 2002), og det involverer individets nivå av selvbevissthet og viktigheten av å være tro mot seg selv gjennom å kunne uttrykke tanker og tro, og handle deretter (Luthans & Avolio, 2003). Med andre ord inkluderer autentisitet både det å eie sine personlige erfaringer som består av ens verdier, tanker følelser og tro, men også å handle i samsvar med sitt sanne jeg ved å uttrykke ens virkelige tanker og følelser (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Harter, 2002). Det er imidlertid viktig å merke seg at samtidig som det å oppnå fullstendig autentisitet er et stort ideal, så skal ikke autentisitet oppfattes som en enten/eller-betingelse (Erickson, 1995). Folk er svært sjelden enten helt autentisk eller helt uekte. Dermed er det mer realistisk å tenke på autentisitet som et spekter, og dermed beskrive mennesker som mer eller mindre autentiske (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Kernis og Goldman (2006) utviklet det som kalles en «flerkomponentkonstruksjon av Autentisitet», som har fungert som grunnlag for ulike modeller for autentisk ledelse (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015). Flerkomponentkonstruksjonen til autentisitet beskriver autentisitet gjennom fire relaterte, men atskilte komponenter: bevissthet, objektiv prosessering, atferd og relasjonsorientering (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015).

Bevissthetskomponenten relateres til individets selverkjennelse og tillit med hensyn til deres følelser, tanker, tro, verdier og motiver. Det sammenfaller med Harters nevnte definisjon.

Den andre komponenten, objektiv prosessering, handler om å kunne være objektiv om og akseptere ens egenskaper, både positive og negative. Atferd, som er det tredje elementet, er også tett relatert til Harters definisjon ettersom det innebærer å handle i henhold til ens sanne preferanser, verdier og behov heller enn å innrette seg og handle for å glede andre, oppnå priser eller unngå straff (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Den siste komponenten i Kernis og Goldmans (2006) konstruksjon, relasjonsorientering, er karakterisert som det å oppnå og verdsette sannferdighet og åpenhet i ens nære relasjon til andre (Kernis, 2003;

Kernis & Goldman, 2006). Rammeverket har vært svært innflytelsesrikt innenfor emnet autentisk ledelse, og i likhet med mange av dagens definisjoner og vitenskapelig utviklede og validerte modeller, har deres røtter basert seg på Kernis og Goldmans arbeid (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015).

Definisjoner kan noen ganger oppfattes som altfor vitenskapelige med en overdrevet komplisert sjargong. Det kan gjøre det vanskelig å forstå den sanne betydningen av ordet eller konseptet. For å oppsummere de tidligere nevnte definisjonene og sikre en komplett og grundig forståelse av begrepet autentisitet, gir Beddoes-Jones (2012) en alternativ forklaring. Autentisitet er «å være tro mot din egen etiske atferdsstandard, å leve et liv hvor det du sier stemmer overens med det du gjør, og viktigst av alt, at begge er i samsvar med det du tror, prinsippene dine og hvordan du føler deg» (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012). Definisjonen inneholder mange av de samme komponentene som tidligere nevnte definisjoner presenter i denne delen, men denne er uten tvil enklere å forstå grunnet et «enklere» språk.

Beddoes-Jones (2012) hevder videre at personlig autentisitet og autentisk ledelse er to fundamentalt ulike konsepter. Begrepet personlig autentisitet er ofte rettet innover, noe som betyr at det kan ignorere alt relatert til andre mennesker og dermed gjøre det helt egosentrisk og selvsentrert. Det er dermed ikke nok for en leder å være tro mot seg selv mens de ignorerer behovene, følelsene og betydningene til andre mennesker. Det inkluderer deres overordnede, følgere og jevnaldrende. Med andre ord, å være autentisk som person mens du er en leder er ikke det samme som å være en autentisk leder (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012). Til tross for at disse konseptene er nært beslektet, vil forskjellen mellom dem bli mer fremtredende ettersom definisjon av autentisk ledelse kommer i avsnitt 2.2.1.

Selv om indikasjon på at autentisk ledelse kan påvirke mellommenneskelige relasjoner positivt, og dermed organisatorisk ytelse, så modereres evnen til å oppnå relasjonell autentisitet av kjønn. Eagly (2005) fant at det tradisjonelt sett pleier å være lettere for mannlige ledere enn kvinnelige å få legitimitet til å fremme verdier for sine følgere. Det er fordi kvinner historisk sett ikke har vært de som representerer følgere i samfunnet. En slik forskjell indikerer at det er en viss verdi i å utforme ledelse og lederstiler annerledes for kvinner og menn. Emnet er omfattende og krever imidlertid mer forskning.

## 2.1.2 Tillit

Tillit kan defineres som «den gjensidige forståelsen mellom to personer hvor sårbarheten ikke vil bli utnyttet og hvor forholdet er trygt og respektfullt» (Norman, Avolio, & Luthans, 2010; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Ifølge Doney, Cannon & Mullen (1998), er tillit «en vilje til å stole på en annen part og til å iverksette tiltak under omstendigheter hvor handling gjør en part sårbar overfor en annen» (Hassan & Ahmed, 2011). Tillit er altså knyttet til ens vilje til å være sårbar og å ha forventninger til en annen persons handlinger, selv når man ikke kan kontrollere den andre parten. Tillit oppstår av usikkerhet, og avhenger av følgernes vilje til å ta risiko, akseptere sårbarhet og til å stole på noen (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Premisset er imidlertid at lederen fortjener å bli stolt på (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Det har tidligere i forskningslitteraturen blitt viet lite oppmerksomhet i tillitsforholdet mellom leder og følger under atferdsmessige resultater (Hassan & Ahmed, 2011). Dette er blitt lagt større vekt på de siste årene, og i dag finnes det en del forskning som viser at tillit til leder er en grunnleggende og viktig faktor for en organisasjons suksess.

Tillit er en avgjørende komponent for samarbeid. Gjensidig mellommenneskelige relasjoner, og mellommenneskelig tillit mellom leder og følger, er sentralt for at organisasjonens effektivitet skal fungere (Hassan & Ahmed, 2011). Ifølge Krueger & Meyer-Lindenberg (2019) beskrives mellommenneskelig tillit som «ens vilje til å akseptere sårbarhet basert på forventningen angående oppførselen til en annen part som vil gi et positivt resultat i fremtiden». Ut ifra denne definisjonen, er tillit basert på både sårbarhet og forventning, som stemmer overens med Hassan & Ahmeds (2011) definisjon: «Mellommenneskelig tillit er konseptualisert som en tro på et sett spesielle egenskaper ved en spesifikk person. Egenskapene har vanligvis inkludert uavhengighet eller pålitelighet, omsorg eller velvilje, kompetanse og integritet hos medarbeidere og ledere».

De siste årene har det meste av forskning innen tillit fokusert på tillit som en sosial prosess, hvor tillitsnivået i en organisasjon avhenger av hvordan man samhandler med andre. Tillit som en sosial prosess kan knyttes til begrepet «aktiv tillit». Det betyr at man kan bidra til å skape tillit ved for eksempel å fremstå som troverdig gjennom å gjøre en handling som innebærer risiko for deg selv, og samtidig oppmuntrer andre i arbeidsmiljøet (Swärd, 2016; Möllering, 2006). Slike handlinger kan oppfattes som et signal om at man er til å stole på,



samtidig som at man gjør det mulig å teste om noen faktisk er til å stole på (Swärd, 2016; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Når man gjør en vurdering av hvorvidt noen er til å stole på eller ikke, vil man vurdere vedkommendes kompetanse, velvilje og integritet. Studier har konsekvent vist at positive evalueringer av disse faktorene reduserer transaksjonskostnadene og bidrar til økt ytelse i organisasjonen (Swärd, 2016; Poppo, Zhou, & Li, 2015). Eksempler på handlinger eller holdninger som en pålitelig leder innehar, inkluderer omsorg, gode intensjoner og dedikasjon (Swärd, 2016; Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 2002; Six, Nooteboom, & Hoogendoorn, 2010). Brudd på tillit kan få alvorlige konsekvenser for en organisasjons prestasjoner (Dirks & Ferrin, Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice., 2002), noe som har ført til at de fleste forskere har fokusert på de negative resultatene av tillit til organisasjoner under endring. Til tross for at forskning sier lite om den spesifikke ledelsespraksisen som skaper tillit, finnes det bevis som tyder på at noen ledere, eksempelvis autentiske ledere, ser ut til å være mer effektive når det gjelder å fremme tillitsbaserte relasjoner med sine følgere (Hassan & Ahmed, 2011) (Swärd, 2016).

### 2.1.3 Følelser

Ifølge Ashkanasy et al. (2002) har følelser i organisasjoner tradisjonelt sett blitt oppfattet som noe negativt da det forbindes med å handle irrasjonelt. En slik tradisjon har ført til at følelser i organisatorisk kontekst har blitt marginalisert, mens rasjonalitet motsatt har blitt fremhevet som det ideelle for effektiviteten til organisasjonen. På slik måte har følelser fått en ufortjent dårlig vinkling i tidligere litteratur. Først da Bass (1990) introduserte begrepet «transformasjonsledelse» på 90-tallet fikk følelser i sammenheng med organisasjoner et større fokusområde. Inntil det var ledelsesfeltet dominert av en kognitiv orientering hvor følelser ble oppfattet som forstyrrende for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking. Nå understreker imidlertid forskere i større grad betydningen av følelser for organisatorisk effektivitet og forbedret beslutningstaking (Glasø, Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. , 2008). Forståelse for følelser kan forbedre lederes evner til å forklare og forutsi beslutninger, kreativitet, motivasjon, konflikter og avvikende atferd på arbeidsplassen (Robbins, Judge, & Campbell, 2010).

Til tross for at følelser er forstått, finnes det ikke en klar definisjon av ordet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Klarner, By & Diefenbach (2011) understreker at flere forskere har hevdet at begrepet «følelser» har blitt inkonsekvent definert i litteraturen. Et kjennetegn ved følelser er likevel at de fungerer som kognitiv respons på hendelser. Ifølge Lossius & Romøren (1994) er følelser inntrykk og erfaringer som endrer et individs sinnstilstand, mens Payne (1989) mener at følelser er «en kortvarig og pågående forstyrrelse i sinnet forårsaket av uoverensstemmelse mellom oppfattet virkelighet og ens ønsker». Et annet perspektiv introdusert av Oatley & Jenkins (1996) sier at følelser er noe som oppstår når et individ, bevisst eller ubevisst, evaluerer en hendelse som er relevant for en sak som er viktig for et individ. Med andre ord, når det gjelder emnet følelser, ser det ut til å være en tett sammenheng mellom den øyeblikkelige opplevelsen og oppfatningen av følelser og atferd, samt at følelser enten oppfattes som positive eller negative, avhengig av situasjon.

## 2.2 Begrepsavklaring

Første del gjennomgår ulike definisjoner av autentisk ledelse og systematiserer dem. Det bygges på disse definisjonene for å gjennomgå egenskapene til autentisk ledelse. Her presenteres også en arbeidsdefinisjon av autentisk ledelse, som vil bli brukt gjennom hele studien.

### 2.2.1 Autentisk ledelse

Mange mennesker seksjonerer livet sitt og tar på seg en rekke forskjellige personligheter avhengig av situasjonen de er i. De har ulike personligheter på jobb, hjemme, med venner, familie og fremmede, og også i økende grad på nettet. Forventingen med å finne ut hvem du bør være i hver enkelt situasjon, kan føre til at folk mister kontakten med deres sanne, autentiske jeg (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). I møte med slikt press, ser folk ofte på deres organisasjonsledere for veiledning angående karakter og integritet, for å gi dem en retning og finne mening i arbeidet sitt. Ledere som er ekte og går foran med et godt eksempel og som gir følgerne et sunt og etisk klima preget av åpenhet, tillit, integritet og høye moralske standarder, kalles autentisk ledere (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

## Definisjoner fra litteraturen

Noen av de tidligste definisjonene av begrepet autentisk ledelse oppsto på 1960-tallet, og reflekterer antakelsen om at autentisiteten til en organisasjon manifesteres gjennom dens lederskap (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Novicevic, Harvey, Ronald, & Brown-Radford, 2006). Interessen for autentisk ledelse innen lederlitteratur vokste over flere år, og toppet seg tidlig på 2000-tallet. I likhet med de fleste immaterielle konsepter, finnes det en rekke definisjoner av autentisk ledelse. Luthans og Avolio (2003, s. 243) definerer autentisk ledelse som

a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organisational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviours on the part of leaders and associates, fostering positive self-development. The authentic leader is confident, hopeful, optimistic, resilient, transparent, moral/ethical, future-oriented, and gives priority to developing associated into leaders themselves. The authentic leader does not try to coerce or even rationally persuade associates, but rather the leader's authentic values, beliefs, and behaviours serve to model the development of associates. (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005) gir en kortere forklaring av konseptet, hvor de definerer autentiske ledere som noen som er «dypt bevisst på sine verdier og tro, de er selvsikre, ekte, pålitelige, og de fokuserer på å bygge følgernes styrker, utvide deres tenkning og skape en positiv og engasjerende organisasjonskontekst» (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Definisjonen sammenfaller med George og Sims (2007) versjon. De forkynner at autentiske ledere er ekte mennesker som er tro mot seg selv og det de tror på, som skaper tillit, utvikler ekte forbindelser og relasjoner til andre, og som er villige og i stand til å være sin egen person og gå sin egen vei i stedet for å la andres forventninger styre dem. Gjennom autentiske lederes utvikling, er de mer opptatt av å tjene og hjelpe andre enn de er av deres egen personlige suksess og anerkjennelse (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; George & Sims, 2007). Hva disse definisjonene har til felles, er at autentisk lederatferd vurderes som en ikke-binær lederstil hvor en autentisk leder har en kombinasjon av ledelseskvaliteter i ulik grad (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Ifølge Yousaf og Hadi (2020) er den mest siterte definisjonen av begrepet autentisk ledelse presentert av Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2007). Versjonen beskriver autentisk ledelse som et atferdsmønster hos ledere som er basert på og fremmer både positive psykologiske evner, samt et positivt etisk klima. Kombinasjonen bidrar til å fremme større grad av selvbevissthet og et internalisert moralsk perspektiv. Samtidig bidrar det til en balansert håndtering av informasjon og relasjonell åpenhet mellom ledere og følgere, som igjen bidrar til å fremme positiv selvutvikling (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007; Yousaf & Hadi, 2020; Luthans & Avolio, 2003). Til tross for at autentisk ledelse kan defineres på en rekke ulike måter, er det flere fellesnevnerne på hva som er en autentisk leder. Ifølge autentisk ledelse, er autentiske ledere noen som a) vet hvem de er og hva de tror på, b) er transparent og gir konsistens mellom deres verdier, etiske resonnementer og handlinger, c) har fokus på å utvikle selvtilit, optimisme, håp, motstandskraft, tillit og forståelse for seg selv, deres jevnaldrende, deres tilhengere og deres veiledere, og d) er viden kjent og respektert for sin integritet (Iszatt-White & Kempster, 2019; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003).

Gardner et al. (2005) er uten tvil noen av de mest innflytelsesrike stemmene innen emnet autentisk lederskap. I deres utredelse fra 2005 forklarer de at en autentisk leder først og fremst må oppnå autenticitet, som tidligere beskrevet i avsnitt 2.1.1 ovenfor. Autenticitet oppnås gjennom selvbevissthet og selvaksept, så vel som autentiske handlinger i forhold til andre. De understreker at autentisk ledelse strekker seg langt utover lederens personlige og individuelle autenticitet, og tar hensyn til ledernes autentiske forhold til deres følgere og medarbeidere. For en autentisk leder er disse relasjonene preget av tre aspekter. Den første er transparens, åpenhet og tillit. Den andre er veiledning mot verdige mål, og den tredje er vektlegging av følgerutvikling (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

I deres utredning, presenterte Gardner et al. (2005) et rammeverk kalt «en selvbasert modell for autentisk leder- og følgerutvikling». Det konseptuelle rammeverket er basert på flere komponenter og deres relasjoner, hvor det i denne delen skal fokuseres på autentisk ledelse. Begrepet er basert på to hovedelementer; selvbevissthet og selvregulering. Selvbevissthet, også referert til som den personlige innsikten til lederen, er delvis knyttet til selvrefleksjon. Det betyr at autentiske ledere får klarhet og enighet med hensyn til deres verdier, identitet, følelser, motiver og mål, gitt at de er i stand til det å reflektere gjennom introspeksjon (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Ved å lære hvem de er og hvilken

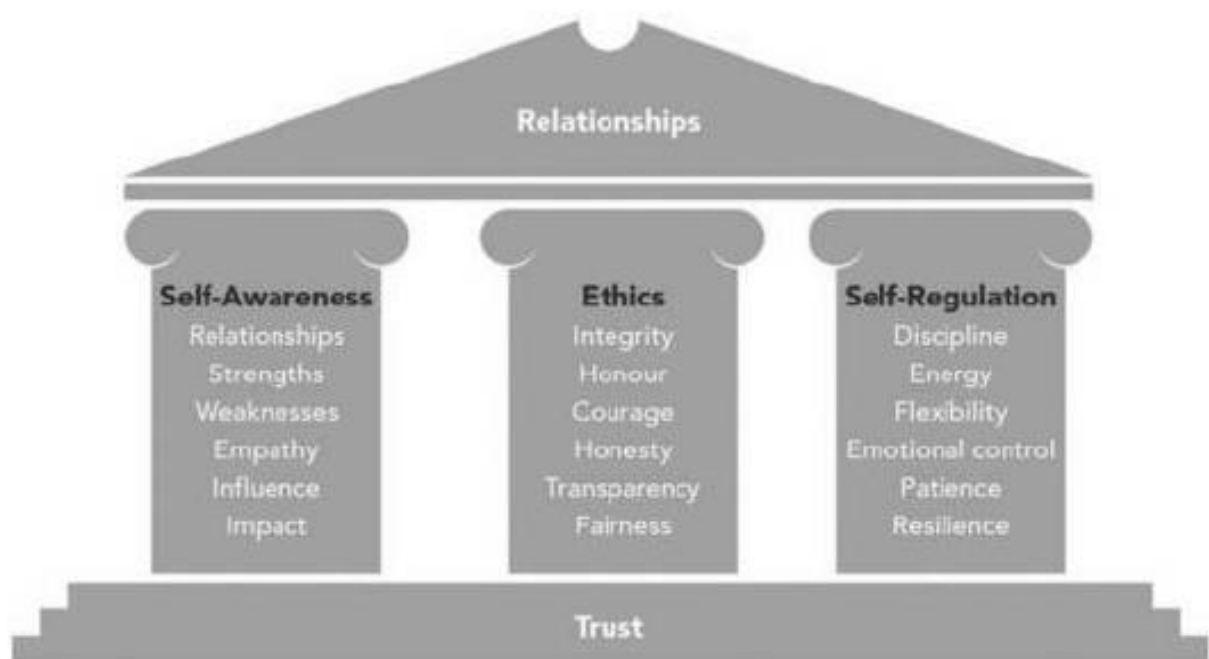
verdi de har, og dermed oppnå selvbevissthet, er autentiske ledere i stand til å bygge en bedre forståelse for verden rundt dem, samt en bedre følelse av selvtillit, som igjen skaper et fast anker for deres handlinger og beslutninger og gjør dem mer autentiske. Selvbevisste ledere stiller seg spørsmål som «Hvem er jeg», for å kunne jobbe med seg selv, vokse og utvikle seg til autentiske ledere (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Den andre grunnleggende komponenten i autentisk ledelse er selvregulering. Gardner et al. (2005) identifiserte en rekke ulike funksjoner knyttet til autentisk selvregulering, som inkluderer internalisert regulering, balansert behandling av informasjon, autentisk atferd og relasjonell transparens. Den første funksjonen, internalisert regulering, refererer til lederens evne til å bli drevet av ens indre kjerne, i motsetning til ytre press eller forventninger. Balansert behandling av informasjon betyr at individet er i stand til å samle inn og tolke selvrelatert informasjon, både positivt og negativt, fra et objektivt perspektiv (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007; Yousaf & Hadi, 2020; Kotzé & Nel, 2019). Med andre ord, en autentisk leder overdriver ikke eller ignorerer verken eksterne evalueringer eller tilbakemeldinger av seg selv, eller interne erfaringer og privat informasjon som kan fremme selvutvikling (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Videre refererer egenskapen autentisk atferd til det faktum at lederens handlinger og beslutninger er basert på deres sanne jeg og deres tro, verdier og følelser, i motsetning til eksternt gitt press og beredskap (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Yousaf & Hadi, 2020). Den siste funksjonen, relasjonell transparens, refererer til lederens evne til å oppnå høye nivåer av åpenhet, forståelse, selvavsløring og tillit i deres nære forhold (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Yousaf & Hadi, 2020; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Shamir & Eilam, 2005). Rammeverket representerer hvordan autentisk ledelse omfatter ens personlige tro, verdier og følelser, og hvordan disse er samkjørt, levd og implementert i ens daglige ledererfaring (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Cooper, et al., 2005; Beddoes-Jones & Swailes, Authentic leadership: development of a new three pillar model., 2015).

En alternativ modell for autentisk ledelse presenteres av Beddoes-Jones og Swailes (2015). Som vist i figur 1 nedenfor, består de tre pilarene for autentisk ledelse av kjente komponenter som selvinnsikt, etikk og selvregulering. Autentiske ledere viser større mengder pro-sosiale, positive egenskaper ved godt lederskap, oftere enn andre. Videre har en autentisk leder bedre

kvalitetsrelasjoner med mennesker rundt dem, både med følgere og kolleger, enn mindre autentiske ledere (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012). Modellen er derfor en relasjonsmodell, som er basert på et fundament av tillit. Hver av de tre pilarene inkluderer en rekke ulike kognitive, emosjonelle og atferdselementer som hver leder viser i større eller mindre grad. Elementene inkluderer en forståelse av egne verdier, følelser, styrker og svakheter, både personlig og i relasjoner med andre. Det inkluderer også fokus, selvdisiplin, fleksibilitet, følelsesmessig kontroll, integritet, ærlighet og åpenhet. Tanken bak modellen er at kombinasjonen av disse elementene er det som gjør hver enkelt leder autentisk på sin egen måte (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012; Beddoes-Jones & Swailes, 2015).



Figur 1 Trepilar-modell av Autentisk Ledelse (Beddoes-Jones & Swailes, *Authentic leadership: development of a new three pillar model.*, 2015)

Det kan hevdes at mange av feilene innen ledelse i moderne tid skjer på grunn av fremtredende mangler i en eller flere av de tre pilarene, samt de emosjonelle, atferdsmessige og kognitive elementene ved dem (Beddoes-Jones & Swailes, 2015). Modellen gir ikke bare en «blåkopi» av nødvendige elementer i utviklingen av autentiske ledere, men hjelper dem også med å identifisere årsakene bak hvorfor noen ledere mislykkes. Å få en bedre forståelse av årsakene til hvorfor noen ledere mislykkes, er uten tvil like viktig som det å forstå resonnetet bak hvorfor andre trives (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012). Trepilar-modellen kan fungere som et nyttig verktøy for organisasjoner for å hjelpe dem med å identifisere, rekruttere og utvikle ledere de trenger for å sikre en bærekraftig, levedyktig og langvarig fremtid (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012). Uavhengig av hvilken definisjon eller modell man foretrekker, er essensen av autentisk ledelse den samme. Jeg vil imidlertid hovedsakelig fokusere på den selvbaserte modellen ved Gardner et al. (2005), da det er en av de mest innflytelsesrike og allment aksepterte modellene innen emnet.

### 2.2.2 Organisasjonsendring

Verden endrer seg raskere og raskere, hvor organisasjoner blir tvunget til å stadig tilpasse seg forandringer i sine omgivelser (Schein, 1992). Som en konsekvens har endring, samt evnen til å gjennomføre endringer, blitt stadig viktigere for organisasjoners levedyktighet, prestasjoner og arbeidsmåter (Zimmermann, 2011; Hennestad, 2009; Schein, 1992). Endring er et stort tema innen forskningslitteraturen som er forbundet med stor grad av kompleksitet (Husain, 2013). Blant endringslitteratur vil man finne flere konsepter og definisjoner på hva organisasjonsendringer er og innebærer. Organisasjonsendringer er, ifølge Karp (2014), et upresist konsept hvor det ikke eksisterer en enkel, allment akseptert og bestemt definisjon. Karp (2014) understreker at organisasjonsendring er et bredt felt preget av mangfold og kompleksitet, samt tvetydighet. Karp (2014) påpeker imidlertid at organisasjonsendring er et fenomen som har med tid å gjøre, samt det faktum at noe nytt blir introdusert i organisasjonen. Det er sammenfallende med Jacobsens (2012) definisjon av endring, som sier at en organisasjon har gått gjennom en endring når den viser forskjellige funksjoner ved to eller flere ulike tidspunkt. Gitt disse beskrivelsene kan endring forstås som en bevegelse som fører til en endring i kultur, struktur, ressurser, oppgaver eller kunnskap. Dette kan videre påvirke organisasjonens individer og grupper, som igjen kan oppleve verdier, normer, holdninger og atferdsendring (Karp, 2014). Lederens rolle, samt følgernes oppfatning av

lederen og deres tillit til lederen kombinert med følgernes følelser, kan dermed være av betydning i en endringsprosess. En annen forsøkt definisjon av organisatorisk endring er Lines (2005) definisjon som lyder slik:

*"a deliberately planned change in an organization's formal structure, systems, processes, or product-market domain intended to improve the attainment of one or more organizational objectives".*

Definisjonen baserer seg på enhver planlagt endring av en organisasjons systemer, struktur, prosesser, eller produkter med den hensikt å forbedre en eller flere av organisasjonens målsettinger. Kiefer (2005) viser til kilder hvor organisasjonsendringer defineres som modifikasjoner som gjøres på en organisasjons strukturer, systemer eller prosesser (Porras & Robertson, 1992; Porras & Silvers, 1991). Andre er noe mer generelle i sine definisjoner. Helms-Mills, Dye & Mills (2008) beskriver det som endringer av kjerne-aspektene ved organisasjoners virksomhet (Hallencreutz & Turner, 2011). Organisasjonsendringer er et bredt og nyansert tema basert på at finnes en rekke former for og typer av dem. Noen endringer er planlagt og forberedt for, mens andre blir fremtvunget som en konsekvens av plutselige hendelser (By, 2005). I så måte kan også insentivene eller endringsdriverne bak organisasjonsendringene være forskjellige og mange.

### 2.2.3 Endringsmotstand og negative følelser

En av de viktigste oppgavene til ledere under endringer er å få ansatte i organisasjonen til å støtte opp under endringsinitiativene. Det inkluderer også å mobilisere sin innsats for å bringe organisasjonens felles behov for, og mål om, endring til live (Hooper & Potter, 2000). Til tross for betydningen av dette, er det likevel flere organisasjoner som ikke håndterer realisering og implementering av endringer internt (Beer & Nohria, 2000; By, 2005; Balogun & Hailey, 2008; Gilley, Gilley, & McMillan, 2009). Motstand til intensjon om eller initiativ til endring trekkes i litteraturen frem som en sentral og potensielt medvirkende årsak til at organisasjonsendring mislykkes (Gilley, Gilley, & McMillan, 2009).

Faktorer som gjerne påvirker om ansatte utviser støtte eller motstand til endringene, er deres opplevelse av organisasjonsendringer og hvorvidt disse vil ramme de selv og deres rolle i organisasjonen (Hayes, 2018). Slike former for endringer vil påvirke de ansatte som jobber i



organisasjonen på et vis, også oppgavene de blir satt til å gjøre. Herunder modifiseringer av virksomhetens strukturer, systemer eller prosesser (Porras & Robertson, 1992; Porras & Silvers, 1991). For enkelte kan slike organisasjonsendringer åpne for nye og spennende roller og utviklingsmuligheter, og dermed oppleves som positivt. For andre kan endringene innebære at ansattes arbeidsoppgaver forandrer seg i den forstand at deres funksjon og rolle på arbeidsplassen står i fare for å bli nedprioritert eller fjernet (Kiefer, 2005).

Betydningen av endringsmotstand for lederes effektivitet og mulighet til å lykkes med implementering av organisasjonsendringer har ført til økt fokus på endringstemaet i litteraturen. Blant annet har det kommet frem at ansattes negative holdninger til endring i høy grad kan forklares av deres følelser og emosjoner knyttet til endring (Kiefer, 2005). Slik kan også ansattes følelser og holdninger til organisatoriske endringer være en indikasjon på hvor villig eller uvillig de er til å støtte endringsinitiativer i sin respektive organisasjon (Judson, 1991; Kiefer, 2005).

Kiefer (2005) har utført en studie som undersøker hvordan organisasjonsendringer påvirker ansatte på et følelsesmessig plan. Det presenteres i hennes artikkel *Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change*, som videre bekrefter at ansatte påvirkes emosjonelt av organisasjonsendringer. Studien peker også på at organisasjonendringer oftest assosieres med negative følelser hos de ansatte, som ifølge Kiefer (2005) kan medføre at ansatte mister engasjement og motivasjon til å bidra til å realisere endringene. Følgelig vil dette påvirke leders arbeid med å mobilisere ansattes innsats for realisering. Funnene støttes også av andre studier som viser at negative følelser og holdninger hos ansatte utpekes som nærliggende indikatorer på endringsmotstand og uvillighet til endringsinitiativer (Judson, 1991).

#### 2.2.4 Endringsprosess

Til tross for at endringsledelse er avgjørende for å lykkes med organisasjonsendringer, er det likevel mange organisasjoner som mislykkes med endring (Hennestad, 2009; Nadler & Tushman, 1990; Whelan-Berry & Somerville, 2010; Luecke, 2003). I lys av dette har forskere forsøkt å finne ut hvilken praksis som fungerer best for ledelse og strukturering av endringsprosesser, og følgelig gir suksess. Litteraturen presenterer flere modeller og konsepter for fremgangsmåte og tilnærming til vellykket endring. Blant de mange forsøkene

på å konseptualisere endring og endringsledelse er det stor variasjon i de ulike modellene. Burnes (1996) viser til at ulike endringer krever ulike tilnærminger. Det er delte meninger om hvilken grad man kan feste lit til modeller og rammeverk for hvordan organisasjonsendringer bør tilnærmes, og hvorvidt man kan standardisere endringsledelse. Imidlertid virker det å være en bredere enighet om hvilke elementer som bør være til stede i en endringsprosess som er støttet og forstått av de ansatte. Blant disse elementene finnes *involvering av ansatte* og *kommunikasjon*.

### **Involvering av ansatte**

Involvering av ansatte har blitt fremhevet som det viktigste verktøyet endringsledere kan bruke for å støtte endringsinitiativer (Judson, 1991). Endringsbeslutninger som oppfattes å være i strid med organisasjonens uttalte verdier eller som er tatt uten hensyn til ansattes behov og interesser, kan forårsake uenighet mellom ansatte og ledere. Det kan føre til motvilje til å støtte endringsinitiativ (Kiefer, 2005). På den annen side, når ansatte er involvert i prosessen der endringer besluttes, kan de observere og delta i ledelsens evalueringer og diskusjoner (Brown & Cregan, 2008), og utvikle forståelse og aksept for beslutninger. Å forstå hvorfor endringer implementeres har en tydelig dempende effekt på usikkerhet rundt endring (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007). Videre bidrar involvering av ansatte til en følelse av selvbestemmelse og kontroll over ens arbeidssituasjon (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

Basert på forskning, vises det at involvering fører til langsiktig positive effekter både for medarbeidere på individuelt nivå, men også for organisasjonen som helhet. Flere studier viser at ansatte som opplever å bli involvert av ledelsen underveis i organisasjonsendringene, har signifikant og vedvarende økning i tilfredshet med sin arbeidsplass i ettertid (Miller & Monge, 1986; Nielsen & Randall, 2012). Funn viser også at fellesnevneren mellom involvering og arbeidsglede ser ut til å være mediert av stillingsnivået til den ansatte som blir involvert. Jo lenger opp i organisasjonen man befinner seg, desto sterkere kobling er det mellom involvering og forandring i arbeidstilfredshet (Harber, Marriott, & Idrus, 1991). Involvering av ansatte er også positivt assosiert med fremtidige nivåer av autonomi (Nielsen & Randall, 2012), og følgelig økt medarbeiders produktivitet (Miller & Monge, 1986).

Involvering av ansatte vil føre til flere langsiktige fordeler for en organisasjon. Herunder at det blant annet reduserer tiden som ellers brukes på å kommunisere endringen for de ansatte (Doyle & Paton, 2017), samt at det kan bidra til økt forståelse for endringen hos de ansatte (Brown & Cregan, 2008). Dersom man ikke involverer de ansatte under eller i forkant av en endringsprosess, vil man måtte skape en forståelse for endringen gjennom god argumentasjon og kontinuerlig dialog mellom ledelse og ansatte, noe som gjerne krever mer tid og flere ressurser (Gilley, Gilley, & McMillan, 2009). Dermed kan det argumenteres for at involvering av ansatte vil frigjøre ledelsen til å fokusere på den overordnede strategien for endringen (Banford, Buckley, & Roberts, 2014).

Et annet argument for involvering av ansatte knyttet til organisasjonsendringer er at tilliten mellom ansatt og leder kan forsterkes. Organisatoriske endringer kan føre til usikkerhet for ansatte, og følgelig være en trussel mot deres tillit til organisasjonen og dens ledelse (Kiefer, 2005). Ifølge Lines et al. (2005) kan en slik trussel være til nytte ved at man involverer de ansatte, og dernest skaper forpliktelser til endringen samt forståelse for hvordan den kan påvirke deres arbeidshverdag positivt. Studien viser også at ved implementering av krevende endringer, vil involvering av ansatte bidra til å øke deres tillit til ledelsen (Lines, Selart, Espedal, & Johansen, 2005).

Et annet argument for hvorfor organisasjoner bør involvere sine ansatte i endringsprosessen er basert på forskning om distribuert kunnskap. I en organisatorisk kontekst er kunnskap fordelt på ulike lokasjoner, avdelinger og ansatte. Samlet organisasjonskunnskap blir dermed kun delvis forstått, og eksisterer hos alle ansatte i en organisasjon (Gasson, 2004). For å utnytte ressursene til en organisasjons kunnskapsbase, må det ifølge Nesheim og Gressgård (2014) settes på plass strukturer for å dele distribuert kunnskap. Involvering av ansatte fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen har vist seg å være effektivt for bruk av distribuert kunnskap (Brodbeck, Kerschreister, Mojzisch, & Schulz-Hardt, 2007). Å involvere ansatte i endringsprosessen gir derfor organisasjoner tilgang på verdifull kunnskap som alternativt ville gått tapt i en sentralisert beslutningsprosess. Bruk av distribuert kunnskap kan bidra til bedre gjennomtenkte beslutninger, samt bidra til høyere beslutningskvalitet (Brodbeck, Kerschreister, Mojzisch, & Schulz-Hardt, 2007).

Basert på ovennevnte elementer for involvering av ansatte viser det seg at det å involvere dem ved implementering av organisatoriske endringer er et verdifullt verktøy. Ergo kan

involvering av ansatte begrense noen av de negative aspektene ved motstand til endring. Endog har det vist seg å ha en positiv effekt på enkeltmedarbeidere og organisasjoner, både under endringsprosessene og på lang sikt. Samlet sett fører disse empirisk beviste effektene til at involvering av ansatte anses som det mest effektive verktøyet for ledere i en endringsprosess.

## **Kommunikasjon**

Der hvor organisasjoner gjennomfører endringer, er kommunikasjon mellom ledere og ansatte spesielt viktig. Forskning viser at dårlig eller manglende kommunikasjon under endringsprosessen kan være assosiert med organisatorisk endringssvikt, og at mangel på kommunikasjonsevner for lederen er en barriere for suksess (Gilley, Gilley , & McMillan, 2009). Det er flere grunner til dette. Ledere under endringer er avhengig av støtte fra sine ansatte under endringsinitiativer (Hooper & Potter, 2000). På den annen side, avhenger ofte ansattes motivasjon for å støtte eller motsette seg organisasjonsendringer av hvorvidt endringen vil gi dem fordeler eller ulemper (Hayes, 2018). I tillegg kan signaler om endringer i en organisasjon skape usikkerhet, som igjen fører til negative følelser hos ansatte. Videre vil dette påvirke deres oppfatning og medvirke til å skape endringsmostand (Kiefer, 2005). Således er lederes måte å kommunisere endringsplaner på en viktig forutsetning for vellykket endringsprosess (Hooper & Potter, 2000).

For å redusere usikkerhet som endring kan medføre for ansatte, og for å forbedre deres forståelse av endring, er det viktig for ledere å kommunisere åpent med de som berøres av endringen. Det er viktig at ansatte får full og ærlig informasjon om endringen og hvordan den får betydning for dem som ansatte, samt organisasjonen (Gilley, Gilley , & McMillan, 2009). For eksempel kan mangelfull informasjon på grunn av usikkerhet eller antakelser om at endring er ugunstig, føre til negative tanker og assosiasjoner blant ansatte. Dette kan igjen føre til motstand og manglende motivasjon til å støtte endringsinitiativer (Kiefer, Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change., 2005).

Videre er det viktig å vurdere ansattes innvendinger og hvordan det kan bli påvirket av endringen, for så å ha en åpen dialog om de negative virkningene av endringen (Gilley, Gilley , & McMillan, 2009). Ved tilfeller hvor ledere ikke kommuniserer de eventuelt negative resultatene som kan endre seg, vil det få langsiktig negative konsekvenser for leder-

ansatte-forholdet når disse resultatene ved et senere tidspunkt kommer frem. Følelser som svik, bedrag eller mangel på omsorg og verdsettelse har blitt trukket frem som eksempler på slike konsekvenser (Gilley, Gilley , & McMillan, 2009). Dette kan føre til motstand til endring (Kiefer, 2005). Akkompagnert med dette, bør det være klart hva behovet for endringen er, hvilke fordeler endringen vil ha, og hvilke potensielle tap man ønsker å unngå ved å implementere endringen (Gilley, Gilley , & McMillan, 2009). Det er også her viktig for ledere å kunne diskutere beslutninger som tas. Dersom ledere ikke har gode og forståelige argumenter for hvorfor en endring er viktig og nødvendig, til tross for dens negative påvirkning på medarbeiderne, vil det være vanskelig å få aksept, forståelse og støtte fra dem (Gilley, Gilley , & McMillan, 2009).

Oppgaven har blant annet fokusert på involvering og kommunikasjon som to virkemidler ledere kan benytte seg av under en endringsprosess. Det er også flere andre elementer innenfor endringsprosess som har blitt belyst som kilder til støtte og vellykkede endringsprosesser. Bruk av involvering og kommunikasjon har vært trukket frem som et mulig virkemiddel for ledere som ønsker at endringsprosesser skal resultere i tillit og positive følelser for endringen. Det vil dermed være interessant å se hvorvidt betydningen av dette vises igjen i utredningens funn, og om disse elementene kunne hatt en innvirkning på støtten til endringene. Det er også flere andre prosesselementer studien kunne tatt utgangspunkt i. Imidlertid bygger valget om å fokusere på kommunikasjon og involvering på at det er de mest utbredte virkemidlene for tillit og positive følelser i endringsprosesser, samt av hensyn til begrensninger for studiens omfang.

### 2.2.5 Ledelsesmiljøet i Sjømatnæringen

Ettersom min studie er utført basert på ledelsesmiljøet i sjømatnæringen, finner jeg det rimelig å trekke frem noen sentrale elementer og kjennetegn i næringen som kan påvirke mine funn og kommende diskusjon og konklusjon. Jeg vil her presentere en kort oversikt over elementer og egenskaper, med formål å gi en grunnleggende forståelse for konteksten rundt oppgavens respondenter. For øvrig vil kultur og samfunn i Norge på generell basis sammenfalle med sjømatnæringens interne forhold. Likevel finner jeg det hensiktsmessig å inkludere elementer som kan påvirke og differere funn, diskusjon og resultat i min replikasjonsstudie av Vik og Skeie.

Min studie baserer seg på innhentet informasjon fra et utvalg hvor 7 av 12 respondenter er kvinner, i likhet med Vik og Skeies (2021). Imidlertid har jeg i tillegg til HR-ansatte også valgt å inkludere ledere generelt på flere områder i bedriftene. På denne måten vil jeg ha muligheten til å avdekke dersom det finnes noen forskjeller i svar og dermed sammenheng mellom kjønn og ledelse. En ny rapport fra organisasjonen WSI (*Women in Seafood Industry*) viser at kvinneandelen i de 100 største sjømatelskapene i verden nå er på 14 prosent i toppledelse og styrer (Njåstad, 2021). Det er imidlertid en økning fra tidligere hvor det i 2016 lå på 9,1 prosent. Utviklingen er likevel svak. Dette støttes også av en nylig FAO-rapport som viser at bare ett av de 100 største sjømatelskapene har en kvinnelig konsernsjef, samt at det i de 100 undersøkte sjømatbedriftene er seks kvinnelige direktører i Norge (Fischer, 2015). Det kan antas at ved inkludering i oppgaven av en bransje med så lavt antall kvinnelige ledere, vil dette få en påvirkning på empiriske funn, resultater og følgelig diskusjon. Det vil være interessant å se hvorvidt respondentene selv bringer dette på banen i kontekst av autentisk ledelse, og hvordan de reflekterer rundt dette.

## 2.2.6 Ledelse og digitalisering

Teknologisk utvikling former organisasjoner, arbeidsmiljøer og endringsprosesser som har ført til en rekke nye utfordringer for ledere. Ledelsesatferd har med andre ord blitt tvunget til å endre seg fundamentalt de siste årene på grunn av digitaliseringens fremtredende rolle (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019). Til tross for at lederrollen har blitt avgjørende for å fange verdien av digitalisering, har det også ført til en endring hvor lederne må ha økt fokus på de ansatte og deres trivsel. Dette er en konsekvens av at digitalisering kan oppleves som ukjent og skremmende for de ansatte, og igjen fremstå som en trussel mot organisasjonens personlige apati. Forskning innen ledelsesteori de siste årene har forsøkt å overvåke effektene av organisasjonsendringer på grunn av digitalisering. Dette har fått forskere som Gardner, Lowe, Moss, Mahoney og Cogliser (2010) til å rette deres forskning mot lederes evne til å implementere teknologi i organisasjonen, samtidig som de motiverer ansatte til å omfavne endringen. Fagfeltene lederskap og digitalisering er komplekse, og på grunn av den raskt skiftende utviklingen av digital teknologi, vil det alltid være behov for kontinuerlig oppdatering og vurdering (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019). De fleste forskere ser imidlertid ut til å være enige om at mens ledere konverterer sine organisasjoner fra tradisjonelle arbeidsplasser til å bli stadig mer digitale, så må de også vurdere sin egen atferd

samt hvordan endringen vil påvirke de ansatte (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019; Marcin, 2017; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010). Først når alle disse aspektene er tatt i betraktning, kan en endringsprosess grunnet implementering av digitale løsninger være effektiv (Marcin, 2017).

### 3. Teori og proposisjoner

Kapittel 3 utforsker eksisterende forskning på autentisk lederskap, tillit og følelser under organisasjonsendring, og jeg vil gjennomgå forskning på tillit og følelser i sammenheng med dette. Jeg bruker begrepet mellommenneskelig tillit og påpeker hvorfor tillit er nødvendig i situasjoner med usikkerhet og for organisatorisk suksess. Følgernes følelser kan ofte dukke opp under endring, noe som gjør forskning på følelser viktig i kontekst av organisatoriske endringer. Jeg understreker videre innflytelse av autentisk ledelse på tillit til ledere og følgeres følelser under organisasjonsendring. Hensikten med dette kapittelet er å forstå hvordan og hvorfor graden av tillit og økningen av følelser forventes å utvikle seg under endring og i henhold til ledernes oppfattede kvaliteter og egenskaper. Jeg vil utforme et teoretisk rammeverk basert på disse relasjonene for å forstå hvilken rolle autentisk lederskap, tillit og følelser spiller i sammenheng med organisatoriske endringer, og om, samt hvordan, disse faktorene kan føre til vellykket endringsimplementering og vellykkede organisatoriske resultater. I kapittel 6, «Diskusjon», skal jeg undersøke dette rammeverket mer detaljert på grunnlag av data samlet inn av mine semistrukturerte intervjuer. Slik ønsker jeg å fylle det eksisterende gapet i litteraturen om autentisk ledelse, tillit og følelser i kontekst av organisatoriske endringer i sjømatnæringen.

#### 3.1 Autentisk ledelses påvirkning på tillit til ledere og følgeres følelser under organisasjonsendring

Ifølge Agote et al (2016) anses både ledelse og tillit å være grunnleggende faktorer når endringer skjer i en organisasjon. Dessuten mener mange forskere at disse fundamentale faktorene sannsynligvis vil ha en effekt på følgernes følelser når endringer forekommer. Følgernes oppfatning av deres leder vil påvirke nivået av tillit og erfarte følelser under endring. Autentiske ledere har egenskaper og kvaliteter som fører til at følgerne ønsker å endre holdning for å passe bedre til organisasjonens mål, verdier og visjon, selv når det oppstår endringer. Denne måten å tilpasse seg ens leder på er i nyere litteratur referert til som autentisk tilhengerskap. Autentisk tilhengerskap er en konsekvens av autentisk lederutvikling, og konseptet kan sees på som en måte å produsere høyere nivåer av positiv følgerutvikling



samtidig som man oppnår større organisatoriske resultater (Gardner, Avolio, Luthans , May, & Walumbwa, 2005). Autentisk ledelse og autentisk tilhengerskap presenterer et perspektiv som gjør endringen i tillitsnivå og økningen av følelser under organisatorisk endring mer forståelig. Jeg vil med dette legge vekt på teori om tillit og følelser i sammenheng med autentisk ledelse.

### 3.1.1 Autentisk ledelse og tillit

Ledere kan tilegne seg eller miste følgeres tillit avhengig av deres oppførsel under endringsprosesser. Ledere som viser samsvar mellom sine ord og handlinger vil oftere bli stolt på av sine ansatte (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Tillit til lederen anses som en relevant faktor for vellykket implementering av organisasjonsendringer, da det anses som avgjørende for å få følgere til å jobbe mot felles mål, spesielt under høye nivåer av opplevd usikkerhet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Oreg, 2006; Sørensen & Hasle, 2009; Zhu, May, & Avolio, 2004; Dirks, 2000). Tillit til lederen anses også som et grunnleggende element i effektiviteten av ledelse (Bass, 1990). Ifølge Dirks og Ferrin (2002) kan lederstil øke tilliten til lederen. Dette vil påvirke det organisatoriske utfallet. Autentiske ledere forventes å bygge tillit hos sine følgere gjennom deres støttende atferd, da autentiske ledere utfører handlinger med åpenhet, som igjen anses som avgjørende for å bygge tillit. Autentiske ledere er transparente og kongruente i deres tro, ord og handlinger, så vel som at de har høye etiske standarder, integritet og troverdighet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Egenskapene skal fungere som retningslinjer for å hjelpe autentiske ledere til å bygge tillit til deres følgere. Dette anses som grunnlaget for forskernes oppfatning av at autentisk lederatferd er positivt relatert til nivået av tillit til leder under organisasjonsendringer.

Ledere med høy tillit forventes å være følgerorienterte og til å opptre med integritet, og dermed lite sannsynlig vil ta avgjørelser som truer følgernes verdier. Følgerne har dessuten en tendens til å konsekvent observere ledernes oppførsel over tid. Etersom følgerne observerer deres ledere som selvbevisste mens de utfører transparente beslutninger som gjenspeiler integritet og forpliktelser, vil følgerne sannsynligvis utvikle en høyere grad av tillit til lederen. Dette fremmer autentisk atferd (Gardner, Avolio, Luthans , May, & Walumbwa, 2005). Dette kan beskrives som autentisk følgerskapsutvikling, som hovedsakelig er modellert av autentiske ledere med det formål å skape høyere nivåer av følgers selvbevissthet og selvregulering. Videre, mens autentiske ledere har en tendens til å vise en høy grad av

respekt og tillit, samt tillit til sine følgere, har følgerne også en tendens til å vise mer engasjement og lojalitet mot organisasjonens mål (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004).

Forskning viser at følgere rutinemessig observerer lederens konsistens over tid (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Ledere som innehar et indre moralsk perspektiv har høyere sannsynlighet for å bli oppfattet som pålitelig, ettersom de vil forsøke å oppføre seg i samsvar med sine moralske prinsipper og verdier over tid. Forskning viser også at miljøer med høy grad av tillit korrelerer positivt med høy grad av følgeres engasjement, forpliktelse samt organisasjonens suksess (Serrat, 2017). Lederens evne til å etablere, utvikle, utvide og gjenopprette tillit er nøkkelen til å bygge og opprettholde en vellykket virksomhet. For å bygge tillit vil lederens kommunikasjon av organisasjonens visjon, verdier, arbeidsmiljø, personell og kompensasjon være avgjørende. Dersom kommunikasjonen er vellykket, kan det bidra til å skape en «vi» i stedet for «jeg»- følelse i arbeidsmiljøet, som igjen skaper høyere nivå av tillit og gjør gruppen i stand til å få oppgavene gjort (Drucker, 2013). Å styrke personlig troverdighet er også en sentral faktor i prosessen med å bygge tillit internt i organisasjonen. Ifølge Serrat (2017) består troverdighet av fire attributter av karakter og kompetanse. Dette er integritet, intensjon, evner og resultater. Ledere som implementerer disse egenskapene har større sjanse for å være i stand til å bygge pålitelige relasjoner innad i organisasjonen (Kramer, 1999). Jeg ønsker å undersøke hvordan tillitsfulle relasjoner i en organisasjon er relatert til følgeres oppfatning av autentisk ledelse. Derav lyder mitt forslag til første proposisjon slik:

***PI:** Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisasjonsendring?*

### 3.1.2 Autentisk ledelse og følelser

I arrangementer hvor medarbeidere, kunder og ledere samhandler vil det alltid eksistere et potensial for emosjonell innvirkning på følgeres og lederes atferd (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Elfenbein, 2007). Følgelig kan en leders atferd være hendelsen som gir opphav til følelsesmessige opplevelser for menneskene rundt dem. Gjennom disse interaksjonene er det sannsynlig at både en autentisk leder og deres følgere får vite hvem de er og hvordan de påvirker en annen. Følgere har en tendens til å autentisere lederen når de observerer konsistens mellom hvem de er og hva de gjør (Gardner, Avolio, Luthans, May, &

Walumbwa, 2005). Denne måten å først observere så senere tilpasse seg på, skaper autentisk tilhengerskap. Autentisk tilhengerskap er en konsekvens av autentisk lederutvikling, som fører til høyere nivåer av følgernes selvbevissthet og selvregulering, som igjen gir opphav til følgernes positive følelser (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Mye forskningslitteratur om autentisk ledelse og autentiske følgere viser at dette lederskapsfenomenet er knyttet til mange positive atferdsholdninger blant ansatte, som for eksempel organisatorisk forpliktelse, arbeidsengasjement, organisatorisk medborgerskapsatferd, jobbtilfredshet, arbeidsressurskraft, kreativitet og jobbnytelse (Anwar, Abid, & Waqas, 2019; Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004; Mubarak & Noor, 2017; Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Cunha, 2013; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Yilmaz, 2020). Fordelene skyldes at lederen, som en positiv rollemodell, fungerer som et sentralt innspill for utviklingen av de autentiske tilhengerne (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Mange forskere mener at ledelse, effekter og følelser er sammenvevd med prosessen å lede, og dermed påvirker både lederens og følgerens resultater. Derfor finnes det mye forskning som påpeker at følelser kan være en nøkkelvariabel når man skal forklare prosessen hvor autentiske ledere påvirker følgernes resultater (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Ifølge Yousaf og Hadi (2020) tilbyr autentiske ledere stabilitet i et turbulent arbeidsmiljø ved å tilegne følgere verdier og gi dem en retning. Blaus' (1964) sosiale utvekslingsteori forklarer det samme atferdsmønsteret. I situasjoner der det eksisterer utveksling av høy kvalitet mellom ledere og følgere, vil ansatte sannsynligvis gjengjelde det høye nivået av affektivt engasjement. Dermed kan det konkluderes med at autentiske ledere skaper utveksling av høy kvalitet med sine ansatte ved å opptre ærlig, og ved å dele verdifull informasjon med sine følgere. Følgelig vil de ansattes affektive engasjement øke, som igjen vil skape et miljø bestående av både autentiske ledere og autentiske følgere (Balogun, Mahembe, & Allen-Ile, 2020).

Autentisk ledelse er en kompleks lederstil som involverer flere ulike typer atferd som til sammen utgjør en internt konsistent gestalt (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). For å bedre kunne forklare og forstå autentisk ledelses effekter på følgernes følelser, kan det være nyttig å skape en kontrast med en annen form for ledelse. Autentisk ledelse kan på et grunnleggende nivå settes opp mot en autokratisk «kommando og kontroll»- stil, der lederne viser liten bekymring for sine følgeres trivsel og deres fokus utelukkende på organisatoriske mål. Slik

type autokratisk ledelse har vært knyttet til negative følelser som usikkerhet, sårbarhet og ubehag, da følgerne oppfatter høye nivåer av risiko for at lederen kan utnytte dem på en uønsket og skadelig måte (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Konovsky & Freeman, 2000; Lind, Kulik, Ambrose, & de Vera Park, 1993). Derimot kan atferden til autentiske ledere eliminere noen av disse negative følelsene ved å ta hensyn til informasjon fra en bred rekke kilder, samt vurdere følgernes interesser og meninger når de tar beslutninger. Dette gir opphav til en følelse av å bli sett og forstått på arbeidsplassen, som videre kan føre til at følgere opplever mer kontroll over beslutningsprosessene samt at endringene påvirker dem. Følgelig resulterer det i mindre negative følelser angående organisatoriske endringsprosesser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Når man opplever at ens interesser og synspunkter blir inkludert i beslutningsprosessene, kan det fremkalle positive følelser, samtidig som det minimerer sannsynligheten for negative følelser.

*P2: Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisasjonsendring?*

## 3.2 Forholdet mellom nivå av tillit og erfaring med følelser

Tillit i en organisatorisk setting refererer til positive holdninger og forventninger som individer holder mot lederen i situasjoner med usikkerhet (Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016). Ettersom dagens moderne arbeidsmiljø stadig blir mer komplekst og usikkert, blir det å vinne følgernes tillit et viktig element for å være en effektiv leder. Dessuten kan det å oppnå høy grad av tillit mellom leder og følger direkte eller indirekte påvirke arbeidsplassens atferd og holdninger, som igjen fører til et høyere nivå av organisatorisk engasjement og følgeres engasjement (Dirks & Ferrin, 2002). I tillegg har tillit vist seg å være den ene variabelen som i størst grad påvirker mellommenneskelige holdninger og atferd (Hsieh & Wang, 2015). Ifølge Bennis & Nanus (1985) er tillit en grunnleggende faktor for samarbeidsrelasjoner, og det følelsesmessige limet som binder ledere og følgere sammen. Tidligere forskning innen tillit og følelser understreker at følgernes affektive reaksjoner på organisasjonsendringer delvis er basert på kvaliteten på forholdet til deres leder (Ballinger, Schoorman, & Lehman, 2009). Disse affektive reaksjonene er ofte påvirket av følgernes vurderinger om lederens evner og egenskaper (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Likevel er det forsket for lite på forholdet mellom tillit og følelser i å lede og følge under organisasjonsendringer.

Tillit kan være både framoverskuende og bakoverskuende. Derfor kan tillit baseres på følgernes forventninger til lederens fremtidige atferd, som igjen er basert på følgers tidligere oppfatninger av ledernes oppførsel. Tillit kan også være en framoverskuende følelse i så måte at betrode ledere forventes å oppføre seg på en bestemt måte som ikke skader følgernes interesse (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). En organisasjonsendring kan karakteriseres med høy grad av usikkerhet. I slike situasjoner vil tillit sannsynligvis være i forkant av følgernes bekymringer. På grunn av dette understreker tidligere forskning at tillit også kan fungere som en kjernebestemmelse for hvordan følgere følelsesmessig reagerer på endringen (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Lazarus, 1991). Følgernes forventninger til lederen kan enten redusere eller øke sannsynligheten for positive eller negative følelser, avhengig av om lederen imøtekommer disse forventningene. I nærvær av individer som oppfattes som pålitelige, erfarer folk gjerne følelser bygget på mellommenneskelige ønsker, ro og håp (Jones & George, 1998). Ifølge Agote et al. (2016) er disse følelsesmessige reaksjonene et resultat av lave nivåer av trussel i kontakt med høyt betrode personer. Som en kontrast vil tilstedeværelse av individer med lite tillit, føre til følelser bygget av angst, spesielt i situasjoner hvor man er svært avhengig av personen som blir mistrodd. Dette er ofte en problemstilling i leder-følger-relasjoner. Basert på informasjonen som presenteres her, vil mitt tredje forslag til proposisjon lyde som følgende:

***P3:** Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgers følelser under organisasjonsendring?*

### 3.3 Teoretisk rammeverk

Her presenteres mitt teoretiske rammeverk basert på eksiterende teori innenfor feltene autentisk ledelse, tillit, følelser og organisatorisk endring. Dette rammeverket gir en oversikt over hvordan autentisk ledelse påvirker tilliten til ledere og følgeres følelser i kontekst av organisatorisk endring. For å undersøke forskningsspørsmålet, har jeg presentert tre proposisjoner knyttet til rammeverket. Dette vil også representere det teoretiske grunnlaget for oppgaven, samt at datainnsamlingsprosessen og metodikken vil være basert på dette rammeverket og deres proposisjoner.

### 3.3.1 Proposisjoner

Jeg har utarbeidet tre proposisjoner gjennom teorikapittelet for å bidra i en retning mot svar på forskningsspørsmålet «Hvordan påvirker autentisk ledelse tillit til lederes- og ansattes følelser gjennom en organisasjonsendring i sjømatnæringen?». De tre proposisjonene er presentert under:

***P1:** Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisasjonsendring?*

***P2:** Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisasjonsendring?*

***P3:** Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgers følelser under organisasjonsendring?*

Fordi studien min er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie fra 2021, samt en replikasjonsutvidelsesstudie av Agote, Aramburu og Lines studie fra 2016, er disse forslagene basert på deres hypoteser. Jeg har imidlertid formulert mine forslag noe annerledes enn Agote et al., men nærmere Vik og Skeies. Slik passer de bedre inn i min kvalitative studie. Fordi likheten mellom mine proposisjoner og Vik og Skeies proposisjoner er relativt lik, velger jeg å inkludere kun Agote et al. sine hypoteser i figuren under. Sammenlignet med Agote et als (2016) hypoteser, som presentert under, har jeg benyttet et «mykere» og mindre teknisk språk da jeg ikke kommer til å gjennomføre statistiske tester for å finne positive eller negative forhold mellom de ulike elementene i studien. Mine forslag er formulert som mer åpne og uspesifiserte spørsmål, da det passer bedre for valgt metodikk og analyse. Dermed har jeg, i likhet med Vik og Skeie, valgt å ekskludere Agote et als fjerde hypotese fra mitt forslag. Grunnet for ekskludering er at typen metodikk og tilnærming ikke er like kompatibel når man bruker medierende variabler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). For å tydeligere vise sammenhengen, har jeg konstruert en tabell som viser våre hypoteser og proposisjoner samlet.

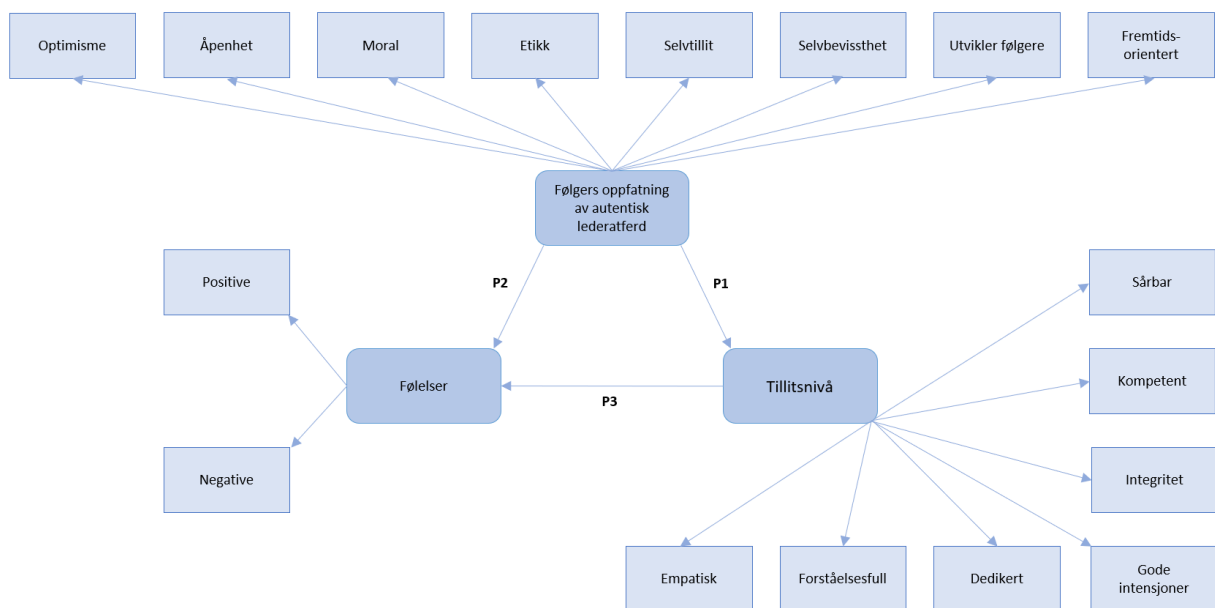
**Tabell 1**

<b>Mine proposisjoner</b>	<b>Agote et al.s (2016) hypoteser</b>
<b>P1</b>  Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisasjonsendring?	<b>Hypotese 3</b>  Oppfatningen av ALs atferd er positivt relatert til nivået av tillit til leder under organisatorisk endring.
<b>P2</b>  Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisasjonsendring?	<b>Hypotese 1a</b>  Oppfatningen av ALs atferd er positivt knyttet til opplevelsen av positive følelser under organisasjonsendring.  <b>Hypotese 1b</b>  Oppfatningen av ALs atferd er negativt knyttet til opplevelsen av negative følelser under organisasjonsendring.
<b>P3</b>  Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgers følelser under organisasjonsendring?	<b>Hypotese 2a</b>  Tillit til lederen er positivt knyttet til erfaringer av positive følelser under organisasjonsendring.  <b>Hypotese 2b</b>  Tillit til lederen er negativt knyttet til erfaringer av negative følelser under organisasjonsendring.  <b>Hypotese 4a</b>  <i>Forholdet mellom oppfatningen av ALs atferd og erfaring av positive følelser er mediert av nivået av tillit til leder.</i>  <b>Hypotese 4b</b>  <i>Forholdet mellom oppfatningen av ALs atferd og erfaring av negative følelser er mediert av nivået av tillit til leder.</i>

*Forholdet mellom oppgavens proposisjoner og Agote et al.s (2016) hypoteser*

### 3.3.2 Rammeverk

For å kunne identifisere forholdet mellom autentisk ledelse, tillit og følelser i kontekst av organisasjonsendringer, har jeg inkludert et rammeverk basert på eksisterende teori med særlig vekt på Agote, Aramburu og Lines studie om autentisk lederoppfatning, tillit til lederen og følgeres følelser under organisasjonsendringer (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Rammeverket gir en oversikt over hvordan ulike elementer er forbundet og relatert til hverandre. Videre viser rammeverket forholdet mellom proposisjonene og kan dermed være til stor hjelp i vurderingen av forskningsspørsmålet. Det er imidlertid viktig å merke seg at dette rammeverket utelukkende er basert på eksisterende teori, noe som betyr at ingen av mine antakelser gjenspeiles i modellen. I kommende diskusjon, kapittel 6, vil jeg bruke dette rammeverket som utgangspunkt og til å reflektere rundt mine funn.



Figur 2 Rammeverk for autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendring basert på Agote et al. (2016).



## **Følgeres oppfatning av autentisk ledelse**

Eksisterende litteratur understreker at for en organisasjonsendring er vellykket dersom lederen innehar et visst sett med kvaliteter som fører til at følgerne oppfatter lederen som autentisk. Egenskaper som særlig fremheves er selvbevissthet, balansert prosessering, internalisert moralske perspektiver og relasjonell åpenhet (Luthans & Avolio, 2003). Eksisterende teorier synes å tro at denne typen lederatferd eller lederegenskap har stor betydning for å bygge og utvikle tillitsfulle mellommenneskelige relasjoner i et arbeidsmiljø (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011; Harter, 2002).

Det finnes ergo mye forskning på emnet autentisk ledelse. Det er imidlertid et gap i forskningen når det kommer til autentisk ledelse i kontekst av organisasjonsendring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Ved å undersøke autentisk ledelse i en slik kontekst, blir lederstilen opplyst i en dynamisk situasjon. Ved å ha et dynamisk synspunkt, vil mitt rammeverk antyde at følgernes oppfatning av autentisk ledelse kan påvirke følgernes tillitsnivå til lederen, som oppgitt ved P1. Rammeverket fremhever videre at oppfatningen av autentisk ledelse kan gi opphav til positive følelser blant følgere, fremhevet ved P3.

## **Tillitsnivå**

Eksisterende litteratur understreker at tillitsnivået mellom leder og følgere påvirkes av de tre pilarene som er angitt i avsnitt 2.2.1, nemlig selvinnsikt, selvregulering og høy grad av etikk. Ifølge Burke, Sims, Lazzar & Salas (2007) vil følgeres oppfatning av tillit og dens effekter på organisasjonsresultater sannsynligvis dukke opp som en konsekvens av lederens egenskaper og følgeres oppfatning av lederen. Derfor antydes rammeverket at opplevd tillitsnivå er direkte relatert til følgernes erfaring av positive og negative følelser, som illustrert ved P2. Uønsket og uventet endring kan føre til at følgere oppfatter lederen som upålitelig, noe som igjen kan føre til lavere grad av tillit, og følgelig negative følelser (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007; Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016). Som rammeverket imidlertid antyder, kan tillitsnivå øke og gi opphav til positive følelser dersom følgere oppfatter sin leder som autentisk og de erfarer positive følelser i arbeidsmiljøet.

## **Følelser**

Ledere forventes ofte å sette i gang endringsprosesser for å oppnå utvikling, forbedring, effektivisering, læring og omstilling i organisasjonen (Glasø, 2008). I slike tilfeller vil følelser gjerne differere mellom frustrasjon og optimisme. Ledere med forståelse for ansattes følelser og reaksjoner under endring, og som ved behov konstruktivt kan påvirke disse, vil være bedre rustet for organisatoriske endringer (Kiefer, *Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger.*, 2002). Lederens rolle og følgernes oppfatning av dette er avgjørende for hvorvidt endringen lykkes. Det teoretiske rammeverket antyder at følgernes følelser avhenger av deres oppfatning av lederens autentisitet, hvilket relaterer seg til utredningens tredje proposisjon.

Økte nivåer av følelser oppstår ofte under organisatoriske endringer på grunn av økt sannsynlighet for å oppleve utfordrende problemer på grunn av usikkerhet som ligger i endringsprosesser (Kiefer, 2002). Organisasjonsendringer presenterer ofte en kontekst av usikkerhet for både ledere og følgere, hovedsakelig på grunn av upålitelig informasjon om situasjonen og vanskeligheten med å forutsi utfall av beslutninger under endring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). I sin tur, presenterer ofte følgernes følelser under endringer seg som noe negativt. Imidlertid, dersom lederen har et sett med nevnte kvaliteter og egenskaper, understreker eksisterende teori at autentisk lederatferd kan gi opphav til positive følelser, som igjen kan legge til rette for vellykkede organisasjonsendringsprosesser (Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016; Luthans & Avolio, 2003).

## 4. Metode

Kapittelet gir en innføring i valg knyttet til metode brukt for å besvare oppgavens forskningsspørsmål med tilhørende proposisjoner. Valg av metode må samstemme med oppgavens problemstilling og studiens formål, samt at det er nøye gjennomtenkt slik at resultatene ikke er avhengig av selve valget, men heller reflekterer virkeligheten på en best mulig måte (Bono & McNamara, 2011). Først gis en presentasjon av oppgavens forskningsdesign og tilnærming. Videre diskuteres forskningsmetode hvor valget mellom kvantitativ og kvalitativ metode begrunnes. Deretter fremstår utredningens datainnsamling, før oppgaven avslutningsvis belyser reliabilitet og validitet av innsamlede data samt etiske forhold rundt forskningen.

### 4.1 Forskningsdesign og tilnærming

Forskningsdesign er en plan for hvordan forskningsspørsmål og påståtte proposisjoner skal besvares, og har følgende implikasjoner for forskningsprosessen (Ringdal, 2016).

Forskningsdesignet gir studien en ramme for hvordan innhenting av data og analyse skal foregå. Valg av forskningsdesign avhenger av type spørsmål man ønsker besvart, og deles av Saunders et al. (2019) inn i tre kategorier for akademiske studier, herunder deskriptivt, eksplorativt og forklarende design. Valget av eksplorativt design er særlig nyttig der hvor studien sikter på å avdekke et problem eller fenomen i likhet med tidligere teori (Clarke & Friese, 2015). Oppgavens formål er å forstå autentisk ledelse, følelser og tillit i kontekst av organisatorisk endring – et emne med begrensede ressurser fra tidligere forskning. Valget av utforskende og eksplorativt design er spesielt nyttig da studien tar sikte på å avdekke et problem, en utfordring eller et fenomen, noe som også er et mål for oppgaven.

Videre skiller litteraturen tradisjonelt mellom to forskningstilnærminger, deduktiv og induktiv. Deduktiv tilnærming går ut på å bevege seg fra teori til empiri, hvor det tar utgangspunkt i en teoretisk referanseramme om et fenomen, for så å undersøke hvorvidt empirien eller datamaterialet bekrefter eller avkrefter teorien. Induktiv tilnærming starter med datainnsamling, etterfulgt av utvikling av teori basert på funn fra empirien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Sistnevnte brukes altså i tilfeller hvor det er behov for en dypere forståelse enn hva eksisterende teori kan fremskaffe (Ringdal, 2016). Tilnærmingen tar sikte

på å anskaffe dybdekunnskap om et fenomen eller problem, samt utvikle nye teorier basert på empiriske observasjoner (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Gitt studiens formål om å replisere resultater fra Vik og Skeies (2021) studie, samt hull i litteraturen om autentisk ledelse, følelser og tillit under organisatorisk endring, anser jeg en dybdeanalyse gjennom induktiv tilnærming for å være mest passende for studien.

## 4.2 Forskningsmetode

Forskningsmetode angir hvordan data innhentes og analyseres, samt hvilke typer kilder som benyttes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). I det følgende vil det gis en forklaring på forskjellen mellom primær- og sekundærdata, før det presenteres en forklaring på, samt begrunnelse av, metode.

### 4.2.1 Primær- og sekundærdata

Studien benytter både primær- og sekundærdata, hvorav førstnevnte er nye data samlet inn av forsker selv. Primærdata er benyttet for å samle inn data om en klart avgrenset problemstilling (Ringdal, 2016). Primærdata i studien er hentet gjennom semi-strukturerte intervju av HR-ledere og øvrige ledere i Sjømatnæringen, med utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide av Vik og Skeie (2021). Fordelen med primærdata er hvordan disse er samlet spesifikt for studien, og således kan tilpasses for å besvare oppgavens forskningsspørsmål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Hovedgrunnen til bruk av primærdata i utredningen skyldes hvordan tema for studien er relativt lite forsket på. Følgelig er målet å samle spesifikke data om personer som jobber som personalsjef eller leder i den norske Sjømatnæringen, for deretter å undersøke et fenomen i dybden.

Sekundærdata er supplerende data påvirket av andre forskere, gjerne hentet til annet formål enn det som gjelder studiens faktiske problemstilling (Ringdal, 2016). Sekundærdata som er brukt i oppgaven er materiale anbefalt og utdelt av veileder, samt materiale hentet fra akademiske søkemotorer på internett. Til tross for at analysen min hovedsakelig er basert på primærdata, har sekundærdata fungert som en støttepillar for dens diskusjon og teoretiske forankring. Det har vært særlig nyttig for å danne et fullstendig bilde av dagens situasjon for forskning innen autentisk ledelse, tillit og følelser.

## 4.2.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode har ifølge Widerberg (2014, s. 15) som formål å «klargjøre et fenomens karakter eller egenskaper». I kontrast til kvantitativ metode, benyttes ikke tallfestede data i kvalitativ tilnærming. Dermed er metoden godt egnet for målet med studien som er å undersøke er fenomen på et dypere nivå og utvikle teorier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Ettersom min studie, i likhet med Vik og Skeies (2021), har en induktiv tilnærming med formål om å utforske autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendringer, har valget falt på denne metoden. En kvalitativ tilnærming innebærer muligheten for å undersøke meninger fra studiens deltakere – og forholdet mellom disse, samt muligheten til at deltakerne kan utdype sine meninger og forsker kan stille oppfølgings spørsmål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

Basert på oppgavens induktive og utforskende tilnærming, samt ønsket om å oppdage og utforske nye teorier fra innsamlede data, har jeg ved å bruke komparativ metode innhentet og analysert nødvendige data på en systematisk måte. Følgelig er oppgaven bygget på grunnlaget for «grounded theory» for kvalitative data (Charmaz, 2014). Jeg søker å forklare hvordan mine respondenter oppfattet sin leder under organisatoriske endringsprosesser, samt tillitsnivået og erfarte følelser i kontekst av endringen. Ved å beskrive en prosess og trekke ut informasjon fra mine data for å videre bygge teori, har jeg hatt nytte av «grounded theory», hvor slike prosedyrer er hovedmålet (Charmaz, 2014).

## 4.3 Tidsperspektiv

Studien er en masteroppgave og vil bli utført i løpet av ett semester. Som en konsekvens av det vil utredningen bli en tverrsnittsstudie hvor intervjuene gjennomføres én gang. Innhenting av informasjon fant sted fra begynnelsen av oktober til tidlig november 2022. Den korte tidshorisonten vil kunne føre til at respondentene påvirkes av midlertidige trender i markedet eller deres nåværende situasjon, som igjen kan påvirke resultater av studien og gjøre det mindre generaliserbart. Min bekymring i den forbindelse har vært de høye fiskeprisene og tap av salg i næringen det siste året. Jeg har imidlertid strebet for å tilpasse intervjumålene til å fokusere på det helhetlige bildet ved å oppmuntre respondentene til å snakke om endringer før priskatastrofen (Haugen, 2022). Dessuten tror jeg at å utføre en utforskende studie

gjennom ett enkelt semester vil være givende, samt at funnene kan ha stor betydning for autentisk ledelse, tillit og følelser i en kontekst av organisatoriske endringer.

## 4.4 Datainnsamling

Primærdata ble samlet inn gjennom intervju, mens sekundærdata ble hentet fra kilder i akademiske søkemotorer på internett. I tillegg inkluderes Vik og Skeies (2021) informasjon fra intervju med en ekspert på fagfeltet autentisk ledelse. Følgende er gjort for å få en eksperts uttalelse om tema og dermed styrke diskusjon om funn. Kommende del vil gi en beskrivelse av hovedkilden til data for studien, utvalg og utførelse av semistrukturerte intervjuer.

### 4.4.1 Semistrukturerte intervju

Fordi studien er en replikasjonsstudie av studien «The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Process» av Vik og Skeie (2021) er intervjuguide og tilhørende spørsmål hentet fra nevnte studie. Intervjuguide og intervju spørsmål fra Vik og Skeie (2021) er vedlagt oppgaven.

Ved kombinasjon av innsikt fra Agote et al. (2016) sin forskning og eksisterende litteratur innen autentisk ledelse, følelser og tillit, oppdaget jeg emner som hadde behov for ytterligere undersøkelse for å skape en dypere forståelse av disse elementene i en kontekst hvor organisatoriske endringer skjer. Basert på denne innsikten, oppgavens induktive tilnærming og bruk av «grounded theory», skilte intervjuformen seg ut til å være den beste datainnsamlingsmetoden for min avhandling. Intervjuer kan struktureres i ulike grader i samsvar med intervjuets formål. For å best mulig besvare forskningsspørsmålet falt valget på semistrukturerte intervjuer bestående av en forhåndsdefinert liste med spørsmål.

Semistrukturert intervjumetode medførte at intervjuguide ikke nødvendigvis ble fullt kronologisk i alle intervjuer. Det ble likevel påsett at samtlige respondenter fikk alle spørsmål stilt og følgelig besvart. Intervjuguiden var viktig for å beholde strukturen på intervjuene, samt sikre fleksibilitet til å tilpasse spørsmål til hver respondent og endre rekkefølgen på spørsmål under gjennomføringen av intervjuene om nødvendig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

#### 4.4.2 Utførelse av semistrukturerte intervju

Ettersom en replikasjonsstudie skal gjennomføres i mest mulig likhet med studien som replikeres, er utvalg gjort i mest mulig likhet med studien til Vik og Skeie (2021). For å beskrive sjømatnæringens ledes oppfatning av autentisk ledelse, tillit til leder og følelser under organisatorisk endring er det således besluttet å intervju totalt 12 ledere ved avdelinger for HR, salg, produksjon og økonomi innen sjømat. Disse er videre ansatt i fem ulike sjømat-selskaper. For å få en oversiktlig struktur på respondentene, men også ha fokus på å sikre anonymitet, har jeg tildelt dem benevnelsen «Sjømat» samt tall for bedriften de hører til. Under tabellen presenteres kort kjennetegn ved de ulike selskapene, uten at de nevnes eksplisitt. Det er benyttet en teoretisk tilnærming for utvalg. Herunder er det, ved å analysere eksisterende forskning og data, og basert på funnene, avgjort hvilke data som var ønsket å finne og hvordan finne de.

Intervjuene ble gjennomført både i person og digitalt med støtte fra Microsoft Teams. Det var særlig ønskelig fra min side om å møtes ansikt til ansikt, da de digitale løsningene gjerne byr på utfordringer. På grunn av mangel på tid og begrensede økonomiske ressurser har det dog i noen tilfeller ikke vært mulig å reise for å møte respondentene personlig. Som en konsekvens av Covid-19-pandemien, sitter flere enda på hjemmekontor, og dermed var det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene digitalt for de gjeldende. Tid brukt på intervjuene varierte mellom 30-60 minutter. Aldersspennet strekker seg fra 28 til 59 år, med en tilfeldig fordeling av kjønn på 7 kvinner og 5 menn. Variasjonen i alder og kjønn mener jeg vil tilføre oppgaven et bredt spekter av informasjon og bidrag.

**Tabell 2**

Respondenter	Kjønn	Tilhørighet	Alder	Stilling	Varighet
1	Mann	Sjømat 1	59	Chief Executive Officer	1:24:02
2	Kvinne	Sjømat 1	29	Operations Manager	40:52
3	Kvinne	Sjømat 1	49	Sales Manager	36:49
4	Kvinne	Sjømat 1	28	Chief Marketing Officer	42:44
5	Mann	Sjømat 1	31	Chief Operating Officer	43:25
6	Kvinne	Sjømat 2	32	Sales Manager / HR	30:29
7	Mann	Sjømat 3	52	Managing Director	51:09
8	Kvinne	Sjømat 3	39	Sales Manager	34:07
9	Mann	Sjømat 4	54	Partner	41:06
10	Mann	Sjømat 4	38	Partner	23:47
11	Kvinne	Sjømat 4	55	HR Manager	48:02
12	Kvinne	Sjømat 5	51	Chief Human Resource	58:22

*Oversikt over respondenter, kjønn, tilhørighet, alder, stilling og varighet av intervju*

*Sjømat 1* er et norskeid familieselskap som tilbyr sjømatprodukter til kunder over hele verden. Selskapet har produksjonslinjer for laks, hvitfisk og panering, samt utstyr for å levere produkter innen de fleste type forpakninger som er vanlig for sjømatprodukter så vel ferske som frosne. Bedriften har «backoffice» og salgsavdeling i Norge, samt et produksjonsanlegg i Polen, som driver produksjon og distribusjon av skreddersydde sjømatprodukter. Selskapet er en del av en samlet vertikalintegrert kjede for sjømat.

*Sjømat 2* bygger en ny næring langs kysten av Norge – fra rogn til ferdig torskefilet. Selskapets integrerte verdikjede sikrer produkter i verdensklasse. Det betyr full kontroll fra rogn til ferdig pakket filet, hvor de tilbyr sunn, fersk torsk hver eneste dag, hele året. Med en helnorsk verdikjede, har selskapet som ambisjon å bli en verdensledende produsent av oppdrettstorsk. Selskapet er relativt nystiftet og har dermed kort historikk og empiri.



Selskapet og de ansatte står foran krevende prosesser med hensyn til biologi og logistikk i en ambisiøs vekstplan.

*Sjømat 3* er et tradisjonelt norsk eksportselskap av laks og ørret, med en ukomplisert forretningsmodell. De dokumenterer de ulike produksjonsprosessen, fra rogn til fisken er levert til kunde, hvor deres viktigste marked er Europa og Asia. Selskapet er eid av ansatte som har lang erfaring og høy kompetanse i sine fag. De samarbeider tett med leverandører og transportører for å sikre levering til rett til og rett sted. Ledelsesaspektet er mye sentrert om logistikk og motivasjon.

*Sjømat 4* søker å skape en varig og positiv innvirkning på sjømatnæringen ved å tilby sine kunder stort talent, vekststrategier og presis utførelse. Selskapet er et nettverk av tverrfaglige sjømateksperter rundt om i verden som tilpasser seg klientenes utviklingsmål. På grunn av deres allsidige tilnærming, unike forståelse og lange erfaring fra å jobbe i den globale sjømatindustrien, tilbyr de skreddersydde løsninger som passer best for kundenes behov uansett utviklingsområde. De tilbyr ledersøk og konsulenttenester for industrien, og på den måten kobler de sammen vellykkede fagfolk og ledere over hele verden. Forretningskonseptet er prosjektorganisert med relativt stor variabilitet.

*Sjømat 5* er et av verdens ledende lakseoppdrettsselskaper, med mål om 90 000 tonn slaktet i 2022 og 130 000 tonn i 2025. Selskapets oppdrettsanlegg ligger i Finnmark og Rogaland i Norge, og British Columbia og Newfoundland i Canada. Deres hovedkontor ligger i Bergen, Norge. Bærekraft og jordbrukspraksis er grunnlaget for deres virksomhet. Lavest mulig miljøbelastning og best mulig fiskevelferd er både et etisk ansvar og driver økonomisk lønnsomhet. Den geografiske spredningen både innenlands og utenlands tilsier at de kan være preget av større innslag av kulturelle utfordringer.

#### 4.4.3 Utvalg

Gjennom bruk av teoretisk tilnærming for utvalg ved å analysere aktuell forskning og data, ble det valgt basert på funnene hvilke data som var ønskelig å samle videre, samt hvor de kunne bli funnet. Metode å arbeide på er vanlig innen «grounded theory» (Clarke & Friese, 2015). Fordi jeg selv jobber i næringen og dermed har god kjennskap til både mulige bedrifter og intervjuobjekter, utarbeidet jeg tidlig en liste over ønskede kandidater. Deretter

ble sjømatbedriftenes hjemmesider på internett benyttet for å få en nøyaktig oversikt over nåværende stillinger. Da dette er en replikasjonsstudie, bør utvalget være mest mulig likt som i Vik og Skeies (2021) utredning, noe oppgaven har strebet å sikre. Likevel, med en plan om å intervju 12 personer innen tre-fire bedrifter, var det vanskelig å oppnå samtlige intervjuobjekter som HR-ledere. Dermed er utvalget en miks av både HR-ledere og øvrige ledere.

Videre ble de potensielle på listen kontaktet gjennom mail med informasjon, og deretter oppfølging via telefon. Noen av de visste jeg på forhånd at jeg ville møte under «Kvinner i Havet», en konferanse som gikk tidlig i min forskningsprosess. Det fremsto dermed gunstig å komme i kontakt med disse på selve konferansen, også allerede før utsendt mail, slik at vi hadde mulighet til å oppnå en god dialog. En slik fremgangsmåte vil trolig øke terskelen betraktelig for å takke nei til intervju. Det var viktig for meg at samtlige på listen ønsket å være med på intervju, de var nøye utplukket på bakgrunn av mitt kjennskap til dem med sikkerhet om at de kan gi meg et godt bidrag til utredningen. Tatt folks hektiske arbeidshverdag i betraktning, opplevde jeg god respons og tilbakemelding. Med små justeringer på intervjuisten og tilpasninger i forhold til tid og sted, gikk det rimelig knirkefritt for seg. Ifølge Dworkin (2012) antyder forskning et minimum på ti respondenter i kvalitativ forskning hvor målet er å få dybdeperspektiv på et fenomen. Ettersom studien min har relativt kort varighet på fire måneder med begrensede ressurser, ble det rimelig å samle inn data fra et utvalg på tolv respondenter.

#### 4.4.4 Intervjuobjekter

Som det fremstår av forskningsspørsmålet, er oppgaven basert på å undersøke hvordan autentisk ledelse påvirker tilliten til ledere og følgeres følelser under organisatoriske endringer. Dermed er det nødvendig å utdype hvem som er ledere og hvem som er følgere i utredningen. Fordi det ikke eksisterer noen leder uten minst en følger, er det sentralt at lederne erkjenner viktigheten av å forstå sine følgere for å kunne hjelpe seg selv og sine følgere, samt bidra til at organisasjonen oppnår suksess (Kellerman, 2007). Basert på denne innsikten, ble jeg inspirert av Agote et al. (2016) til å kontakte ledere i ulike organisasjoner for å undersøke deres opplevde nivå av autentisk ledelse under organisasjonsendringer. Følgelig er studiens følgere et utvalg av norske HR-ledere og øvrige ledere innen sjømat. Videre utgjør lederne som refereres til i oppgaven HR-ledernes nærmeste ledere, som i de

fleste tilfeller er organisasjonenes administrerende direktør. Da oppgaven i tillegg inkluderer et fåtall av administrerende direktører i utvalget, vil de i deres situasjon fremstå som følgere, og deres leder vil dermed bli styret ved styreleder i organisasjonen.

## 4.5 Dataanalyse

Formålet med dataanalyse er å samle, organisere og strukturere de innsamlede data slik at de kan presenteres for det formål de er tiltenkt (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Analysen av min kvalitative data er basert på deltakernes tanker og meninger uttrykt muntlig. Å analysere ord kan være utfordrende da ord og uttrykk ofte forstås på ulike måter avhengig av den mottakende personen. Derfor var det viktig for meg å behandle uttalte tanker og meninger med ydmykhet og forsiktighet. Data må behandles for at man skal kunne analysere synspunkt og meninger gitt gjennom intervju. Transkribering ble således nødvendig for å sikre at ingen informasjon gikk tapt (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Fordi jeg er ute etter å samle tanker og meninger knyttet til forskningstema, ble det rimelig å gjennomføre en fullstendig transkripsjon av hvert intervju med tillatelse til å ta opp det hele på bånd. Opptaket ble deretter brukt til å transkribere alt som ble sagt under intervjuene. Dermed forhindres det at verdifull informasjon gikk tapt samtidig som det ble tilrettelagt for at informasjon gjengis og oppfattes så korrekt som mulig.

Prosessen med transskribering var tidkrevende, samtidig som det var en viktig del av kodingen og behandlingen av innhentet informasjonen. De 12 semistrukturerte intervjuene resulterte i 180 sider med transkribert data som ble systematisert og redusert i flere steg ved hjelp av koding. Først ble det transkriberte materialet grundig gjennomgått. Dette ble gjort for å skape en grunnleggende forståelse av hvorvidt respondentene oppfattet sin leder som autentisk under en organisasjonsendring. Herunder startet prosessen ved å systematisere funn basert på hvordan respondentene oppfattet deres ledere og hvorvidt deres beskrivelser sammenfaller med definisjonen av autentisk ledelse. Videre ble de transkriberte data ved bruk av åpen koding delt inn i spesifikke diskrete deler ved utskillelse av spesielle ord, uttrykk eller situasjoner, relevant for å besvare utredningens forskningsspørsmål. Dataene ble så undersøkt for sammenhenger mellom ulike deler – hvilket i teorien er det andre steget av datakoding, referert til som aksial koding (Clarke & Friese, 2015). Avslutningsvis ble sentrale kategorier som knyttet sammen alle koder, og som var direkte tilknyttet utredningens

forskningsspørsmål, lokalisert og utskilt (Clarke & Friese, 2015). Mitt hovedfokus under kodeprosessen var å holde seg så nær respondentenes svar som mulig for å begrense min egen empiriske tolkning (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Lokaliseringen og utskillelsen bidro til å danne et helhetlig bilde av forskningens funn, hvilket igjen resulterte i en bedre forståelse av datamaterialet.

## 4.6 Evaluering av datamateriale

Kvaliteten på data som brukes i forskning er kritisk, og dermed vil denne delen gjennomgå valg som er gjort angående studiens validitet og reliabilitet. Prinsippene vurderer kvaliteten på forskningen, da det er vanskelig å vite om funn gjenspeiler virkeligheten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Reliabilitet er særlig interessant da studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021). Videre vil også forskningsetikk diskuteres.

### 4.6.1 Reliabilitet

Ifølge Saunders et al. (2019) refererer reliabilitet til i hvilken grad teknikkene og de analytiske metodene fører til konsistente funn. Med andre ord er påliteligheten av kvalitative studier, som denne, basert på hvorvidt andre forskere oppnår de samme resultatene samt får lik konklusjon dersom de gjennomfører en lik studie. Vurdering av reliabilitet er spesielt interessant i gjeldende studies tilfelle da det er en replikasjonsstudie av Vik og Skeies (2021) studie, som igjen er en replikasjons-forlengelsesstudie av Agote et al. (2016). Litteratur om reliabilitet nevner fire reliabilitetstrusler som må hensyntas og unngås ved utførelse av forskningsstudier. Disse er deltakerfeil, deltakerskjevheter, forskerfeil og forskerskjevheter (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Slike feil og skjevheter er spesielt relevant i forbindelse med min type forskning hvor semistrukturerte intervjuer er brukt.

*Deltakerfeil* er faktorer som kan påvirke deltakernes prestasjoner. Faktorene kan være påvirkning av miljø eller datainnsamlingens timing og tidshorisont (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). For å forhindre denne typen feil lot jeg deltakerne velge sitt foretrukne tidspunkt for intervju slik at de ikke hadde det travelt eller følte seg stresset. Det ble også sørget for at intervjuobjektene var plassert i et rolig, privat rom uten ytre forstyrrelser. For å redusere stress for deltakerne ble det sørget for at samtalen under intervjuene var i tråd med

de forhåndsdefinerte temaene. Man kan likevel ikke vite sikkert om deltakerne opplevde press eller påvirkning under intervjuet da avvik kan forekomme. Det kan tenkes at respondentene føler seg truet av at jeg selv jobber i og er eier av konkurrerende bedrift i den forstand at de ikke ønsker eller tør å være ærlig. Dette kan ha påvirket deres svar og således forskningens resultater.

*Deltakerskjevheter* kan oppstå hvis respondentene handler eller reagerer på måter som samsvarer med det forskere ønsker å høre (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Dette ble forsøkt forhindre ved å gi deltakerne en passende mengde informasjon om forskningsemnet. Eksempelvis ble ikke ordet «autentisk» nevnt, men informerte deltakerne mer generelt om ledelse, tillit og følelser knyttet til studien. Det var et bevisst fokus på å ikke avbryte eller agere avvissende der hvor intervjuobjektene opplyste om mindre relevante temaer, samt ikke gi dem signaler om hva som er bra eller mindre bra å respondere. Deltakerskjevhet kan også oppstå der hvor intervjuobjektene føler seg utrygg på at anonymitet blir bevart (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). For å forhindre dette ble det lagt særlig vekt på anonymitet og behandling av deres personvern. Både deltakere og bedrift har blitt holdt anonym for å redusere risikoen for å holde tilbake nyttig informasjon. Jeg erfarte gjennom intervjuene at ingen av respondentene sa noe negativt om deres nåværende ledere, noe som kan skyldes deltakerbias. Dette kan føre til usanne utsagn som påvirker studiens reliabilitet. For å forhindre denne typen skjevhet, startet hvert intervju med informasjon om personvern og håndtering av data for å sikre deres anonymitet. Eksempelvis ble det gjort tydelig at lydopptak ville bli slettet umiddelbart etter transkripsjonsprosessen, og at informasjon som navn på deltaker og organisasjon ikke ville bli nevnt i avhandlingen. Ettersom flere av intervjuene ble gjennomført digitalt, var det ved disse tilfellene ikke mulig å vurdere om deltakerne følte seg fri til å uttrykke seg selv. For å bygge tillit ble deltakerne informert om hva deres deltakelse betyr, samt sørget for at samtykkeerklæring ble underskrevet. De ble også informert om at dersom de opplever minimal respons fra intervjuers side, har det ikke noe med riktigheten av deres svar å gjøre, men at det handler om at intervjuer ikke skal lede dem til et svar. En annen type deltakerskjevhet som kan forekomme er knyttet til hvordan spørsmål formuleres og blir presentert under datainnsamlingsprosessen. Dersom deltakeren ikke forstår konteksten av spørsmålet, kan det føre til feilaktige eller misvisende svar. Dette ble forsøkt forhindre ved å benytte en intervjuguide hvor spørsmålene ble stilt i en spesiell rekkefølge, fra generelle til spesifikke spørsmål. Slik oppnådde jeg deres spesifikke

oppfatning under organisasjonsendring fremfor helhetlig oppfatning, noe som senere kan føre til deltakerbias.

*Forskerfeil* omhandler faktorer som endrer forskerens tolkning, og kan føre til misforståelser i forhold til respondentenes faktiske meninger (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Slike feil kan være en trussel mot studiens pålitelighet dersom forskere eksempelvis er ufokuserte under datainnsamlingsprosessen eller forberedelsene i forkant av studien er dårlige. For å forhindre slike forskerfeil ble Vik og Skeies (2021) grundig utarbeidde intervjuguide benyttet. Slik ble det sikret at de kommende spørsmålene var forståelige. I likhet med Vik og Skeie, ble det også gjennomført et pilotintervju for å være sikker på at spørsmålene var enkle å forstå og uten muligheter for misforståelser. Videre bør det påpekes at jeg som eneste forsker for denne utredningen var alene med respondentene under intervjuene. For å best mulig sikre at detaljer ikke ble oversett eller feiltolket, ble det valgt å notere så lite som mulig under intervjuet og heller lytte. Ved hjelp av lydopptak i etterkant, kunne det under selve intervjuene heller sørges for at ingen verdifull informasjon gikk tapt, eksempelvis ved kroppsspråk. Lydopptaket bidrar til å sikre at jeg ikke hørte feil eller glemte å inkludere noe som ble sagt. I tillegg til å bidra til nøyaktighet og kvalitet på dataene, tillot det å vie fullt fokus mot intervjuobjektene. Respondentene ble aktivt stilt oppfølgingsspørsmål for å minimere risiko for misoppfatninger og tolkninger. Slik sikrer man at deres resonnementer og meninger er korrekte. Bruk av lydopptak reduserte også risikoen for at åpne og tvetydige uttalelser ble mistolket i analysearbeidet.

*Forskerskjevhet* kan oppstå der hvor forsker benytter respondentens informasjon for å bekrefte en hypotese eller tanke, eller der hvor forsker legger ord i munnen til respondent (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Jeg hadde i forkant av intervjuene en antagelse om at oppfatningen av autentisk ledelse påvirker følgernes tillit til leder og opplevde følelser under en organisasjonsendring. Slike antagelser kan medføre at man søker svar som underbygger egne antagelser. For å unngå å stille ledende spørsmål, men heller opptre objektivt, ble intervjuguiden fulgt så tett som mulig. Det ble også lagt vekt på at respondentene skulle ha god tid til å svare åpent og fritt.

## 4.6.2 Validitet

Til tross for høy reliabilitet, finnes det ingen garanti for at studien måler hva den er ment å måle – validitet. Studiens validitet omhandler dens gyldighet, i hvilken grad datamaterialet måler hva det er ment å måle, samt hvorvidt funn fra studien kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015). I kvalitative forskningsprosjekter refereres det til to typer validitet – ekstern validitet og konstruktvaliditet.

Med *ekstern validitet* menes i hvilken grad resultater kan transformeres eller generaliseres til andre situasjoner eller grupper (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Ved en slik kvalitativ studie, hvor dataene samles inn ved bruk av semistrukturerte intervjuer fra et ikke-tilfeldig utvalg, er det ikke rom for å gjøre statistiske generaliseringer om en populasjon (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Utvalget er ikke randomisert og består av tolv respondenter med variasjoner i form av alder, kjønn, organisasjon og utdanningsbakgrunn. Hele utvalget er dog i samme bransje noe som til en viss grad kan gjøre utredningen generaliserbar.

Det kan oppstå utfordringer knyttet til det å generalisere funn fra en tverrsnittstudie utført over en kort tidsperiode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Dermed kan ikke funnene fra studien generaliseres utover disse respondentene og organisasjonene de jobber for.

Resultatene kan derimot til en viss grad generaliseres til lignende organisasjoner eller sjømatbransjen generelt. Videre kan trussel mot ekstern validitet reduseres ved å ha et stort utvalg. Det har blitt gjennomført intervju med tolv respondenter, noe som vil gjøre studien greit robust sett opp imot studier med færre deltakere.

Ekstern validitet kan vurderes basert på tydelig metodikk og funn presentert i oppgaven. Slik kan andre forskere gjenta studien mest mulig nøyaktig i annen kontekst. Den eksterne validiteten av en utredning kan styrkes dersom studien er knyttet til et teoretisk rammeverk og relateres til eksisterende litteratur. Min studies eksterne validitet styrkes ved at oppgaven er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021), samt replikasjonsutvidelse av Agote et al. (2016). At denne utredningen er i stand til å gjenta begge nevnte studiene, beviser at min forskning med høy sannsynlighet kan gjentas av andre forskere. Dermed er trusler mot ekstern validitet hensyntatt. Johannessen et al. (2011) beskriver også overførbarhet ved å kunne etablere beskrivelser, begreper, tolkninger og forklaringer som kan brukes i andre settinger enn en bestemt forskning. For å oppnå overførbarhet av kunnskapen fra studien har

det blir etablert beskrivelser og konsepter gjennom teorien i kapittel 2. Videre har det også blitt sørget for at oppgavens tolkninger og forklaringer til enhver tid er tydelige, både i presentasjonen av de empiriske funnene i kapittel 5 samt i diskusjonen i kapittel 6.

*Konstruktvaliditet* refererer til i hvilken grad en operasjonalisering måler det den er ment å måle. Høy grad av konstruktvaliditet oppstår når spørsmål i semistrukturerte intervju utføres med varsomhet, og der hvor det er mulig å undersøke tema fra flere vinkler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Bruk av semistrukturerte intervju i studier åpner opp for å kunne stille oppfølgingsspørsmål, som igjen genererer høy konstruktvaliditet. Samtlige av respondentene var åpne for å bli kontaktet i etterkant av intervjuene dersom det var behov for oppklaring. Konstruktvaliditet kan også verifiseres ved sammenligning med en annen studie som innehar lignende formål gjennom måling av korrelasjon mellom svar og funn (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Således styrkes studiens konstruktvaliditet ved at dette er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021).

Samlet sett, med fokus på skjevheter og feil samt ekstern- og konstruktvaliditet, argumenteres det for at studiens validitet og reliabilitet er tilfredsstillende. Med dette tatt i betraktning, antas det at de fleste funn til en viss grad skal være mulig å generalisere for andre forskere, gitt at det er gjennom bruk av lignende forskningsmetoder. Ulikheter i resultat må derimot kunne forventes da studien baserer seg på et utvalg innenfor lik bransje med følgende potensielt lik kultur og sosialt og politisk klima.

#### 4.6.3 Ethiske hensyn

I forskningssammenheng referere etikk til standarder for atferd i forhold til rettighetene til de som er gjenstand for, eller påvirkes av, forskningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Ved utførelse av semistrukturerte intervju er det flere etiske hensyn å ta. For denne studien er de to viktigste etiske hensynene knyttet til å sikre konfidensialitet av data og behandling av respondentenes anonymitet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 2011). Under utførelse av forskning skal man ikke utsettes for forlegenhet, skade eller andre former for negative opplevelser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Det ble dermed etablert etiske retningslinjer i forkant av utredningens datainnsamling.



Respondentene deltok på frivillig basis og ble på forhånd informert om formålet med intervjuet. Det ble sørget for at alle respondentene var komfortable med og aksepterte bruken av lydopptak under intervjuene, samt at de var oppmerksomme på at opptaket kun ville bli brukt til transkribering. I tillegg ble det opplyst om at de kunne bli sitert i oppgaven, men da så klart i anonym form. Der hvor uttalelser var uklare eller vage, hadde vi åpen dialog i etterkant for å avklare momentene. Dette er spesielt viktig for å unngå at deltakerne blir siterte urettmessig. Hvert intervju ble innledet med informasjon om hvordan datamaterialet ville bli håndtert og brukt, samt en presentasjon av oppgavens tema. Ivaretagelse av sikker datahåndtering var viktig da innsamlet data på avveie vil kunne ha negativ påvirkning både for respondenten selv, meg som forsker og NHH som forskningsinstitusjon. Respondentenes anonymitet sikres gjennom nummer som etablerte koder, eksempelvis 1, 2, 3 osv. Formålet med slike koder er å unngå bruk og gjenkjenning av identitet. Kodene ble altså brukt i lydopptak og ved transkribering. Etter fullført utredning, ble all konfidensiell informasjon og transkribert materiale slettet.

Konfidensialitet ble sikret gjennom hele prosjektet ved å følge NSDs retningslinjer ved «Personvernombudet for Forskning». NSD har også godkjent utredningens samtykkeerklæring. Data ble lagret lokalt på undertegnedes datamaskin, hvilket krever personlig passord og totrinnsverifisering for å nå. Videre ble det sørget for at respondentene var godt informert om studiens frivillige deltakelse, og at de stod fritt til å trekke tilbake hele eller deler av intervjuer når som helst uten grunnivelse.

## 5. Resultater

Denne delen vil presentere funnene fra analysen av de innsamlede dataene. Funnene vil så danne grunnlaget for diskusjon i påfølgende kapittel. Resultatdelen vil i hovedsak fokusere på oppgavens proposisjoner, hvor disse skal bli forsøkt besvart gjennom de innsamlede dataene, for deretter å fremheve funn fra det mest innsiktsfulle ved intervjuene. Det har blitt brukt koding for å skille mellom hvem av respondentene som oppfattet sin leder som mest og minst autentisk i løpet av en organisasjonsendring. For å kunne skille dem på dette ble definisjonen av autentisk ledelse benyttet som grunnlag. Prosessen resulterte i tre respondenter som oppfattet ledernes oppførsel under organisasjonsendring som spesielt autentisk, og tre respondenter som beskrev deres ledere ved ord som ikke var direkte kompatible med definisjonen av begrepet. Disse respondentene vil være hovedfokus i forsøk på å besvare proposisjonene, men de andre respondentenes svar vil også bli brukt som et supplement da samtlige beskriver sine ledere med noen egenskaper som er kompatible med definisjonen av autentisk ledelse. Hensikten er å gi et helhetlig bilde av respondentenes opplevde nivå av autentisk ledelse, tillit og følelser under en organisasjonsendring. Deres uttalelser vil bli presentert i sitatform. Der hvor noen av sitatene gjentas, gjøres det for å fremheve relevant informasjon og funn.

Samlet sett indikerer de innsamlede dataene at respondentene har en variert oppfatning av ledernes lederstil. Litteraturgjennomgangen viser at autentisk ledelse ei heller er et binært begrep (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011). Dermed er det mer fornuftig å adressere autentisk ledelse som en skala i stedet for å avgjøre om en leder er autentisk eller ikke. Utredningens funn viser at flertallet av respondentene beskriver ledernes lederstil på en måte som sammenfaller med egenskapene selvsikkerhet, transparens og optimisme. Få av sitatene sammenfaller med det å være spenstig og moralsk/etisk.

Etter å ha gjennomgått de tre proposisjonene, vil utforskende funn bli presentert i følgende underkapittel. Denne delen er ment for å være en kort presentasjon av funn som er interessante, men som ikke nødvendigvis er direkte knyttet til de tre proposisjonene eller selve forskningsspørsmålet. Funnene skal være utforskende, og vil fremheve likheter og forskjeller blant respondentene som kan ha en indirekte effekt på proposisjonene. Hensikten

med en slik utforskende side, er at funnene herfra kan bidra i diskusjonen ved å gi en dypere forståelse eller klarhet hvor noe er indirekte relevant for forskningsspørsmålet.

## 5.1 Proposisjoner

For første og andre proposisjon har det blitt samlet og analysert informasjon om hvordan respondentene oppfatter ledernes lederstil og oppførsel under organisasjonsendring. Gjennom koding ble det oppdaget flere beskrivelser og utsagn som passer til utredningens proposisjoner. Funnene antyder at respondentene 9, 10, 11 og 12 oppfattet sine ledere som mest autentiske, mens respondentene 6 og 7 ser ut til å ha hatt de minst autentiske lederne under organisasjonsendringene. Flere av respondentene har samme leder, noe som også styrker svarene om deres ledere da de sammenfaller med hverandre. I de følgende avsnittene vil det i hovedsak bli fokusert på de nevnte respondentene over, ettersom de vil gi nyttig informasjon om hvordan oppfatningen av autentisk ledelse kan påvirke nivået av tillit og følgeres følelser i en prosess med organisatorisk endring. Funn knyttet til tredje proposisjon vil også bli delt da de tar for seg hvordan tillitsnivået mellom leder og følger påvirker følgeres opplevelse av følelser under organisasjonsendringer.

### 5.1.1 Proposisjon 1: Hvordan følgeres oppfatning av autentisk ledelse påvirker deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring i sjømatnæringen

Under datainnsamlingsprosessen ble respondentene bedt om å beskrive graden av tillit mellom dem og deres ledere under en opplevd organisasjonsendring. Det blir etterfulgt med å spørre hvordan tillit generelt blir bygget mellom den ansatte og deres leder, samt hvordan dette var synlig under organisasjonsendringen. Funnene tilsier at respondentene mente at tillit mellom leder og følger var til stede hele tiden, men at nivået av tillit varierte etter hvordan lederen handlet under endringsprosessen. Sentrale elementer for å opprettholde tillit under organisatoriske endringer var tilstrekkelig kommunikasjonsflyt, åpenhet og forutsigbarhet, samt inkludere dem i beslutningstakingen. Det kom også frem at respondentene mente at synlige handlinger er viktigere enn ord, og at en optimistisk og positiv innstilling kan spille en sentral rolle i å bygge og opprettholde høyt nivå av tillit under organisasjonsendringer. Dataene tyder på at forholdet mellom ansatt og leder kan inneholde høyt tillitsnivå, men dette betyr ikke nødvendigvis at relasjonen er bygget på autentisitet og autentisk lederatferd.

Imidlertid indikerer funnene at et høyt nivå at tillit er nødvendig for at de ansatte skal oppfatte deres leders oppførsel som autentisk.

Denne delen vil i hovedsak fokusere på de respondentene som oppfatter sine ledere som mest og minst autentiske samt deres svar angående tillitsnivået under organisasjonsendringsprosesser. Der vil også bli presentert noen sitater fra andre respondenter hvor det er nødvendig å skape en forståelse av forholdet mellom følgeres oppfatning av autentisk ledelse og tillitsnivået mellom leder og følger. Videre vil det trekkes frem noen funn angående hvordan respondentene beskrev sine ledere under endringene. Det er lite skille mellom de som beskriver sine ledere på en positiv måte og de som beskriver sine ledere på en negativ måte. Funnene indikerer at respondentenes lojalitet overfor deres ledere og organisasjoner kan ha påvirket svarene, som igjen kan true oppgavens pålitelighet. Det var få som beskrev sine ledere i negativ form. Slik iboende lojalitet kan ha en sentral rolle når det gjelder tillitsnivået mellom respondentene og deres ledere under organisatoriske endringer.

*R9: Vi hadde veldig høyt tillitsnivå på grunn av åpenheten, toveiskommunikasjonen og de gode diskusjonene vi hadde rundt endringen. Jeg hadde full tillit til at vi hadde snudd de kortene som skulle snues og at daglig leder hadde klare tanker om hvor dette skulle bære oss. Han bygger tillit til sine ansatte ved å ha åpen kommunikasjon. Han bygger først og fremst tillit gjennom å være åpen, ydmyk og lydhør. Og så blir det etter hvert lettere å bygge tillit når man har lyktes med det man har gjort og har en historie med seg som de andre må ha tillit til fordi det har fungert. Endringen påvirket ikke tillitsnivået mellom oss. Rett og slett på grunn av kommunikasjon. Jeg satt pris på den åpne kommunikasjonen underveis i den endringsprosessen.*

Respondent 9 beskriver et høyt tillitsnivå under organisasjonsendringen, og understreker at det kommer av åpenhet og den gode toveiskommunikasjonen de har seg imellom (Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Av sitatet kommer det frem at tilliten mellom respondent og leder også er bygget på tidligere opplevde endringer sammen, som resulterte i suksess (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Respondenten påpeker også at endringen ikke påvirket nivået av tillit. Det høye tillitsnivået mellom respondenten og dens leder ser ut til å være en konsekvens av lederens autentiske lederegenskaper, nettopp åpenhet, kommunikasjon, ydmykhet og lydhør.

R10: *Jeg tror tillitsnivået mellom oss har vært veldig høyt hele veien. Han bygger tillit i stor grad ved å gi rom og plass og støtte til mine beslutninger og tingene jeg gjør. Han er sterk på å skape en retning, veldig flink på å gi tillit, gi de rundt seg rom og anledning til å utføre oppgaver. Han er flink til å delegere, tenke strategisk og ser litt lenger. Han er også veldig åpen for innspill. Tillitsnivået ble i alle fall ikke noe dårligere etter endringen, heller bedre. Jeg følte heller ikke for å gjøre motstand til endringen, jeg er glad i endringer.*

Respondent 10 påpeker at tilliten til sin leder har vært høy hele veien, og at nivået ikke ble noe lavere av endringen, heller høyere. Allerede etablert tillit kan henge sammen med troen på at endringsprosesser resulterer i suksess (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Respondentens gode opplevelse av endringsprosessen og tillit til lederen kan også forklares ved den positive innstillingen til endringer. Det påpekes også i sitatet at lederen er sterk på å skape retning, samt gir de ansatte rom, anledning og tillit til å utføre oppgaver. Dette er sentrale trekk ved autentisk lederatferd, hvilket styrker respondentens tillit til lederen, både generelt, men også under endringer (Luthans & Avolio, 2003).

R11: *Tillitsnivået mellom oss er høyt. Endringen påvirker ikke tillitsnivået mellom oss, i alle fall ikke negativt. Jeg kan gjerne tvile litt på hva han tenker innimellom, men det er bare å spørre så får jeg svar på det. Han liker ikke å kontrollere folk, og er på ingen måte opptatt av å kunne alt selv. Han er veldig opptatt av å fremme andre, og spille andre god. Han inviterer alle inn i alle rom, og deler alt med alle. Han er veldig tillitsfull, både ved å ta og gi. Han liker å utfordre, og vil inspirere gjennom ærlig, åpen dialog. Jeg har mye tillit til min leder. Jeg tror tillit og trygghet er veldig bundet sammen. Veldig mange tenker at når de er motivert og føler trygghet, så trekker de gjerne mot de store bedriftene, men jeg har aldri følt på større trygget enn det jeg gjør i dette selskapet, som er relativt lite. Det handler jo om ledelsen, åpenheten og tilliten.*

Respondenten er trygg på sin leder, og påpeker at det er forbundet med tillit og åpenhet fra ledelsen. Deres forhold er basert på sikkerhet og forutsigbarhet, som stemmer overens med definisjonen av autentisk ledelse og det faktum at forhold preget av høyt tillitsnivå virker styrende for opplevelsen av trygghet under endring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Respondenten trekker også frem lederens ønske om å fremme andre og spille andre god gjennom utfordring og inspirasjon, som kan være en sannsynlig konsekvens av lederens

autentiske lederegenskaper (Yousaf & Hadi, 2020). Dette ser også ut til å ha ledet deres tillitsnivå mot å være svært høyt.

*R12: Vi har en fantastisk god relasjon bygget på tillit og respekt. Jeg opplevde han som en som hadde stålтро på endringen vi bestemte oss for og handlet deretter. Jeg har vært med endringer hvor det skapes usikkerhet, det skjer dersom øverste leder vinger. Men når han viser såpass selvsikkerhet, da tenker man at det han mener vi skal gjøre er riktig. Han går foran med et godt eksempel, og gjør ting sammen med de ansatte framfor å beordre dem. Hans lederstil er inspirerende. Jeg har også stor frihet i jobben min, men han forventer da at jeg tar selvstendig ansvar og ligger forut.*

Respondent 12 vektlegger fantastisk relasjon og gjensidig respekt som forutsetning for gode tillitsforhold. Respondenten trekker frem at tillit til leder oppnås der hvor leder agerer i tråd med hva som er uttalt – at ord står til handling (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). I tillegg trekkes lederens selvsikkerhet frem som et nøkkelverktøy for å skape tillit. Her viser respondenten til tidligere erfaring hvor leder har vinglet og dermed skapt usikkerhet. Videre nevnes autonomi i arbeidshverdagen og «frihet under ansvar» som sentralt for opparbeidelsen av tillit fra leder til respondenten da det blir vist selvstendig ansvar (Hassan & Ahmed, 2011).

Videre kom det frem av funnene at ingen av respondentene uttalte seg sterkt negativt om sine nåværende ledere. Det er dog viktig å merke seg skillet ved respondentenes tilnærming til tillit som grunnlag for ledelse.

*R6: Min leder er en person som ikke leder på tillit, enkelt fortalt. Her handler det om dokumentasjon og kodifisering av alt. Det vil si at man har en viss form for tillit i den forstand at man får lov til å utføre oppgaven, og han forventer at den blir utført på best mulig måte når han har gitt deg et oppdrag, men man kan ikke kjøre sitt eget løp og løsninger hos han og så stoler han automatisk på at det er den beste måten. Man må tegne prosessen, forklare og dokumentere alt, slik at han kan justere osv. Der er tillit, men ikke tillit i hans form for lederstil. Dersom man hele tiden leverer og hele tiden er innenfor tidsfrister og leverer rapporter når det er nødvendig uten å bli spurt om det, leverer solid materiale hvor det ikke blir sådd tvil rundt, da får man tillit hos han. Men det er ingen som får så mye tillit at han stoler blindt på dem, det er alltid kontrollspørsmål..*

*R7: Leders atferd under organisasjonsendringen, som i dette tilfellet var styreleder, var helt ok. Han var meget nøytral og ikke spesielt på. Han representerte jo de som vi skulle kjøpe ut [om det endringen gikk ut på], så han valgte en litt tilbaketrukket rolle. Han gjorde ingen motarbeidelser, men heller ingenting for.*

Respondent 6 uttrykte særlig at dens leder ikke leder utelukkende på tillit men heller benytter transaksjonsledelse, som sådan skiller seg fra autentisk lederatferd. Respondenten har tillit til sin leder, blant annet på grunn av hans gode kunnskaper, men konstaterer at deres samarbeid kunne vært bedre under organisasjonsendringen gjennom tydeligere kommunikasjon.

Respondent 7 ga imidlertid uttrykk for mangel på tilstedeværelse ved tidligere leder, men at vedkommende er bedre stilt med sin nåværende leder.

*R6: Ja, i stor grad. De ansatte må også oppleve at de har tillit i sin utførelse av sine oppgaver. Det har mye med ledelse å gjøre. Dersom noen føler at noen alltid henger over hodet på dem for å kontrollere arbeidet, så vil de også ha vanskelig for å endre seg da de er livredde for å gjøre noe feil i prosessen. Det viktigste tillit bidrar til i en endringsprosess, er at folk skal tørre å omstille seg, tørre å prøve, tørre å være med på noe.*

*R7: Tillit er kjempeviktig. Alt handler om tillit. Dersom du ikke har tillit, er spillet over. Dersom du ikke har tillit, klarer du kanskje å gjennomføre prosessen, men du oppnår ikke suksess. Dersom de rundt deg har tillit til deg, er det lettere å få ting til å skje, samt oppnå suksess.*

Til tross for at både respondent 6 og 7 beskriver sine ledere med få autentiske lederegenskaper under organisasjonsendringene, mener de begge at tillit er sentralt og at nivået av tillit i en organisasjon kan påvirke hvordan ansatte oppfatter en endringsprosess. Respondent 6 mener at tillit i stor grad påvirker ansattes innstilling til endringer, og at det bidrar til at folk tør å omstille seg (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Respondent 7 påpeker at man vil kunne utføre en endring uten tillit, men at den derimot ikke naturligvis vil føre til suksess.

*R1: Når man har tillit er man trygg. Når man er trygg, stoler man på ledelsen. Dersom noe ikke virker gjennomtenkt fra ledelsens side, at de ikke er stødig,*

*forutsigbar og godt argumenterende, så tror jeg at det er lettere grunnlag for skepsis, fordi de ansatte ikke vet hva ledelsen er i stand til å komme med. Og de vet ikke hvor godt du argumenterer for det eller hvor god substans det er i begrunnelsen for dit man skal gå. De skal jo også forstå dette fremtidsbildet.*

Respondent 1 diskuterer betydningen av tillit for å føle seg trygg på en arbeidsplass, og påpeker at dersom man er trygg så har man lettere for å stole på ledelse. Respondenten viser til at manglende karakteristika ved autentisk lederatferd, kan føre til lettere grunnlag for skepsis, herunder stabilitet, forutsigbarhet og selvsikkerhet (Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Videre fremhever respondenten at det ikke bare er ledelsen som skal ha et klart fremtidsbilde foran seg, men også de ansatte.

*R2: Dersom man ikke har tillit til lederen, så har man ikke noe tillit til at det vil bli bedre, at det vil komme noe bra ut av endringen. Da er man ikke motivert for å gjøre en endring.*

Respondent 2 antyder at mangel på tillit til leder kan føre til høyere endringsmotstand (Blom & Viljoen, 2016). Følgelig vil det også kunne påvirke motivasjonen, da høy endringsmotstand kan resultere i lav motivasjon for en endring (Hatch & Schultz, 2004).

*R3: Tilliten til endringen er der fordi jeg har tillit til han. Det er kjempeviktig. For meg personlig, både med kunder, med kolleger og med ledelsen. Tillit er nøkkelen til alt. Spesielt i vår virksomhet er det viktig i et salg med tillit internt. Ellers ødelegger det hele tillitskjeden.*

Respondent 3 understreker at på grunn av sin tillit til leder generelt, så eksisterer det også tillit til endringene som skal gjennomføres. Tillit er viktig for respondenten personlig, men også i relasjon til kunder, kolleger og ledelse. Respondenten viser til viktigheten av tillit internt under sjømatbransjens salg, da mangel på tillit kan påvirke tillitskjeden negativt.

*R8: Man trenger en litt sterk personlighet for å komme inn i et fiskerimiljø generelt, på grunn av den høye temperaturen som kan være, det blir nesten som et aksjemarked. Jeg kjente ikke min nåværende leder fra før, men han kom inn og tok plassen han skulle ta. Han var lydhør, men samtidig turte å være bestemt. Man må jo*



*også tørre å være leder. Ledere som ikke tør å mene eller si noe er ikke gode ledere. Slik fikk han også tillit.*

Respondent 8 presenterer sjømatbransjen som en bransje med høy temperatur som krever selvsikkerhet. Respondenten poengterer at det ikke var kjennskap til nåværende leder fra før, og at lederen tok sin plass ved å være lydhør men bestemt. Dette er karakteristika som sammenfaller med autentisk lederatferd (Avolio & Walumbwa, Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain., 2014). Videre beskriver respondenten hvordan lederen fikk tillit gjennom å tørre å ytre sine meninger.

Respondent 4 er ikke blant gruppen med mest eller minst autentiske ledere, men blir likevel inkludert her basert på erfaringer knyttet til organisasjonsendring hvor tillit til leder ikke var like høy under endringen som før og etter.

*R4: Tilliten var midt på treet, fordi jeg følte at jeg ikke alltid ble hørt på det jeg ytret. Jeg tror nok det er store deler av grunnen til de negative følelsene, særlig i forkant av endringen da selve endringen var positiv for meg. Jeg tror egentlig han også innså at han kanskje ikke lyttet så mye som han burde gjort. Jeg sier ikke at man alltid som leder skal føye seg etter det man får servert, men det er i alle fall viktig at man har hørt på det som blir sagt og tar en vurdering av det. Jeg følte jo at det kom til et punkt hvor han forsto at det var hold i det som ble sagt, kanskje fordi det var flere som ytret de samme meningene og følelsene.*

Respondent 4 beskriver tillitsnivået som middels basert på sine opplevelser med å ikke bli hørt, og at dette påvirket opplevelsen rundt endringen. Respondenten legger imidlertid til at lederen etter hvert lyttet, men at det er usikkert hvorfor det skjedde og at det kan henge sammen med press fra en større gruppe.

*R4: På den ene siden er det mulig at han mener at jeg tenker urasjonelt på grunn av vårt familieforhold, men på den andre siden tror jeg det er lettere for meg å ta opp ting med han nettopp på grunn av det enn om jeg var en «vanlig ansatt». Da ville jeg kanskje unngått hele problematikken.*

Respondenten trekker også frem problematikk knyttet til det å være i nær familierelasjon med sin leder i jobbsammenheng. Her kommer både potensielle positive og negative sider ved familieaspektet frem, som er sentralt da sjømatnæringen er preget av mange familiebedrifter. Det kan by på både muligheter og utfordringer. Tillit ligger gjerne sentral fra før, og det skal mye til for å ødelegge den. Men når den først er skadet, kan det i mange tilfeller være lang vei tilbake.

*R4: Forholdet mellom meg og min leder endret seg til det positive som følge av endringen. Vi fikk mer tillit. Jeg følte at vi fikk til en mer åpen kommunikasjon, som jeg synes vi har tatt med oss videre til den dag i dag.*

Respondent 4 uttaler likevel at til tross for middels tillitnivå under endringen, har forholdet likevel bedret seg som en konsekvens av endringsprosessen. På grunn av bedret åpen kommunikasjon, fikk de mer tillit seg imellom (Drucker, 2013). Respondenten følte seg etter hvert hørt, og endte på høy tillit til lederen etter at tiltak ble iverksatt. Funnene fra datainnsamlingen innebærer at alle respondentene snakket utelukkende positivt om sine nåværende ledere. Noen eksempler vises av følgende sitater.

*R9: Daglig leder er veldig inkluderende, han er veldig lydhør og selvsikker nok til å endre meninger åpenlyst dersom han blir overbevist om at hans meninger er feil. Det er en ting jeg setter veldig pris på ved han. Han tar diskusjoner og lytter når folk ikke er enig med han. Han er en moderne og god leder.*

Respondent 9 påpeker at leder blant annet er inkluderende, lydhør og selvsikker. Dette er egenskaper som sammenfaller med autentisk lederatferd (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Videre forklarer respondenten hvordan dens leder også lytter i tilfeller hvor det er uenighet med det lederen presenterer.

*R10: Jeg skulle veldig gjerne hatt mer av hans evne til å motivere og få med enkeltpersoner, se menneskene rundt meg slik han er god på, på en helt annen måte enn det jeg er.*

Respondent 10 beundrer sin leders evne til å motivere andre, samt det å klare å få med seg enkeltpersoner som faller av eller er uenig med gruppen. Det påpekes også at lederen ser menneskene rundt seg og oppfatter dem.

*R11: Han har vist meg at det er greit å være åpen, noe jeg også etter hvert ble med min private belastning. Måten han håndterte det på er helt unikt. Jeg har tidligere ikke vært så god på å akseptere disse sidene ved meg selv, men det har han gjort. Han er erfaren og viser at han har opplevd mye selv. Jeg går på jobb og føler meg trygg og sett. Jeg kan også være åpen med de andre ansatte om hvordan dette er for meg, og det er det han som har lagt til rette for.*

Respondent 11 beskriver private utfordringer som har gjort det vanskelig å jobbe i flere tilfeller. Her har lederen tatt tak, lagt til rette for åpenhet, og bidratt til å få respondenten til å akseptere sider ved seg selv som tidligere ikke ble akseptert av andre. Respondenten beskriver også at lederen er erfaren og har opplevd mye selv, som videre fører til selvsikkerhet. Respondentens leder skaper trygghet på arbeidsplassen, som er grunnleggende for tillit og følelser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

*R12: Jeg har aldri før jobbet med en leder som har vært så forståelsesfull når det gjelder hva som er viktig for å få ansatte til å trives og utvikles. Jeg kunne ikke utført jobben min så godt og effektivt dersom jeg ikke hadde en leder som forsto dette. Jeg begynte i dette selskapet fordi jeg under mitt intervju med lederen tenkte «deg vil jeg jobbe for». Hans personlighet og lederstil, samt alltid gode humør gjør meg motivert. Til og med når ting er vanskelig, beholder han fokus og humør. Det smitter, da har jeg bare lyst til å gjøre en enda bedre jobb. Han er inkluderende. Det som er mest beskrivende er at han bryr seg. Han ringer gjerne kun for å spørre hvordan det går, uten noen annen agenda for samtalen. For meg betyr det mye at han virkelig viser at han bryr seg og genuint viser det.*

Respondentene over beskriver sine ledere utelukkende på en positiv måte ved bruk av egenskaper som inkluderende, medfølelse, motiverende, selvsikker, lydhør og åpen (Hassan & Ahmed, 2011). Dette er elementer som er særlig sentrale for autentiske ledelse. Felles er også deres høye tillitsnivå.

Noen av respondentene nevnte utfordringer og muligheter knyttet til digitalisering og teknologisk utvikling under organisatoriske endringsprosesser. Deres uttalelser indikerer at teknologiske fremskritt kan utfordre relasjoner som bygges på tillit ved at en medarbeider føler seg overrumplet. Videre påpekes også viktigheten av disse teknologiske fremskrittene for utviklingen i næringen, spesielt med hensyn til den omdiskuterte likestillingen mellom kjønn i arbeidslivet. Funnen viser at respondentene erkjenner viktigheten av teknologisk utvikling og implementering av nye teknologier for å oppnå suksess.

*R1: For eksempel dersom en endring omhandler ny teknologi, så blir det veldig utfordrende å få eldre folk med seg, de er på en måte låst i måten å tenke på, lite omstillingsvillig. Det kan også være en frykt for at man ikke forstår eller kan disse emnene og dermed føler seg forbigått under endringene.*

Respondent 1 beskriver utfordringer knyttet til implementering eller inkludering av ny teknologi under organisatoriske endringsprosesser, og viser til at endringer kan være spesielt demotiverende og skummelt for de som synes teknologi er fremmed. Dette kan påvirke tilliten da de ikke nødvendigvis forstår det som blir gjort.

*R12: Fra gammelt av var det menn som arbeidet ute på sjøen over lengre tid. Jobben var mye tyngre før, både det å mate fisken og løfte ting frem og tilbake. Vær og vind var også en faktor. I dag er det ingen grunn til at det skal være flere menn enn kvinner i næringen. Det er fjernføring, og man løfter ikke noe tungt. Det er brakt inn mye ny teknologi som forenkler det.*

Respondent 12 belyser derimot fordelene ved teknologisk fremskritt, og at det kan bidra til at næringen vil bestå av flere kvinner fremover. Dette var også et emne som dukket mye opp under intervjuene da debatten for tiden er omstridt i næringen. Ny teknologi kan være skremmende, men bidrar også stort til utvikling.

*R8: Jeg har jobbet i bank for eksempel, det er et helt annet system, men der var det veldig liten tillit til endringer og stor motstand. Det var gjerne i perioder man gjorde endringer hvor man digitaliserte en hel rekke operasjoner. Der var det en del dårlige ledere, hvor de ikke inkluderte de ansatte i prosessen som ble gjort, og dermed ble det stor motstand i systemet. Man sluttet i jobben som en konsekvens, de følte seg overkjørt og urettferdig behandlet. Det har jeg ikke opplevd der jeg er nå. Jeg tror det*

*å bli inkludert i prosessene som blir gjort er en suksessfaktor, at man diskuterer ting i plenum, da er det enklere å gjennomføre endringer.*

Respondent 8 viser til tidligere jobberfaringer hvor liten tillit til endringer førte til høy endringsmotstand (Cole, Harris, & Bernerth, 2006). Respondenten påpeker at det var spesielt i perioder hvor det skulle gjennomføres endringer knyttet til digitalisering (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019). Det var ikke motstand til teknologien i seg selv, men motstand til endringene som følge av at de ansatte ikke var inkludert og informert, og følte seg overkjørt og urettferdig behandlet. Nettopp det å bli inkludert i endringsprosessen tror respondent 8 er en suksessfaktor, som videre vil føre til at endringene er enklere å gjennomføre (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Samlet sett mener alle respondentene at tillit var til stede under deres respektive organisatoriske endringsprosesser, til tross for at ikke alle beskrev sine ledere som autentiske (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Funnene tyder imidlertid på at respondentene som oppfattet sine ledere som de mest autentiske, også beskrev høye tillitsnivåer under organisasjonsendringen. Motsatt har respondentene med de minst autentiske lederne beskrevet lavere tillitsnivå. Videre viser funnene at mangel på tilstedeværelse og avklaring av forventninger, tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsdeling, samt uforutsigbarhet, kan føre til lavere grad av tillit (Drucker, 2013). Flertallet av respondentene mener at det er viktig å bygge tillitsfulle relasjoner med lederen for å håndtere endringer effektivt og ordentlig. Det kom også frem at ingen av respondentene uttalte seg negativt om sin nåværende leder, men tre av respondentene delte tidligere erfaringer med sin leder som har vært noe negativ. Likevel snakket flertallet av dem positivt om sine nåværende ledere og deres atferd under organisatoriske endringsprosesser (Beddoes-Jones, Authentic leadership: the key to Building trust., 2012). Det var også noen av respondentene som nevnte teknologiske fremskritt og påvirkningen det har på endringsprosesser og følgelig ansattes innstilling til det.

### 5.1.2 Proposisjon 2: Hvordan følges oppfatning av autentisk ledelse påvirker deres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen

Hensikten med herunder er å undersøke hvordan høye og lave nivået av oppfattet autentisk lederatferd kan påvirke følgernes følelser under en organisasjonsendring. Respondentene ble

spurt hvordan de opplevde organisasjonsendringen og dere leders atferd, samt hvorvidt samarbeidet mellom dem ble påvirket av endringsprosessen. De ble også spurt om deres leder tok grep for å forebygge negative følelser eller skape positive følelser under endringsprosessene. Utredningens funn indikerer at både positive og negative følelser vil oppstå under en organisasjonsendring. Hvor sterkt disse følelsene oppleves av følgerne vil variere basert på faktorer som hvor støttende og åpen lederen er, hvorvidt det er tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsdeling, samt hvordan lederen omfavner sine egne og de ansattes følelser under endringsprosessen. Det vil her bli brukt samme tilnærming og grunnlag som i forrige avsnitt (5.1.1). Kodene og det strukturert datamateriale vil bli brukt til å adressere de respondentene som oppfattet sine ledere som mest og minst autentiske i løpet av en organisatorisk endringsprosess for å kunne undersøke følgernes erfarte følelser i løpet av endringen. Respondentene ble også spurt om følelser er et tema som diskuteres blant lederne i organisasjonen. Funntyder på at flertallet av respondentene mener at følelser ikke direkte diskuteres i deres respektive organisasjoner. Følgelig blir følelser ofte overgått til fordel for ord og fraser som dekker over.

*R9: Jeg følte det ja. Daglig leder oppfattet veldig raskt dersom det var personer som ikke likte det som foregikk eller var usikker. Da ble det åpnet en dialog med en gang. I tillegg var endringen i en periode hvor det ble brukt mye energi på å bygge samhold i avdelingene. Jeg tror alle endringer i en organisasjon skaper følelser. Følelsen av usikkerhet er helt vanlig i slike prosesser, også i denne. Likevel var min opplevelse at lederen var forberedt på disse følelsene og var flink til å informere underveis. Dette reduserte usikkerheten blant de ansatte. Så svaret er ja, det å sette i gang en endring i en organisasjon skaper følelser blant ansatte.*

Respondent 9 beskriver sin leders evne til å oppfatte ansattes følelser rundt organisasjonsendringen, og dermed tilrettelegge for åpen dialog, som igjen kan bidra til at endringen likevel kan ende i positive følelser til tross for negative tanker i forkant (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Respondenten fremhever også at leder i samme periode brukte mye tid og energi på sosialt samvær mellom og med de ansatte. Det blir også presisert at igangsetting av endringer skaper følelser, gjerne både positive og negative.

R10: *Hyppig kommunikasjon og dialog har kanskje vært det viktigste han har gjort. Det er litt det samme som med tillit. Igjen spesielt i kompetansebedrifter hvor man er avhengig av kreativitet og samarbeid, så er det helt avgjørende at de ansatte har det bra på jobb. Jeg tror det ligger mye kraft i å trigge riktige følelser, da får man en helt annen motivasjon. Jeg tenker likevel at man ikke skal ta hensyn til det i altfor stor grad. Det går jo en grense. For meg bør følelsene være noe jobbrelatert, men for min leder så tror jeg at den grensen ikke stopper. Der er vi nok litt ulike. Jeg tror også at den grensen generelt går mye lenger i vårt selskap enn hos mange andre. Alle deler av hvordan de har det som menneske, sammenlignet med mange andre arbeidsplasser.*

Respondent 10 opplyser at hyppig kommunikasjon og dialog muligens har vært det viktigste for å redusere usikkerhet og dermed gi opphav til positive følelser og tillit (Drucker, 2013). Det blir også påpekt at dersom leder trigger riktige følelser, positive følelser, så vil det føre til god motivasjon. Respondenten legger imidlertid til at følelser, etter sin mening, ikke bør vektlegges i for høy grad, men at i deres selskap er det annerledes sammenlignet med mange andre bedrifter. Det påpekes at respondent og leder har ulike grenser for deling av følelser, og at det virker som grensen nærmest ikke finnes for lederen.

R11: *Han har veldig stort fokus på sosiale aktiviteter, til noens glede og andres frykt. Men det er helt greit. Han er veldig opptatt av møtepunkt og sosial interaksjon, og det er jo fint. Det er slik han tilbringer tid sammen med sine ansatte. Det er mye riktig i det, men vi har jo alle forskjellige grader av behov for den sosiale tiden. Det er helt greit å si at man ikke ønsker å være med og slikt. Jeg skulle kanskje ønske at det var mer faglig sosialt samhold og diskusjoner, mer enn kun sosialt.*

Respondent 11 uttrykker at lederen er god på å skape samhold gjennom å legge til rette for sosiale aktiviteter. Det å skape møtepunkt og sosial interaksjon er lederens måte å tilbringe tid med sine ansatte på i en ellers hektisk hverdag. Respondenten påpeker at det ikke er for alle, da noen har mindre behov for disse sosiale sammenkomstene, men at det da er rom for å takke nei.

R12: *Han reiste rundt i regionene og snakket personlig med de ansatte. Dermed tok han fullstendig ansvar for endringene. Vi samlet folk og reiste rundt på merdkantene og snakket med dem, var til stede i deres hverdag. Tillit og respekt får man ikke bare fordi man har en rolle eller stilling, i alle fall ikke i den norske kulturen. Dette jobber vi med den canadiske avdelingen, at de skal tenke at det er åpen dør til konsernledelsen, hvor de skal tørre å gi beskjed og tilbakemelding. For eksempel dersom noen har det vanskelig hjemme eller ikke har mulighet til å strekke til i sine stillinger, så tilrettelegger vi for dette slik at de får muligheten til å ta seg av det og komme sterkere tilbake. Slik gjorde vi det også under endringen.*

Respondent 12 beskriver hvordan leder var til stede blant sine ansatte under endringen ved å reise rundt til avdelingene og være sammen med dem i arbeidet de gjør. Respondenten fremhever at dette er viktig for å bygge tillit og respekt, fremfor å beordre noen til å gjøre endringer bak en dør fra kontoret sitt. Det blir også belyst hvordan de jobber med skape åpen kommunikasjon og korte veier mellom ansatte og ledelsen også i de avdelingene som er stasjonert i en annen verdensdel, hvor dette ikke faller naturlig (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Videre viser respondenten til eksempel under endringen hvor noen følte at de ikke strakk til i jobben sin på grunn av private årsaker, som de følgelig løste ved tilretteleggelse og dermed håpet at dette skulle resultere i positive følelser til prosessen.

R6: *Vi kunne vært bedre på den måten at vi var tydeligere i kommunikasjonen. For meg ville det vært bedre å få vite hans forventinger til løsning med en gang, for da kunne jeg hatt de betraktningene med meg hele veien, i stedet for å føle at man hele tiden må starte på nytt. Alle forsøker på det [å snakke om følelser], men det blir hardt slått ned. Så klart dersom det er noe personlig og alvorlig, men følelser i jobbsammenheng er det egentlig lite rom for.*

Respondent 6 opplyser opplevd usikkerhet rundt endringen på grunn av manglende informasjon, og poengterer at bedre kommunikasjon og informasjonsdeling kunne ha forhindrede de negative følelsene og den litt rotete utførelsen av endringen (Kiefer, Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger., 2002). Respondenten gir tydelig uttrykk for at det ikke er rom for å snakke om følelser i



organisasjonens ledelse, og at det må være av alvorlig karakter for at det skal prioriteres eller tas hensyn til.

*R7: Det ble gjort lite [hvorvidt lederen gjorde noen grep for å skape positive eller forhindre negative følelser], han var meget nøytral og passiv under endringen. Ikke diskutert som tema, men når man arbeider tett på folk så merker man hvor følelsesnivået ligger. Under vår endring var det mye følelser i sving faktisk, da det ikke var alle som var for endringen. Det var litt vanskelig, og det handler jo om følelser. Følelser er sentralt.*

Respondent 7 beskriver sin leder som nøytral, passiv og lite til stede under endringen (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004). Det ble heller ikke gjort grep for å skape positive eller forhindre negative følelser, til tross for at respondenten påpeker at det var mye følelser i sving på grunn av motvilje til endringen. Viktigheten av følelser og hvor sentralt det er påpekes imidlertid av respondentene, samt at nettopp følelser var med på å gjøre prosessen vanskelig.

*R4: Jeg tror ikke han som øverste leder så hvordan mellomleder egentlig ledet sitt team, og jeg tror mye av det kan ha vært på grunn av hektiske perioder og fravær fra øverste hold. Det er jo ofte slik at når man ikke alltid er til stede i hverdagen, så er det vanskelig å oppfatte. I forkant av endringen følte jeg meg dårlig, dermed negativ opplevelse, men positiv etter at endringen var gjort. Det var en blanding av at jeg ikke var fornøyd med egen innsats, sammen med at jeg ikke følte at jeg hadde en leder over meg som stilte til forventningene, altså motivere og lede et team til å lykkes i fellesskap for bedriften. Det tror jeg gjorde noe med teamets samhold og motivasjon. Jeg skylder altså ikke utelukkende på deres håndtering av dette.*

Respondent 4 opplevde en litt utfordrende endringsprosess hvor vedkommende ikke følte seg hørt og sett, som igjen førte til negative følelser i forkant av endringen (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Det understrekes at det kan skyldes lederens manglende tilstedeværelse, og at problematikken rett og slett ikke ble oppfattet av ledelsen. Det trekkes frem at mellomlederens måte å lede på, førte til lite motivasjon og samhold i teamet, og at det fikk konsekvenser for bedriftens suksess. Det blir imidlertid lagt til at respondenten ikke

utelukkende skylder på ledelsen, men at øverste leders håndtering av situasjonen gjorde det vanskelig for respondenten å beholde stillingen.

*R4: Jeg tror den kunne vært gjennomført på en bedre måte. Fordi at i dette tilfellet var det strengt tatt en organisasjonsendring fordi noen sluttet i jobben på eget initiativ, så jeg vet ikke om det hadde blitt tatt tak i like raskt om ikke. Det ville nok tatt lenger tid. Det kunne blitt tatt tak i tidligere, i alle fall tatt en vurdering tidligere, etter min mening.*

Respondent 4 legger videre til at vedkommende tror prosessen rundt endringen kunne vært gjennomført på en bedre måte, og påpeker at det er usikkert hvorvidt problemene og følelsene ville blitt håndtert tidsnok dersom der ikke var for en selvvalgt oppsigelse.

Det kom frem av intervjuene at følelser er noe som sjelden blir diskutert direkte i organisasjonene som respondentene representerer. På spørsmål om følelser er et tema som diskuteres i ledelsen eller organisasjonen generelt, svarte nesten alle enstemmig «nei». Noen respondenter ga uttrykk for at det var lett for å bli for saksorientert i hverdagen og dermed ikke ta nok hensyn til følelser. Andre respondenter lå mer i sjiktet av respondent 10's sitat:

*R10: Ja det vil jeg si. Vi har alle sammen testet våre personligheter, med styrker og svakheter, samt hvordan vi reagerer når vi blir stresset og deretter delt det med hverandre. Dermed er vi bevisst på at vi er veldig ulike og hvordan man reagerer i stressende situasjoner, og vi kan fint snakke om hvordan vi har det, og opptatt av at har riktig energi.*

Respondent 10 forklarer at de har kjørt personlighetstester, og deretter delt resultatene med hverandre hvor de belyser styrker og svakheter, samt deres reaksjoner og følelser rundt stress og endringer. Slik er de bevisst på hverandre følelser, og hva som trigger dem, i tillegg til at de har åpen dialog på hvordan de føler seg (Beddoes-Jones, Authentic leadership: the key to Building trust., 2012).

*R1: Vi må bli bedre på samhandlingsdelen slik jeg ser det. Jeg er ikke tilfreds med slik det er nå. Vi har fokus på følelser i den forstand at vi viser omtanke. Vi diskuterer dog ikke mye følelser i ledelsen, mer rasjonelle og materielle ting. Vi er 50/50 med kvinner*

*og menn i ledelsen, så jeg tror ikke det har med det å gjøre. Men jo mer kvinner du har involvert i organisasjonen, jo mer stearin blir det på stoler og skap rundt om.*

Respondent 1 påpeker imidlertid at de som ledergruppe må bli bedre på samhandlingsdelen og at vedkommende ikke er tilfreds med hvorvidt følelser blir diskutert i dag. Videre påpeker respondenten at de har fokus på følelser ved at de viser omtanke, men det ikke blir diskutert direkte fordi rasjonelle og materielle ting blir prioritert (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Det blir også påpekt av det trolig ikke har med kjønn i ledelsen å gjøre, da de er miks av kvinner og menn.

På spørsmål om hvorvidt respondentene tror at en organisasjon kan oppnå gevinster ved å ta hensyn til ansattes følelser svarer de derimot noe variert. Noen mener at det å ta hensyn helt klart kan gi gevinster, mens andre stiller seg skeptisk til det. Sistnevnte er blant annet usikker på i hvilken grad man bør ta hensyn, da det kan føre til minimert fokus på selve arbeidsoppgavene og innsatsen (Erickson, 1995).

*R4: Både og. Man er veldig ulike som mennesker, i hovedtrekk skal man ta hensyn til følelser, det er respektfullt. Jeg tror og at det med mange ansatte kan bli mye følelser. Kunsten blir dermed å skille mellom det som har betydning og det som er en dårlig dag.*

Respondent 4 mener at leder av respekt bør ta hensyn til følelser, men til en viss grad. Dette begrunnes med at en organisasjon består av ulike individ, med ulikt følelsesmessig register. Følgelig vil det påvirke hvorvidt de ansatte trenger å få utløp for følelser på hver sin måte, hvor de hos de mest følsomme kan kreve mye av leder og organisasjon (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Respondenten viser til at det må skilles mellom de som påvirkes i så stor grad at det går utover arbeid over lengre tid, og de som er trøtt eller sliten en vilkårlig dag.

*R6: Ja. Der er det en gyllen balanse. Nå har jeg to stykker i mitt team på HR som er nye, de er begge to kvinner. De aller fleste damer, dersom vi generaliserer litt, har lettere for å ta hensyn til folk sine følelser. Det jeg prøver å si er at vi ikke kan gjøre det. Dersom noen har en vanskelig dag på jobben kan de så klart ringe og få utløp for det, men det er ikke fordi vi skal ta hensyn nødvendigvis. Det er fordi vi trenger at de*

*presterer i jobben sin. Av og til krever det at man er nødt til å håndtere de ansattes følelser, men å ta hensyn til de er noe annet.*

I likhet med respondent 4, mener respondent 6 at det å ta hensyn til ansattes følelser krever en gyllen balanse. Videre viser respondenten til et eksempel fra sin respektive bedrift, hvor det er to kvinner i HR-teamet og at de på grunn av dette mener respondenten at de i større grad klarer å ta hensyn til de ansattes følelser. Imidlertid påpeker respondenten at de ikke alltid kan ta hensyn til følelser, og begrunner det med at selskapet trenger at de ansatte presterer i jobben sin (Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Ifølge respondent 6 sine uttalelser, er det forskjell på det å håndtere ansattes følelser mot å ta hensyn.

*R9: Ja jeg tror egentlig det [hvorvidt man kan oppnå gevinster ved å ta hensyn til følelser]. Men samtidig blir jeg litt skeptisk når jeg tenker tanken. Jeg tenker at det på en eller annen måte må settes i system, noe som høres veldig rart ut. Men poenget er at det er en knivsegg å balansere på. Du kan veldig fort begynne å grave organisasjonens grav, dersom man skal ta hensyn til alt og alle, uten å vite hva du skal bruke det til eller hvordan det skal innhentes. Det må settes i system. Svaret er uansett ja. Jeg tror nok at mye kan bedres i en organisasjon ved å ta hensyn til følelser. Samtidig som jeg er skeptisk. Det er ikke et ubetinget ja.*

Respondent 9 tror at en organisasjon kan oppnå gevinst ved å ta hensyn til ansattes følelser, men er likevel skeptisk og derav ikke en ubetinget positiv innstilling. Fallgruven ved å bli følelsesstyrt er et sentralt aspekt (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Respondenten legger frem forslag til løsning som baserer seg på at følelsesmessig hensyn må settes i system. Det antydes at dersom man tar for mye hensyn til alt og alles følelser, så kan man grave i villrede og ende opp med å konspirere opp ting som i utgangspunktet ikke foreligger (Bennis & Nanus, 1985). Respondenten tror at dette kan føre til at leder mister fokus og stabilitet. Likevel påpeker respondent 6 at mye kan bedres i en organisasjon ved å ta hensyn til de ansattes følelser.

Blant de respondentene som stiller seg noe skeptisk til hvorvidt ledere skal ta hensyn til ansattes følelser og mener at det bør være en balanse, legges det frem flere uttalelser som viser andre respondenter er overbevist om gevinstene ved å ta hensyn til følelser. Det påpekes eksempelvis at når ansatte opplever at deres følelser blir hørt og respektert, så føler de seg

trygghet, motivasjon og tillit på arbeidsplassen. Dette viser hvordan autentisk lederatferd har innvirkning på følelsesaspektet (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002).

*R1: Dersom du ikke tar hensyn til ansattes følelser, så kommer du til å slite voldsomt med manglende motivasjon blant de ansatte. Man kan ikke la ting dyrkes i det brede og lange, men det må tas hensyn til.*

Respondent 1 er helt tydelig på at dersom man ikke tar hensyn til ansattes følelser, så klarer man heller ikke å holde dem motivert for arbeidet de gjør og organisasjonen de jobber i (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Respondenten legger til at man ikke skal dyrke følelser, spesielt dersom det ikke er noe som finnes fra før, men at man bør ta hensyn til det.

*R2: Ja jeg tror det, fordi jeg tror at når man har en arbeidsplass hvor man føler seg hørt og som man liker å gå til, så yter man mer og er mer villig til å svare etter arbeidstid og være mer tilgjengelig. Det har noe å gjøre med at sjømatbransjen er aktiv hele tiden, og dersom du hater jobben din er det ikke gøy å svare på en tekstmelding på kvelden, men dersom du føler at du blir hørt så føles det ikke som jobb å svare telefon og melding etter arbeidstid. Du får ikke de negative følelsene rundt det ekstraarbeidet.*

Respondent 2 beskriver hvordan de å føle seg hørt på en arbeidsplass som man også liker å gå til, så yter de mer. Følgelig er terskelen for å utføre jobbrelaterte oppgaver etter arbeidstid samt stille seg tilgjengelig høy (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Respondenten viser til at sjømatbransjen er konstant aktiv og dermed avhengig av motiverte ansatte som yter litt ekstra, selv etter arbeidstid. Det påpeker at dersom ansatte føler seg hørt, sett og respektert, får man ikke de negative følelsene rundt ekstraarbeidet som gjerne kreves (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

*R3: Det tror jeg. Det tror jeg også kommer med generasjonene. Den yngre generasjonene er mer opptatt av mental helse og at man skal trives. Trives du på jobben, så gjør du en bedre jobb. Trives du i jobben din så blir du også der. Man vil også da at sine kolleger skal ha det bra. Ringvirkningene er rett og slett gode. Dersom man ikke trives, så gjør man kun akkurat det man må, og så gjør man ikke noe mer. I*

*noen bransjer er det nok, men i vår virksomhet så er det viktig at folk trives, spesielt når det gjelder salg så skal det smitte over på kunden.*

Respondent 3 beskriver ringvirkningene av å ta hensyn til ansattes følelser. Det påpekes at dersom man trives på jobb, så gjør man en bedre jobb og forblir på samme arbeidsplass. Dermed ønsker man naturligvis at ansatte og kolleger skal ha det bra. Dette er konsekvensen av å ta hensyn til ansattes følelser (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Motsatt, dersom man ikke trives, så yter man ikke mer en høyst nødvendig. Respondenten legger til at det er nok i noen bransjer, man at det i sjømatbransjen er spesielt viktig med trivsel på grunn av høyt tempo og store salg. Videre belyser også respondenten sine tanker om at det å ta hensyn til ansattes følelser kommer med generasjonene, da de yngre er mer opptatt av mental helse og trivsel (Lossius & Romøren, 1994).

*R8: Absolutt! Man er jo forskjellige personligheter, så man bør jo høre på følelsene til folk i forhold til de arbeidsoppgavene de gjør. Dersom noen er misfornøyd kan man prøve å tilrettelegge sånn at de kan prøve å gjøre mer av noe annet og mindre av det som gir noen negative følelser, eller mindre bekymringer. Da er det kanskje noen andre som skal gjøre disse oppgavene.*

Respondent 8 er overbevist om at organisasjoner kan oppnå gevinster ved å ta hensyn til ansattes følelser, og påpeker at på grunn av at man har ulike personligheter, så bør leder lytte til følelsene for å tilrettelegge for deres arbeidsoppgaver. Ifølge respondenten vil en leder ha fordeler av ansatte som trives med sine arbeidsoppgaver fordi følelsene deres tar hensyn til (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004). Dette får også konsekvenser for følelsene rundt arbeidsoppgavene, dersom noen får tilretteleggelse som fører til mindre bekymringer, gir de færre negative følelser (Konovsky & Freeman, 2000).

Samlet ser det ut til at respondentene 9, 10, 11 og 12 assosierte sine respektive organisasjoners endringsprosesser med et spekter av positive følelser. Dermed indikerer funnene at de respondentene som har de mest autentiske lederne også opplever de mest positive følelsene (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Respondentene hevder at tilstrekkelig kommunikasjon, åpenhet, støtte, det å være inkludert, ærlighet og optimisme er de viktigste egenskapene lederne bør inneha for å skape positive følelser under organisatoriske endringer

(Drucker, 2013). Respondent 6 og 7 beskriver deres opplevde endringsprosesser med negative følelser og assosiasjoner, noen mer enn andre. Dermed antyder funnene at de respondentene med minst autentiske ledere også opplever de mest negative følelsene (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Respondent 4 beskriver også negative følelser knyttet til endringen, til tross for at hennes leder havner i kategorien for autentisk lederatferd. Respondentene hevde at mangel på informasjon, støtte og kommunikasjon fra deres leder, i tillegg til følelsen av usikkerhet, kan føre til negative følelser. Videre kommer det frem at følelser stort sett ikke blir diskutert i organisasjonene som respondentene representerer, men at selve ordet «følelser» gjerne blir snakket om på en annen måte gjennom andre ord og uttrykk for en stemning eller beskrivelse. Respondentene så ut til å ha delte meninger om hvorvidt en organisasjon kan oppnå gevinster ved å ta hensyn til ansattes følelser. Det kommer dog ikke frem noen sammenheng mellom de som stiller seg skeptisk til å ta hensyn til følelser, og de som oppga at følelser ikke ble tatt hensyn til under de respektive organisasjonsendringene.

### 5.1.3 Proposisjon 3: Hvordan tillitsnivået mellom leder og følger påvirker følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen

Funnene fra avsnitt 5.1.1 indikerer at tillit var til stede, men i varierende grad, under alle endringsprosessene respondentene beskrev. Det kom også frem i avsnitt 5.1.2 at respondentene opplevde både positive og negative følelser under nevnte endringsprosesser. Funnene indikerer at tillitsnivået og graden av de opplevde følelsene var avhengig av ledernes atferd og egenskaper. Det gjenstår imidlertid å undersøke hvordan tillit og følelser henger sammen i kontekst av organisatoriske endringer. Seksjonen vil derfor presentere funn knyttet til hvordan tillit påvirker følgernes følelser under organisasjonsendring. Respondentene ble spurt hvordan de trodde at tillitsnivået påvirket opplevelse av en nevnt organisasjonsendring. Deretter ble de spurt om lederne gjorde noe for å vekke eller forebygge følelser under endringsprosessene. Utredningens funn indikerer at høye tillitsnivåer kan forhindre negative følelser under organisatoriske endringer. Funnene antyder imidlertid også at økte positive følelser i tillegg er avhengig av følgeres tidligere erfaringer. Resultatene viser at lave nivåer av tillit kan gi opphav til opplevelse av negative følelser under organisasjonsendringer. I tillegg tilsier funnene at mangel på støtte fra lederen kan føre til

negative følelser. Videre kom det frem at flertallet av respondentene som gikk gjennom endringer knyttet til nedbemanning eller utvidelse av organisasjonen, opplevde liten eller ingen usikkerhet under endringsprosessene.

*R9: Som tidligere nevnt så hadde vi en opparbeidet tillitt oss imellom, dette gjorde at mine negative følelser i endringsprosessen ikke var så fremtredende som de kunne vært. De negative (men naturlige) følelsene i en slik prosess ville typisk vært usikkerhet, og følelsen av å ikke bli hørt/sett og kanskje følelsen av å ikke ha gjort en god nok jobb siden vi måtte gjøre endringer. Det at informasjonen fra Daglig Leder gjennom hele prosessen var opplysende og god, fikk frem de positive følelsene rundt endringen. Spenningen på resultatet, spenningen rundt nye folk, nye kunder, nye måter å jobbe på etc. Det å føle seg sett og hørt fordi toveis kommunikasjonen fungerte veldig bra hele veien. Med slike positive følelser kommer selvsagt positiv innstilling til endringen, dette resulterer i at det er lettere å få gjennomført endringen selv om det måtte ta lenger tid enn planlagt, eller ikke helt få de resultatene som var planlagt.*

Respondent 9 gir uttrykk for at det er et tillitsgrunnlag mellom dem på grunn av klare forventninger og frihet, samt det at de kjenner hverandre fra før. Videre bekrefter respondenten at de eventuelle negative følelsene ville vært knyttet til usikkerhet og følelsen at å ikke blir hørt eller sett (Ballinger, Schoorman, & Lehman, 2009). For sin egen del var opplysende informasjon gjennom hele prosessen fra daglig leder viktig for å fremme positive følelser rundt endringen. Når disse positive følelsene var fremmet, ble respondenten automatisk positivt innstilt til endringen (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Avslutningsvis legger respondenten til at til tross for at endringen kanskje tar lenger tid å gjennomføre enn planlagt, så vil det likevel være enklere å gjennomføre den nettopp på grunn av positive følelser.

*R10: Ja absolutt. Både involvering, kommunikasjon og motivasjon. Han er veldig flink på å arrangere sosiale ting, sørge for at det er møteplasser som ikke er jobberelatert.*

Respondent 10 påpeker at involvering, kommunikasjon og motivasjon fra leders side var viktig for deres tillitsnivå under endringen (Drucker, 2013). Respondenten legger også til at



leder er flink til å arrangere sosiale sammenkomster og sørge for at de ansatte møtes og blir kjent med hverandre utenfor jobb.

*R11: Det er veldig viktig, for det gjør at jeg i utgangspunktet er med, fordi man har blitt tatt med. De utfordringene som eventuelt kan komme har blitt adressert, og så får man tenke litt over det. Det at jeg har tillit til reisen han har lagt opp til, gjør at han også har fått min tillit til endringer.*

Respondent 11 uttrykker tydelig hvor viktig tillitsnivået mellom seg selv og leder er for opplevelsen av endringen (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Det å aktivt bli inkludert som en del av endringen, gjør til at man automatisk blir mer positiv til det. Respondenten viser til deres generelt høye tillit som videre fører til tillit knyttet til selve endringen.

*R12: Jeg liker jo endringer, og får ikke panikk av det, jeg ser alltid muligheter. Men jeg tror nok at dersom jeg ikke hadde stor tro på min leder så hadde jeg nok vært skeptisk til endringen. Jeg kom med forslag og ble lyttet til. Dersom jeg ikke hadde trodd på endringen hadde det vært vanskelig for meg.*

I likhet med de foregående respondentene, forklarer respondent 12 at på grunn av den høye tilliten mellom seg selv og sin leder, har de en gjensidig respekt for hverandre. Respondenten legger imidlertid til at dersom det ikke hadde eksistert en tro på lederen i utgangspunktet, ville vedkommende stilt seg skeptisk til endringen, men fordi det ble kommet med forslag som ble lyttet til, økte tilliten og dermed troen på endringen (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

*R6: Jeg tror egentlig at det [hvordan tillitsnivå mellom ansatt og leder påvirker opplevelsen av organisasjonsendringen] påvirker i den grad at dersom du opplever at du har tillit, så føler du deg mer trygg, selvsikker og positiv til det som skjer. Dersom du opplever at noen tviler på det du gjør, og kanskje er misfornøyd og uenig, så vil følelsene være vanskeligere. Ikke bevisst [hvorvidt leder gjennomførte tiltak eller handlinger som skapte følelser], men det å komme med tilbakemeldinger utløser jo en følelse, i begge retninger. Det er positive følelser rundt endringen, men det er jo fordi prosessen var positiv og lyktes, ikke nødvendigvis på grunn av leders rolle.*

Respondent 6 understreker at tillit til leder er viktig for å motvirke mangelen på avklaring og tvil, samt at dersom leder er misfornøyd med eller uenig i jobben du gjør, så vil det føre til vanskelige følelser knyttet til organisasjonsendringer. Videre legger vedkommende til at leder ikke bevist gjennomførte tiltak eller handlinger som skapte følelser, men at det å gi tilbakemeldinger utløste følelser. Respondenten påpeker imidlertid at det var positive følelser rundt endringen, men at det er forbundet med endringens suksess mer enn leders atferd (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Iszatt-White & Kempster, 2019).

*R7: Han var jo nesten fraværende den gangen, da det var vi som kjørte prosessen. Men sammenligner man det med nåværende styreleder, dersom det var han som var med på endringen, så hadde nok vi løst det mer sammen i fellesskap. Siden daværende styreleder representerte de vi ønsket å kjøpe ut, var kanskje tillitsnivået noe lavere, og påvirket dermed hvordan jeg opplevde endringen. At han valgte en passiv rolle synes jeg likevel var helt greit, og forstår det.*

Respondent 7 uttaler at tidligere leders fraværende atferd førte til lite kommunikasjon og samarbeid, og at det for det meste var dem selv som utførte endringen (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Respondenten sammenligner også med nåværende leder, hvor det trekkes frem at dersom han var leder den gang ville de utført endringen som et samarbeid. Det legges imidlertid til at daværende leder hadde en rolle i endringen som ført til hans passivitet, noe det var forståelse for.

*R4: Jeg synes balansen var vanskelig med vårt familieforhold, og det å være under daværende leder som jeg skulle rapportere om til øverste leder, det ble en ond sirkel. Jeg tror situasjon for han som øverste leder også var vanskelig, at vi hadde et mellomledd mellom oss som skapte splid, både i forhold til jobb og privat. Jeg vil ikke si lederen min gjorde noen handlinger som skapte følelser, ikke annet enn at vi kommuniserte mer direkte enn å skulle gå rundt med en misnøye, at vi ble bedre på det. Det var han som tok initiativ til. I prosessen synes jeg det var vanskelig fordi jeg var i et team med kun ledere, på papiret i alle fall. Jeg følte meg utenfor, lite motivert og langt nede, altså negative følelser. Men jeg synes selve endringsprosessen resulterte i positive følelser.*

Respondent 4 belyser utfordringer knyttet til privat relasjoner under slike organisasjonsendringer, da spesielt familierelatert. I tillegg forklarer respondenten utfordringen ved det å ha en mellomleder som ikke fungerer i sin posisjon, som man videre skal rapportere om til ledergruppe og øverste leder, da det kan være svært vanskelig. Respondenten uttrykker at vedkommende følte seg utenfor, lite motivert og langt nede som følge av utfordringene under endringen, som videre resulterte i negative følelser. Til tross for at endringsprosessen i seg selv resulterte i positive følelser på grunn av resultatet, opplyser respondenten at vedkommende i forkant ikke følte seg hørt og forstått. Respondenten har uttrykt at deres tillit generelt er høy, men at den var noe påvirket under endringen.

Videre viser funnene at de respondentene som gikk gjennom nedbemanningsendringer eller rekrutteringer følte seg trygge og fornøyd under de organisatoriske endringsprosessene. Respondent 2, 3 og 8 uttalte at de opplevde tilstrekkelig kommunikasjon mellom leder og seg selv. I tillegg ga de uttrykk for at det ble gitt nok informasjon under organisasjonsendringen, som førte til at de opplevde liten eller ingen usikkerhet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Beddoes-Jones, Authentic leadership: the key to Building trust., 2012). I det følgende trekkes det frem funn fra tre nevnte respondenter som har beskrevet endringer knytte til nedbemanning eller utvidelse av organisasjonen. Funnene indikerer at høyt tillitsnivå, samt informasjonsdeling og forutsigbarhet, påvirket respondentenes opplevelser av endringene i positiv retning.

*R2: Jeg tror det ble påvirket positivt på måten at de tingene jeg ikke var enig i når det gjaldt måten min leder ville gjøre ting på, så hadde man tillit og valgte å likevel prøve ut disse tingene. Samtidig som hans tillit til meg gjorde at vi også valgte å teste ut noen av de tingene som jeg mente var riktig. Det tror jeg skaper positive følelser i den forstand at selv om man kanskje ikke gikk for løsningene som jeg foreslo, så ble de likevel tatt seriøst og testet ut. Det har noe med tilliten å gjøre, at han stolte på de tingene om jeg foreslo.*

Respondent 2 erfarte en endring knyttet til rekruttering og omorganisering. Det beskrives hvordan deres tillitsforhold fungerte, i den forstand at de stolte på hverandres forslag til fremgangsmåte til tross for uenighet. Det var med andre ord en felles oppfatning om at begge ønsket samme resultat, uavhengig av hvem sin fremgangsmåte som ble benyttet, så lenge

endringene endte i suksess var det viktigst. Det at respondenten følte seg lyttet til, sett, hørt og anerkjent, førte til positive følelser knyttet til endringen.

*R2: Tillitsnivået skapte positive følelser, samtidig som at det ga positive ideer og førte til en annen idemyldring. Folk var interessert i å endre det og hadde tillit til at man ble hørt. Man tok seg tid utenfor arbeidstid til å tenke over det, og fikk dermed bearbeidet det godt.*

Videre påpeker respondent 2 at tillitsnivået mellom seg selv og sin leder førte til at endringen opplevdes som positiv. Følgelig bidro de ansatte til positive ideer og idemyldring, nettopp fordi de følte seg inkludert og informert (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Respondenten forklarer hvordan det å føle seg hørt bidrar til tillit til endringen som skal gjennomføres. Det at de ansatte også fikk tid på seg til å forstå, bearbeide og godta endringen gjorde at det var positivt innstilt (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002).

*R3: Jeg fikk en teamfølelse av den endringen. Det var positive følelser i etterkant. Vi ønsker at det skal gå bra, så vi skaper også positivitet.*

Respondent 3 opplevde en endring knyttet til nedbemanning, og uttrykker at endringen resulterte i økt teamfølelse. Det at man sammen som team, men også med leder, ønsker at endringen skal føre til suksess, fører til at man selv skaper positivitet.

*R2: Det [hvordan tillitsnivå til leder påvirket opplevelsen av endringen] tror jeg påvirket mye, jeg stoler veldig mye på min leder, og når han sier at dette tror han blir bra så har jeg i bunn en høy tillit til han og jeg stole på det han gjør, så da har jeg ikke noen innvendinger til det. Endringen blir dermed lettere å akseptere. Fordi jeg i utgangspunktet har høy tillit til han. Vi var en voksende organisasjon, så jeg hadde ikke mange negative tanker om endringen, vi trengte mer arbeidskraft. Jeg hadde positive følelser rundt endringen.*

Respondent 8 opplevde, i motsetning til respondent 3 men likhet med respondent 2, en endring knyttet til rekruttering, og understreker at det høye tillitsnivået mellom seg selv og leder påvirket opplevelsen av endringen i stor grad. Nettopp fordi vedkommende har en så

høy tillit til sin leder, stoler også respondenten på det leder velger å gjøre og har dermed ikke noen innvendinger til det. Videre påpeker respondenten at de hadde behov for arbeidskraft, og så dermed ikke grunn til negative tanker knyttet til endringen.

*R1: Det var ikke mye negative følelser. Jeg oppfattet heller ikke at noen ble overkjørt. Når man ikke blir overkjørt og folk får et forhold til endringen og får snakket ut om sine tanker rundt dette, så sier det seg selv at det blir mye enklere å gjennomføre det.*

Respondent 1 uttaler at på grunn av at ansatte ikke følte seg overkjørt, så ble resulterte det heller ikke i negative følelser. Respondenten mener at dersom man ikke overkjører ansatte under en endring, og bidrar til at de får delt sine tanker rundt det, så blir det mindre problematisk å få gjennomført selve endringen. Skepsisen til endringer kan komme når ansatte ikke føler seg informert eller inkludert (Beddoes-Jones & Swailes, 2015).

På tross av at respondentene ovenfor som gikk gjennom nedbemanningsendringer eller rekrutteringer, følte seg trygge og fornøyd under organisasjonsendringene, belyses det likevel av funnene utfordringer knyttet til direkte lederatferd. Følgelig påvirker det leders ønske om å utvikle følgere til ledere, i den forstand at autonomi og det å få tenke selv faktisk kan skape negative følelser (Bass, 1990).

*R2: Jeg tror, tilbake til det med lederstil, at det å tenke selv og ikke få direkte beskjeder kan skape både positive og negative følelser. Når man legger opp til at man skal tolke på egen hånd, kan det ofte bli ulike tolkninger og når man da kommer sammen etterpå uten leder til stede og diskuterer dette så blir det ofte to ulike sider av en sak som man har oppfattet. Og så har gjerne begge sider en oppfatning av at de har fått bekreftelse fra leder på at tolkningen var rett. Det skapte nok negative følelser til prosjektet, men så ble det til at vi allerede hadde et forum uten leder til stede slik at vi også fikk testet deres tiltak.*

Respondent 2 forklarer at dersom leder legger opp til autonomi i ansattes arbeid og at de skal få muligheten til å tenke selv, som gjerne er en del av å utvikle følgere til ledere, så kan det også skape negative følelser. Respondenten begrunner dette med at det åpner opp for individuelle tolkninger som avviker fra enten andre ansattes tolkninger eller leders intensjon (Bennis & Nanus, 1985). Det kan antas at respondenten insinuerer at direkte ledelse ville

fungere bedre i en slik situasjon (Blom & Viljoen, 2016). Respondenten viser til et tiltak mot negative følelser til endringen som ble gjort under deres organisasjonsendring, hvor de skapte et forum som kun inkluderte mellomleder og ikke øverste leder. Da fikk de ansatte mulighet til å ytre sine meninger, uten frykt for at det ville påvirke leders oppfatning av dem på grunn av deres holdninger til endringen (Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004).

Samlet sett innebærer datainnsamlingens funn at åpenhet, gjensidig respekt, klare forventninger, samt det å få lov til å være seg selv skaper høyt tillitsnivå mellom leder og følger. Uttalelser av respondentene 9, 10, 11 og 12 viser at det høye tillitsnivået kan forhindre negative følelser under organisasjonsendring. Imidlertid kommer det også frem at forebygging av negative følelser også ser ut til å være avhengig av følgeres tidligere erfaringer hvor endringer har vist seg å være vellykket (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012; Lazarus, 1991). Respondent 6 opplevde positive følelser rundt endringen, men påpeker at det trolig er fordi endringen i seg selv var vellykket og ikke fordi lederen var dyktig i sin rolle. Respondent 12 opplevde også utfordringen med tidligere leder. Til tross for at tillit var lagt til grunn i deres forhold under endringen, var det likevel en opplevelse av mangel på støtte, tilstedeværelse og informasjon fra lederen under den konkrete endringen (Kiefer, *Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger.*, 2002). Dette førte til noe negative følelser rundt endringen. Videre viser utredningens funn at de respondentene som gikk gjennom endringer på grunn av nedbemanning eller rekruttering innenfor organisasjonen, opplevde trygghet og forutsigbarhet, som igjen bidro til å forhindre negative følelser under endringsprosessen. Funnene tyder på at dette kan skyldes høy tillit mellom leder og følger. Dette kan forhindre negative følelser, men ikke nødvendigvis føre til positive følelser.

## 5.2 Eksplorerende funn

Avslutningsvis ønsker jeg å dele funn som ikke er av direkte relevans for forskningsspørsmålet, men som likevel utmerket seg i materialet av datainnsamlingen i forhold til hvordan man i sjømatnæringen ser på autentisk ledelse og tillit i forhold til kjønn. Følgende sitater gir innsikt i respondentenes uttalelser knyttet til tanker om det faktum at det er flere mannlige enn kvinnelige ledere i sjømatnæringen, samt hvorvidt det er en forskjell i

lederstil mellom kjønnene blant de kvinnene som har stilling som daglig leder eller toppleder i bransjen.

*R2: Jeg tror at kvinner har lettere for å skape positive følelser i forhold til lytting. Sjømatbransjen har hatt høyt fokus på endring, samt mye penger og investeringer, og ting har galoppert fremover veldig raskt, utviklinger har skjedd raskt, mens nå begynner vi å sette flere rammer. Dette tror jeg kvinnelige ledere i sjømatbransjen er flinkere til enn menn. Den flytende rammen som de mannlige lederne tidligere har lært seg å leve under, er en måte å jobbe på som tar lang tid og er unik for sjømatbransjen, som kanskje ikke er like enkel å lære vekk på samme måte lenger. Når det gjelder lover og regler bli det strengere og strengere for hvert år, spesielt mannlige ledere på salgssiden henger seg da opp i «slik gjorde vi det ikke før», mens de kvinnelige lederne er mer respektable overfor endringene innen lover og regler.*

Respondent 2 uttaler en tro om at kvinner lytter mer, og dermed er i stand til å skape positive følelser, både generelt og spesielt i forbindelse med endringer. Videre belyser respondenten hvordan sjømatnæringen lenge har vært preget av endringer og rask utvikling, men som må ha roet seg som en konsekvens av flere rammebetingelser. Her mener respondenten at kvinnene kan dra nytte av dette, da kvinnelige ledere er mer respektable overfor endringene.

*R3: Mennene har en slik «kjør på – ta sjansen» tanke, mens vi kvinner er litt mer tvilende. Men jeg tror kvinner skaper mer følelser. Menn og kvinner er ofte like flinke til det de driver med, men kvinner har kanskje litt mer empati, og har gjerne muligheten til å oppfatte ting tidligere enn en mann.*

Respondent 3 forklarer hvordan menn er mer impulsive når det kommer til jobbrelaterte ting, mens kvinner er mer skeptisk og konsekvenstenkende. Respondenten tror også at kvinner skaper mer følelser, og legger mer vekt på det. Videre understrekes det at kvinner og menn gjerne er like god på det der gjør, men at kvinner er mer empatis, som videre kan antyde at kvinner med denne egenskapen lettere bygger tillit, samt raskere oppfatter eventuelle negative følelser knyttet til en organisasjonsendring.

*R8: Men kanskje kvinner er litt mer tålmodig. Når det gjelder om de har mer fokus på følelser, tenker jeg både ja og nei. Jeg tror også menn kan være gode på det, bare at*

*de ikke snakker om det. Det er heller ikke det at de ikke bryr seg, men det kaller det noe annet enn følelser gjerne og bryr seg på en annen måte. Jeg tror en kvinnelig leder vil utføre daglig drift på ganske lik måte som vår daglige leder.*

Respondent 8 diskuterer at både kvinner og menn har fokus på følelser, bare i ulik form. Likevel presiseres det at kvinner muligens har mer tålmodighet, og at menn viser det på en annen måte. Dog tror respondenten at det ikke er noen forskjell ved utførelse av daglig drift hos kvinner og menn.

*R9: Jeg ser for meg at med en kvinnelig leder så blir nok følelsesaspektet litt mer fremtredende, i alle fall i enkelte sammenhenger. Sikkert også i sammenhenger hvor vi menn kunne vært flinkere på det. Jeg tenker at dersom lederen er trygg på seg selv, så tror jeg at en kvinnelig leder og en mannlig leder kan opptre ganske likt. Men dersom de er usikre på seg selv, så tror jeg de blir veldig ulike i måten å være usikker på seg selv på.*

Respondent 9 påpeker at det ved kvinnelig lederskap i sjømatnæringen vil være større fokus på følelser, spesielt der hvor menn har forbedringspotensialer, som igjen kan være forklarende faktor for mangel av autentisitet hos flere av de mannlige lederne. Respondenten understreker også at selvsikkerhet er viktig for godt lederskap, men utdyper ikke videre hvorvidt kvinner mangler aspekter ved egenskapen.

## 5.3 Oppsummering

### **Proposisjon 1: Hvordan følgers oppfatnings av autentisk ledelse påvirker deres tillitsnivå til leder under organisatorisk endring i sjømatnæringen**

Det ble oppdaget at alle respondentene mente at det var en viss grad av tillit til stede under enhver organisatorisk endringsprosess. For respondentene 9, 10, 11 og 12, som beskrev sine ledere som de mest autentiske, ble det avdekket høye tillitsnivået under de organisatoriske endringene. Motsatt for respondentene 6 og 7, som beskrev sine ledere som mindre autentiske, ble det oppdaget lavere tillitsnivået under endringsprosessene. Ergo tyder oppgavens funn på at lederstilene som er kompatible med definisjonen av autentisk ledelse,



ble fulgt av høy tillitsgrad, og lederstilene som ble avdekket til å være mindre forenlig med definisjonen, ble fult av lavere grad av tillit (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Videre tyder utredningens funn på at faktorer som åpenhet, transparens, sikkerhet, forutsigbarhet, optimisme, samt evne til å opprettholde tilstrekkelig kommunikasjon gjennom hele prosessen, var sentrale for respondentenes oppfatnings av lederegenskaper som føre til høyere grad av tillit under endringsprosessene (Drucker, 2013; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Motsatt kom det frem at ledere med lav grad av autentisitet i sin lederatferd ikke klarte å opprettholde et tillitsfullt forhold til sine ansatte i endringsprosessene. Respondentene hevdet mangel på avklaring av forventninger, tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsdeling reduserte tillitsnivået under organisasjonsendringene.

Det teoretiske rammeverket i kapittel 3 illustrerer en sammenheng mellom følgeres oppfatning av autentisk ledelse og tillitsnivået mellom leder og følger (P1). Basert på datainnsamlingens funn, ser det ut til at de stemmer overens med hvordan P1 er illustrert i rammeverket. Likevel er det er lite skille mellom egenskapene og faktorene som ble funnet og de som er nevnt i tidligere forskning. Videre ble det oppdaget at ingen av respondentene snakket på en negativ måte om sin nåværende leder, men at noen få respondenter uttrykte problemer knyttet til deres tidligere ledere. Endringer grunnet implementering av teknologiske fremskritt kan også utfordre et tillitsbasert forhold mellom leder og følger ved at den ansatte føler seg oversett under endringen. Respondentene uttaler likevel at teknologisk utvikling og implementering av nye teknologier er viktig for å oppnå organisatorisk suksess.

### **Proposisjon 2: Hvordan følgeres oppfatning av autentisk ledelse påvirker deres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen**

I det teoretiske rammeverket illustrerer P2 en sammenheng mellom følgeres oppfatning av autentisk lederskap og resultatet av følgernes opplevde følelser under organisasjonsendring. Funnene viser at både positive og negative følelser sannsynligvis vil oppstå under en organisasjonsendring (Kiefer, Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger., 2002). Hvor sterkt følelser oppleves av følgerne vil varierer i henhold til hvor autentisk følgerne oppfatter sin leder under endringsprosessen. Basert på uttalelser fra respondentene 9, 10, 11 og 12, som oppfattet deres ledere som mest

autentisk under organisasjonsendringene, kom det frem at støtte fra lederen, tilstrekkelig kommunikasjon, å omfavne følelser, engasjement, entusiasme samt det å være inkludert, er faktorer som skaper positive følelser under organisasjonsendring (Drucker, 2013; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Respondentene 6 og 7, som oppfattet sine ledere som mindre autentiske under organisasjonsendringen, hevder at mangler på informasjonsdeling, støtte og kommunikasjon fra deres leder samt følelsen av usikkerhet, kan føre til negative følelser. Det vil si at respondentene som har de mest autentiske lederne, har opplevd flest positive følelser, og omvendt, de som har de minst autentiske lederne har erfart flere negative følelser i løpet av endringsprosessen. Altså ser datainnsamlingen funn ut til å stemme overens med det teoretiske rammeverket som antyder at sentrale autentiske lederegenskaper kan spille en viktig rolle for hvilken type følelser følgerne utvikler under en organisasjonsendring.

### **Proposisjon 3: Hvordan tillitsnivået mellom leder og følger påvirker følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen**

I det teoretiske rammeverket er det en sammenheng mellom tillitsnivå og følgeres erfaring med følelser under organisasjonsendring (P3). Som skrevet i seksjonen for proposisjon 1, følte alle respondentene at det var et tillitsfullt forhold mellom følger og leder under organisasjonsendringene. Det kom frem at høye nivåer av tillit kan forebygge negative følelser under organisasjonsendring, mens lav grad av tillit kan gi oppgav til følgeres opplevelse av negative følelser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Det ble også klart at tillitsnivå alene ikke nødvendigvis fører til en viss opplevelse av følelser. Et annet element som kan forhindre negative følelser er respondentenes tidligere erfaringer. På en annen side, elementer som kan gi oppgav til negative følelser er mangel på støtte fra lederen, mangel på forventet avklaring, tunge diskusjoner, eller det faktum at respondentene ikke kjenner sine ledere godt nok (Beddoes-Jones, *Authentic leadership: the key to Building trust.*, 2012). Basert på dette ser det ut til at utredningens funn er kompatible med det teoretiske rammeverket til en viss grad, da det ikke ble funnet noen indikatorer på hva som antydes skal føre til positive følelser hos følgerne. Videre kom det frem at de respondentene som gikk gjennom endringer knyttet til nedbemanning, opplevde lite til ingen usikkerhet under endringsprosessene. Dette var på grunn av deres roller som mellomledere, da posisjonen i seg selv førte til nok informasjon for

å føle seg trygg. Respondentene oppga i tillegg at de opplevde kommunikasjonsnivået med sine ledere som tilstrekkelig gjennom hele prosessen. Følgelig fryktet de ikke endringen på samme måte som andre ansatte kan ha gjort. Funnene avslører dermed at høye tillitsnivåer, og en rekke andre faktorer som informasjonsdeling og forutsigbarhet, påvirket respondentene til å erfare endringsprosessene som noe mindre negativt (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Beddoes-Jones, Authentic leadership: the key to Building trust., 2012; Lazarus, 1991; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

### **Eksplorerende funn**

Eksplorerende funn viste at flere av respondentene uttalte seg om emner knyttet til kjønn og ledere i sjømatnæringen. Sitatene av respondentene 2, 3, 8 og 9 gir oss et innblikk i hvordan sjømatbransjen ser på autentisk ledelse og tillit i forhold til kjønn, hvor de påpeker at selvsikkerhet kan være en egenskap mange kvinner ikke innehar i samme grad som menn, og dermed påvirker kvinnenens lederskap og mulige veivalg. Dette er også en sentral egenskap ved autentisk lederskap (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Ingen av respondentene har nåværende kvinnelige ledere. Slik sett kan det være noe av forklaringen til det lave antallet kvinnelige ledere. Respondentene uttrykker også at kvinnelige ledere er mer åpne for følelser i sitt lederskap, samt håndterer det bedre. Dette kan antyde at dersom noen av respondentene hadde kvinnelige ledere, ville en større andel av lederne totalt sett havnet under gruppen mest autentiske ledere. På den annen side viser Eagly (2005) til at kvinner i lederposisjoner bør fokusere på å utvikle de relasjonelle aspektene ved autentisk ledelse. Dette på grunn av utfordringen med at følgere må tillegge ledere legitimitet til å fastsette verdier på vegne av gruppen (Eagly, 2005). Ifølge Eaglys undersøkelser er det vanskeligere for kvinner, men også for ledere som tradisjonelt ikke har besittet lederposisjoner. Fokus på å styrke de relasjonelle sidene ved autenticitet vil kunne bidra til å minke denne utfordringen. Det er grunn til å anta at likestillingsfokus de siste 50 år vil medføre mindre forskjeller i lederstil mellom kvinner og menn fremover, men at kvinner fortsatt i noe tid vil ha genetiske og miljømessige fortrinn mht. lytting, empati og følelser i sin ledergjerning. Ledelse har i svært liten grad krav til fysikk hos utøverne og dermed vil kvinners egenskaper, slik også respondentene påpeker, kunne bli foretrukket i en stadig mer regelstyrt arbeidsdag.

## 6. Diskusjon

I kapittel to ble det argumentert for at autentisk ledelse i en kontekst av organisatorisk endring er et relativt nytt forskningstema som forskere har gitt liten eller begrenset oppmerksomhet til. Eksisterende litteratur innen feltet fokuserer hovedsakelig på autentisk ledelse som konsept og ikke hvordan det påvirker en organisasjon under endring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Også litteratur om tillit mellom leder og følger, samt følelser under endringsprosesser, er tildelt begrenset oppmerksomhet i eksisterende forskning. Utredningen tar sikte på å, i likhet med Vik og Skeie (2021), fylle det eksisterende gapet i litteraturen ved å undersøke forholdet mellom autentisk ledelse, tillit og følelser under organisasjonsendring for å se på hvordan autentisk ledelse påvirker følgernes tillit til lederen og dere erfarte følelser. Sammenlignet med Vik og Skeie sikter min studien seg inn på en spesifikk bransje, sjømatnæringen, fremfor norske organisasjoner på generell basis. Det teoretiske rammeverket fra kapittel tre er grunnlaget for analysen.

De følgende avsnittene vil diskutere funn som er avgjørende for å besvare oppgavens proposisjoner og forskningsspørsmålet i sin helhet. Innledningsvis vil funnene som analyseres knyttes til autentisk lederskap og respondentenes oppfatning av dette. Funnene vil bli sammenlignet med definisjonen av autentisk ledelse. Videre vil oppgavens tre forslag tas opp og diskuteres. Derved vil tilliten mellom følger og leder vurderes for å utforske om autentisk ledelse vil ha en positiv eller negativ innvirkning på nivået av tillit under en organisasjonsendring. Så vil følgernes erfaring med følelser knyttet til deres oppfatning av autentisk ledelse under en organisasjonsendring analyseres. Følgelig vil det diskuteres hvordan tillitsnivået mellom leder og følger påvirker følgernes følelser under organisatoriske endringer. Etter å ha diskutert forslagene, vil det være interessant å avdekke om funnene fra artikkelen *Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes* (Agote, Aramburu, & Lines, 2016) også vil gjelde for oppgavens funn. Det kan også tenkes at nye og uoppdagede funn vil fremstå mer interessant enn sammenlignende funn fra ovennevnte. Avslutningsvis vil praktiske implikasjoner og begrensinger bli diskutert. Studiens proposisjoner har gjennom utredningen fungert som hjelpemiddel for innsamling og analyse av informasjon for å besvare det overordnede forskningsspørsmålet.

## 6.1 Teoretiske implikasjoner

### 6.1.1 Autentisk ledelse

Lederskapsbegrepet er et høyt forsket felt innen organisasjonspsykologi og strategi. Imidlertid er forskning på emnet autentisk ledelse under organisatoriske endringer lite undersøkt (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Autentisk ledelse kan ikke sees på som et binært konsept (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011), men mer presist som en dynamisk lederstil. Dermed bør autentisk ledelse sees på som et kontinuum i stedet for en «enten-eller»-betingelse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Som en konsekvens av dette er det ikke mulig å si om respondentenes ledere er autentiske eller ikke. Alle respondentene beskrev sine ledere med egenskaper som stemte overens med definisjonen av autentisk lederskap. Respondentene ble bedt om å beskrive hva som kjennetegner en god leder, for fellesnevnerne blant annet var tilstedeværelse, selvsikkerhet, støttende, positivt belærende, optimistisk og motiverende. Beskrivelsene samsvarer i høy grad med definisjonen av autentisk ledelse (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Når respondentene derimot ble bedt om å beskrive sine ledere under en organisasjonsendring, ble en annen terminologi benyttet. Aspekter som god, hyggelig, ydmyk, detaljorientert, målorientert, visjonær, administrator, motivator var det som skilte seg ut. Flertallet av respondentene oppga at de var fornøyde med sin leder og deres samarbeid. Noen av respondentene uttrykte også at de ønsket å lære av sin leder eller være mer lik dem, noe som også sammenfaller med teorien om autentisk etterfølgerskap (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Årsaken til hvorfor respondentene beskrev en god leder og deres leder ved annen terminologi kan tolkes som en klassisk leder- og følgersituasjon, som i litteraturen omtales som autentisk etterfølgerskap (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Tilhengerskapet er en konsekvens av en leders egenskaper som gjør at følgere ønsker å tilpasse sine holdninger for å passer bedre til lederens verdier og visjoner, selv i tider med organisatoriske endringer (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

### 6.1.2 Proposisjon 1: Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring i sjømatnæringen?

Oppgaven bidrar, i likhet med Vik og Skeie (2021), til å adressere og diskutere tillitsnivå mellom leder og følger knyttet til organisatorisk endring. Således legges det større kraft og troverdighet til teorier og funn fra deres forskningsstudie. Imidlertid er min studie basert på og utført i en bestemt bransje i Norge, sjømatbransjen, fremfor bransjer generelt som gjort av Vik og Skeie. Det finnes begrenset litteratur som undersøker sammenhengen mellom autentisk ledelse og tillitsnivå under organisasjonsendringer (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010). Gjennom datainnsamlingsprosessen kom det fram at tillit er sterkt til stede under de fleste organisasjonsendringer i norske organisasjoner. Ifølge oppgavens funn var tillit til stede under hele organisasjonsendringene. Følgelig viser funnene at tillit ikke forsvinner, heller ikke i situasjoner der følgere oppfatter sin leder som mindre autentisk. Imidlertid skiller det seg fra tidligere forskning som sier at ledere kan få eller miste følgeres tillit avhengig av deres atferd under organisasjonsendringer (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Eksisterende forskning sier at det å ha kompetanse, velvilje, integritet, gode intensjoner og å være dedikert er sentrale egenskaper en leder bør besitte for at tillit skal kunne etableres mellom leder og følger under en organisasjonsendring (Swärd, 2016; Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 2002; Six, Nooteboom, & Hoogendoorn, 2010). Det ble ved denne studien oppdaget at karakteristika som åpenhet, optimisme, sikkerhet og tilstrekkelig kommunikasjon, samt kommunikative evner, er viktige egenskaper ledere må ha for å bygge og opprettholde et pålitelig forhold. Til tross for mange likheter mellom tidligere forskning og denne utredningen, er det også noen forskjeller. Kommunikasjon er sjeldent nevnt i eksisterende litteratur som en faktor for å inducere økt tillit. Kommunikasjon blir også fremhevet av respondentene som et sentralt element for tillit. Åpenhet er tett knyttet til kommunikasjon (Drucker, 2013), og er en av elementene innenfor definisjonen av autentisk ledelse som kan føre til selvutvikling så vel som tillit mellom følger og leder (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007; Yousaf & Hadi, 2020; Luthans & Avolio, 2003). Eksisterende forskning hevder også at dersom leder handler urettferdig eller upålitelig i form av løgner og partiske interesser, vil følgere anta at lederen viser samme atferd i fremtiden (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Således stemmer oppgavens funn overens med litteraturen da funnene presenterer at følgernes tillit er skjør i nærvær av upålitelig atferd.

Følgere vil derved ikke akseptere ytterligere sårbarhet basert på tidligere erfaringer. Som en konsekvens vil tillit være vanskelig å gjenoppbygge da aspektet er basert på tidligere erfaringer (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Måten å utøve lederskap på har endret seg fundamentalt de siste årene på grunn av digitaliseringens fremtredende rolle (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019). I tillegg til organisatoriske endringer knyttet til nedbemanning, informerte også noen av respondentene om endringer knyttet til digitalisering og teknologiske fremskritt. Disse respondentene oppga at som følge av økt bruk av teknologiske hjelpemidler og kommunikasjonskanaler, ser de på tillit under organisasjonsendringer som svært viktig og elementært. Det påpekes at disse teknologiske fremskrittene kan påvirke leder og følgeratferd, og følgelig tillit og følelser under en endring (Marcin, 2017).

Det er begrenset forskning på hva som skaper tillit. Imidlertid foreligger det indikasjoner fra tidligere forskning på at autentisk ledelse fremmer tillitsfulle relasjoner med følgere (Beddoes-Jones, Authentic leadership: the key to Building trust., 2012; Hassan & Ahmed, 2011). Det er større sannsynlighet for at følgere utvikler tillit til ledere som utøver autentisk ledelse (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Ved å isolere tillit mellom følger og leder, viser studiens funn at respondentene som erfarte sine ledere som mindre autentisk, ikke nødvendigvis hadde mindre tillit under endringene, sammenlignet med erfaringen av de mer autentiske lederne. Slik sett virker funnene motstridende til forskning da autentisk ledelse kan ha fremmet tillitsfulle relasjoner for respondentene som beskrev sine ledere som mest autentiske. Til tross for tilfelle hvor lederne var mindre autentiske, foreligger det ingen tydelig indikasjon på at majoriteten av respondentene ved dette tilfellet hadde mindre tillitsfulle relasjoner. En mulig forklaring til dette kan ligge i beskrivelsen av hva en tillitsfull leder er.

Ifølge forskning viser de følgende egenskapene seg gode intensjoner, dedikasjon til arbeidet og omtenkksomhet til andre å betegne hva en tillitsfull leder er (Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 2002; Six, Nooteboom, & Hoogendoorn, 2010; Swärd, 2016). Studier viser videre til kompetanse, integritet og velvilje (Poppo, Zhou, & Li, 2015; Swärd, 2016), hvor samtlige egenskaper finnes i studiens rammeverk, vist i figur 2. Flere av respondentene i studien beskriver sine ledere med nevnte egenskaper, både de med autentiske ledere, men

også de med mindre autentiske ledere. Følgelig indikerer dette tillitsfulle relasjoner, også der hvor forholdet mellom følger og leder ikke er fundamentert i autenticitet og autentisk ledelse.

### 6.1.2 Proposisjon 2: Hvordan påvirker følgers oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen?

Selv om emnet følelser har vært et fremvoksende forskningsfelt i flere tiår, har det vært begrenset forskning på forholdet mellom autentisk ledelse og følelser under organisasjonsendringer (Fusco, O'Riordan, & Palmer, 2015; George & Sims, 2007). Litteratur indikerer god kunnskap om følelser, men det finnes ikke en definitiv definisjon av begrepet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Følelser i organisasjoner har tradisjonelt sett vært betraktet som noe negativt da det har blitt oppfattet som det motsatte av å handle rasjonelt (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Flere respondenter nevner faren ved å bli følelsesstyrt. Oppgavens funn viser at et fåtall av organisasjoner diskuterer følelser under organisasjonsendringer. Følelsene blir ofte undertrykt til fordel for idealet om å handle rasjonelt.

Funnene viser at ledere og mellomledere i sjømatnæringen sannsynligvis vil oppleve både positive og negative følelser i løpet av en organisatorisk endring, som ikke er relatert til hvor autentisk de oppfatter sin leder. Forskning har vist at ansatt synes det er vanskelig å engasjere seg i endring på en meningsfull måte ettersom stress, frykt og angst råder over dem. Av forskning vises det også at det å skape meningsfulle og bærekraftige endringer fører til positive følelser hos de ansatte (Blom & Viljoen, 2016). Herunder, usikkerhet som resultat av mangel på informasjon og kontroll over fremtidig utfall (Kiefer, *Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger.*, 2002). Ifølge funnene indikerer de styrken på både positive og negative følelser avhenger av leders atferd. De fleste forskere, tross ulike definisjoner av begrepet, ser ut til å være enige om at følelser enten kan ha et positivt eller negativt utfall, samt at følelser oppstår fra en øyeblikkelig opplevelse påvirket av atferd (Klarner, By, & Diefenbach, 2011; Oatley & Jenkins, 1996). Funnene tyder på at der hvor respondentene erfarte positive følelser under endringene, var når lederens deres besitter egenskaper som entusiasme, engasjement, tilstrekkelige kommunikasjonsevner, støttende og omfavnende, samt inkluderende. Eksisterende litteratur presenterer flere av disse egenskapene for en leder ved definisjoner om autentisk lederatferd (Agote, Aramburu, &



Lines, 2016; Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens, 2011; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007).

Det ble også avdekket at mangel på informasjon, støtte og kommunikasjon fra leder, i tillegg til følelsen av usikkerhet, kan føre til at følger opplever flere negative følelser. Eksisterende litteratur hevder at negative følelser oppstår som resultat av en negativ vurdering av en situasjon (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Slike følelser kan oppstå når en følger opplever sinne, skuffelse, frustrasjon eller raseri overfor en organisasjonsendring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Teoriene om hvordan negative følelser oppstår under organisatoriske endringer kan forklares med tillitsnivået til leder og kunnskap om endringen (Cole, Harris, & Bernerth, 2006). Basert på utredningens funn er det funnet en sammenheng mellom en leders egenskaper og følgeres erfaring av positive følelser. Funnene indikerer at positive følelser sannsynligvis vil oppstå der hvor leder er innehavende av karakteristika og utøver atferd som sammenfaller med autentisk ledelse. Basert på oppgavens funn kan det ikke påstås at de opplevde følelsene ikke kan være forårsaket av andre hendelse, faktorer eller lederegenskaper, som også understrekes av Kiefer (2002). Han opplyser at det finnes tre kategorier av hendelser som kan utløse negative følelser under organisatoriske endringer. Heriblant, utfordringer knyttet til arbeidsforhold, personlig status, eller organisatoriske utfordringer.

Følelser er, ifølge oppgavens funn, noe som ikke diskuteres noe særlig i norske organisasjoner. Flertallet av respondentene hevdet at følelser ikke diskuteres direkte, verken lederne imellom eller av lederne. Selve begrepet er gjerne undertrykt til fordel for andre uttrykk eller dekkord som beskriver humør eller situasjon. En mulig forklaring fra eksisterende litteratur er hvordan kulturen rundt den ansatte påvirker dens evne til å uttrykke følelser (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). I norske organisasjoner kan dette vises gjennom ulike situasjoner hvor det eksisterer distinkte normer for hvilke følelser de ansatte «har lov til» å vise. Her viste funnene et skille. En av respondentene uttrykte tydelig hvordan følelser ikke blir tatt hensyn til i deres organisasjon, og spesielt ikke av leder. I motsetning påpeker en annen respondent hvor viktig leders atferd og innstilling til åpenhet om følelser har vært for vedkommende. På grunn av leders holdninger var respondenten i stand til å prestere langt bedre, både privat og i jobbsammenheng. Dette underbygges ytterligere av Vik og Skeies (2021) ekspertintervju, hvor eksperten uttalte at nordmenn fremstår som relativt følelseløse. Derved vil norsk kultur påvirke hvordan norske arbeidstakere oppfører seg og viser følelser i

jobbsammenheng. Det er imidlertid viktig å påpeke at respondentene har ulike bakgrunn, erfaringer og personlighetstrekk. Det vil bidra til at de oppfatter lederatferd og endringer ulikt. Organisasjonsendringer vil også variere, noe som igjen påvirker hvor ulikt de opplever følelser knyttet til endringene.

Videre støttes påvirkning av individuelle forskjeller av eksisterende forskning som slår fast at biologi er en annen faktor som kan påvirke ens evne til å uttrykke følelser under organisasjonsendringer (Thompson & Haakonsen, 2021). Følelser har en tendens til å oppstå fra personlighet, og avhenger av faktorer som ukedag, tidspunkt på dagen, værforhold, eller fra stressende situasjoner, sosiale aktiviteter, mangel på søvn, alder og kjønn. Dette gjør følelser til noe som er vanskelig å definere og forstå (Robbins, Judge, & Campbell, 2010). Funn fra oppgaven viser videre at det er lettere for en ansatt å uttrykke følelser i et arbeidsmiljø som oppfattes som trygt og tillitsfullt og inkluderende (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Ledere kan bidra til å skape trygghetsfølelse og åpen dialog ved å gi ansatte forutsigbarhet og gode rammer. Dette inkluderer også det å være en støttende, engasjert og entusiastisk leder. Alle overnevnte egenskaper stemmer overens med definisjon av autentisk ledelse (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007; Beddoes-Jones, 2012; Iszatt-White & Kempster, 2019; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Respondenter som beskrev sine ledere som minst autentiske, opplevde mest negative følelser og minst positive følelser. Respondentene beskriver leders lederstil som «corporate lederstil», «micromanagement» eller hierarkisk ledelse. Derved indikerer funnene at autentisk ledelse i større grad er linket til positive følelser, enn nevnte lederstiler (Hassan & Ahmed, 2011).

#### 6.1.4 Proposisjon 3: Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring i sjømatnæringen?

Her diskuteres den tredje proposisjonen «Hvordan påvirker tillitsnivået mellom leder og følger følelser under en organisasjonsendring i sjømatnæringen?». Forskning peker på tillit som kritisk for å arbeide mot felles mål (Dirks, 2000), samt at det er limet mellom leder og følger (Bennis & Nanus, 1985). Tidligere litteratur understreker at følgeres affektive reaksjon på organisasjonsendringer delvis er basert på kvaliteten på forholdet de har til sin leder

(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Disse affektive reaksjonene påvirker også følgernes vurdering av tillit når man går videre med en organisatorisk endring. Likevel eksiterer det er hull i forskningen på tillitsrollen og følelser i forholdet mellom føgere og ledere (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010).

Opgavens funn viser at tillitsnivået spiller en rolle for følgerens erfarte følelser under endringsprosesser. Derimot er viktigheten av tillit for de erfarte følelsene mer uklar. Av funnene kan det antydes at høyt tillitsnivå kan forhindre negative følelser, samt at lavt tillitsnivå kan forårsake følelser. Dette stemmer overens med funnene til Vik og Skeies (2021) ekspertintervju, hvor det blir uttalt at tillit sannsynligvis vil ha en viss innvirkning på ansattes tendens til å beskrive følelser. Fra ekspertintervjuet understrekes det også at høy tillit ofte vil gi lavere barrierer når det gjelder å vise følelser. Slik sett kan tillit ha en positiv innvirkning. På den andre siden påpeker eksperten at det ofte er en legitim frykt til stede under organisasjonsendringer. Frykten går eksempelvis på at arbeidstakeren gir færre fordeler, redusert jobbsikkerhet og mindre interessante arbeidsoppgaver. Dette kan videre styrke frykten for at endringer kan påvirke den ansatte negativt. Mindre tillitsfulle ledere vil bidra til følelse av uro for følger, mens en tillitsfull leder i større grad tenker konsekvens og utfall for sine ansatte (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Lazarus, 1991). Av forslag fra Agote et al. (2016) studie presenteres det at betroede lederes velvilje gjør de i bedre stand til å unngå oppblomstring av negative følelser, og heller bidra til positive følelser under endringsprosesser.

Internalisert moralsk perspektiv er eneste dimensjon av autentisk ledelse som direkte resulterer i positive følelser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Vik & Skeie, 2021). Tidligere forskning har funnet tillit å ha enten negativ eller nøytral påvirkning av følgeres følelser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Dette til tross for funn fra denne oppgaven, samt fra Vik og Skeies (2021) studie. Felles funn indikerer en sammenheng mellom tillit og erfarte følelser, men det er usikkert hvorvidt tillit resulterer i følelser. Oppgavens funn antyder at HR-ledere og mellomlederes oppfatning av deres leder troverdige atferd i fortid, kan påvirke følgeres følelser under fremtidige endringer. Tidligere forskning viser til tillit som kjernedeterminant for følgeres følelser under organisatoriske endringer karakterisert av usikkerhet (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Lazarus, 1991). Samtlige respondenter fra intervjuene oppga at de på grunn av deres posisjon og stilling i bedriften, opplevde lite usikkerhet. Det beskriver hvordan de var tidlig involvert i prosessen med tilstrekkelig

informasjon. Noen av respondentene opplyste dog om usikkerhet knyttet til endringsprosessene, og derav negative følelser. Tilfellene skyldes nylig kjennskap og forhold til sine ledere, og følgelig færre opplevde endringer sammen.

Respondentenes svar resulterer i enighet om at høyt tillitsnivå til leder bidrar til å forhindre negative følelser under organisasjonsendringer. Dette kan forklare ved at tillitsnivået til en leder baseres omkring følgeres forventninger til leders fremtidige atferd (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). En leder som er høyt betrodd forventes å oppføre seg med integritet. Deres atferd skal heller ikke være til skade for følgeres interesser i fremtiden. Tillit til leder fungerer altså som et filter for å tolke sin leder på en positiv måte ved å la tvil komme til gode, også når ved dårlig atferd (Beddoes-Jones, Authentic leadership: the key to Building trust., 2012). Utredningens funn, samt eksisterende teori, viser til høyt tillitsnivå positivt relatert til å forhindre negative følelser. Mangel på tillit kan utløse skepsis og mistenksomhet overfor leder som har begått feil eller vist dårlig atferd. Eksisterende litteratur kan likevel ikke hevde at tillit er utelukkende årsak til følelser (Ballinger, Schoorman, & Lehman, 2009).

## 6.2 Oppsummering av proposisjoner

Gjennom diskusjonsdelen har de tre proposisjonene blitt besvart for å vurdere forskningsspørsmålet. Det ble funnet at ledere med en lederstil som samsvarer med egenskaper ved autentisk ledelse, har større sannsynlighet for å bygge tillit blant deres følgere. Dette er forenlig med eksisterende teori som indikerer at autentisk lederatferd er knyttet til følgeres tillit til leder (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Imidlertid har verken denne forskningen eller eksisterende forskning funnet bevis på at autentisk lederstil utkonkurrerer andre lederstiler når det gjelder å bygge tillit (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Luthans & Avolio, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Beddoes-Jones & Swailes, Authentic leadership: development of a new three pillar model., 2015; Yousaf & Hadi, 2020). Det ble også tatt opp hvordan teknologiske fremskritt kan gi flere muligheter for organisasjoner, men at det også kan representere en trussel mot

tillitsnivået i en organisasjon (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019). Det er dog ingen indikasjoner på at dette har påvirket noen av respondentenes tillit til sine ledere.

Med hensyn til forholdet mellom autentisk ledelse og følelser, ble det oppdaget av negative og positive følelser sannsynligvis vil oppstå under organisatoriske endringer, uavhengig av hvilken grad tilhengerne oppfattet sin leder som autentisk. Derimot hvor sterkt følelsene oppleves, kan avhenge av lederens atferd (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Det ble funnet indikasjoner på en sammenheng mellom autentiske lederegenskaper og positive følelser. Det er imidlertid uklart om erfarte følelser var forårsaket av andre lederegenskaper. Videre kom det også frem at fraværet av visse lederegenskaper kan føre til at følgere erfarer negative følelser. I tillegg ble det oppdaget at følelser der undervurdert i den norske sjømatnæringen. En årsak til dette kan være normer som danner kultur (Strand & Skogseid, 2012; Støren, 2019).

Hva gjelder sammenhengen mellom tillitsnivå og følgernes opplevelse av følelser, kom det frem at tillitsnivå spille en rolle for en følgers erfarte følelser under prosesser med organisasjonsendringer. Oppgavens funn tilsier at høyt nivå av tillit kan forebygge negative følelser, og omvendt, lavt nivå av tillit kan forårsake negative følelser. Videre hevder eksisterende litteratur at tillit ikke ser ut til å bidra til en forklaring av positive følelser (Ballinger, Schoorman, & Lehman, 2009). Funnene sammenfaller med den eksisterende litteraturen ved dette tillitsaspektet.

### 6.3 Praktiske implikasjoner

Delkapittelet presenterer praktiske implikasjoner basert på studiens funn. Flertallet av utredningens funn sammenfaller med funnene som fremgår av Vik og Skeie (2021), og følgelig vil noen av svarene fra proposisjonene resultere i lignende praktiske implikasjoner. Innsikt fra studien viser seg å kunne lede til mer effektiv håndtering, dersom man skulle oppleve lignende endringer igjen i sjømatnæringen.

Først vil det være gunstig å belyse viktigheten av å øke kunnskap om autentisk ledelse i organisasjoner. En måte å gjøre dette på, som også har blitt foreslått av Agote et. al (2016), kan være å gjennomføre ulike opplæringstiltak for ansatte, spesielt HRM-er og mellomledere.

Dermed kan organisasjonene legge til rette for ulike handlinger som de kan organisere og gjennomføre, som igjen kan fungere som et bidrag for tillitsbygging innenfor organisasjonen (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; George & Sims, 2007). Utredningens funn viser variasjon i hvorvidt det er åpenhet for følelser i organisasjonen og spesielt kollegaer seg imellom. Noen respondenter opplyste at de følte seg trygg på å være åpen om private utfordringer blant sine medarbeidere. Andre påpeker at de er reservert for nettopp dette av hensyn til å skille private elementer fra arbeidsplassen basert på at følelser ikke er et tema i deres respektive organisasjon. Av funnene kommer det også frem at de respondentene som føler på aksept for å være åpen om sine følelser, og følgelig føler trygghet på arbeidsplassen og blant sine kollegaer, er ansatt i en bedrift som har stort fokus på sosiale sammenkomster utenfor arbeidsplassen for å bygge samhold mellom ansatte. Dermed kan en praktisk implikasjon for tillitsbygging og økt aksept for å være åpen om følelser på arbeidsplassen i sjømatnæringen, være å arrangere flere sosiale aktiviteter utenom arbeidstid. Slik trygger man arbeidsmiljøet og skaper tillit mellom kollegaer, som følgelig vil gi større åpenhet for følelser. Dog bør man ha fokus på tilpassing av sosiale aktiviteter basert på organisasjonssammensetning, slik at det ikke er til ulempe for en spesifikk gruppe, eller at det skaper splid og uønskede grupperinger. En organisasjon kan være bred, med stor variasjon i alder og livssituasjon. Noen ønsker sosiale aktiviteter med faglig innhold, mens andre foretrekker uten faglig innhold for å senke krav og rammer. En kombinasjon vil antas å være optimal for å inkludere flest mulig.

Videre understreker utredningens funn viktigheten av tillit innad i en organisasjon, spesielt mellom leder og følger. Dermed vil en annen praktisk implikasjon knyttet til organisasjonskulturens kontraksjon være drevet av tillit. Et tillitsfullt miljø kan medføre informasjonssikkerhet, bedre kommunikasjon og mer effektiv problemløsning innad i en organisasjon. Dette er sentrale elementer for autentiske ledere (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Williams, 2008). HRM og mellomledere har en spesiell mulighet til å påvirke og veilede prosessen ved tillitsbygging da de ofte oppfattes som en «bro» mellom toppledelsen og organisasjonens førstelinje. De kan dermed fungere som hovedagenter for tillitsbygging ved å overføre bedriftens verdier fra topp til bunn (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). En kultur basert på tillit kan, som utredningens funn understreker, minimere eller til og med forhindre erfaringen av negative følelser og fremme positive følelser på arbeidsplassen, spesielt under en endringsprosess.

En annen praktisk implementering som ønskes foreslått er knyttet til emnet følelser i organisasjoner. Funnene fra datainnsamlingen ga uttrykk for at de fleste organisasjonene ikke diskuterer følelser direkte, noe som bør endres. Ledere bør utvikle og implementere ulike tiltak for å eliminere, eventuelt minimum redusere, stigmaet knyttet til følelser i en profesjonell setting (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Alle mennesker har følelser og bør få være seg selv til alle døgnets tider (Robbins, Judge, & Campbell, 2010). En alternativ løsning for å sette følelser i fokus vil være økt fokus i organisasjoner på tiltak som foredrag, seminarer, teambuilding i og med grupper, samt teamterapi. Slik flyttes fokuset fra å bare være en vilkårlig ansatt til å være et helt sammensatt menneske, også på arbeidsplassen (Glasø, Det emosjonelle samspillet i leder—medarbeider-relasjonen., 2008). Ledere kan fungere som rollemodeller gjennom å uttrykke autentiske lederegenskaper som å være åpen, transparent, samt oppmuntre følgerne til å være ærlig om deres tanker og følelser (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; George & Sims, 2007; Iszatt-White & Kempster, 2019). Det å snakke åpent om følelser og hvordan man har det kan øke tilliten i organisasjonen, som igjen kan ha positive effekter på sykefravær eller fravær generelt, motivasjon, bedriftskultur og følgelig suksessen til organisasjonen (Hassan & Ahmed, 2011). En organisasjon er mer enn produktene eller tjenestene de leverer og arbeidet de gjør. En organisasjon er også menneskene som jobber der og det er viktig å ta godt vare på dem (Glasø, Det emosjonelle samspillet i leder—medarbeider-relasjonen., 2008).

Det er viktig å nevne at måten man går inn for å kommunisere endringer bør være betinget av relasjonen som eksisterer mellom leder og ansatte i utgangspunktet. Organisasjoner i sjømatnæringen med høyt tillitsnivå har et noe mindre behov for utvikling og gjennomføring av detaljerte kommunikasjonsplaner, sett i forhold til organisasjoner med lavt tillitsnivå. Årsaken til det kan forklares ved ansatte i organisasjoner med høy tillit som stoler på at ledelsen i bunn har deres interesser i behold når endringer planlegges og gjennomføres. På den andre siden, i organisasjoner hvor tilliten i utgangspunktet er lav før endringen, vil de ansatte lete etter ledernes alternative motiver for gjennomføring av endringen, og man vil dermed potensielt kunne oppleve større endringsmotstand. Ledere bør kartlegge og vurdere hvilken tillit de har hos ansatte før det initierer endringsprosesser.

Det kan tenkes at utfordringene knyttet til ledelse og likestilling i sjømatnæringen er preget av lederatferd og lederstil. Slik det er nå, har næringen få kvinnelige ledere, noe de ønsker å

gjøre noe med. Næringen har lenge vært preget av mannsdominerte stillinger. Det arbeides nå for å øke bransjens attraktivitet blant kvinner, samt inkludere dem på ledelsesnivå og i styrerommet. Dersom utfordringene knyttet til manglende kvinnelig ledelse skyldes begrenset fokus på trygget og åpenhet om følelser, kan autentisk ledelses fokus på følelser antas å bidra til større aksept for økt kvinnelig ledelse. Implementering av autentisk ledelse i sjømatnæringen, med dets fokus på tillit og følelser, vil kunne bidra til å bedre ledelsesproblematikken i forhold til kjønn, både for næringen selv, men også fra et samfunnsperspektiv. Imidlertid bør man ta høyde for at likestilling av kjønn er under endring, og antas å få mindre betydning etter hvert som nye ledelseskull kommer til.

Covid-19-pandemien har tvunget bedrifter til å endre måten de arbeider på, hvor en del av dette inkluderer hjemmekontor med digitale møter og samtaler. Sintef mener at en kombinasjon av å jobbe hjemmefra og på kontoret har kommet for å bli, samt at det vil påvirke lederrollen (Sintef, 2021). En praktisk implikasjon i lys av dette, vil omhandle hvorvidt autentisk ledelse fungerer når man skal lede mennesker på hjemmekontor gjennom digitale løsninger. Sintef (2021) sine viktigste funn gjennom forskning viser at ledere som evner å gi slipp på kontroll og gjøre seg selv overflødige gjennom tjenende lederskap, er de som har håndtert utfordringene med ledelse i pandemien best. Motsatt finner man de som har fokus på kontroll og formelle prosesser. Dette sammenfaller med autentisk lederatferd ved ønsket om å utvikle følgere til ledere gjennom å motivere dem. Imidlertid beskrives autentisk ledelse som høy selvbevissthet, åpenhet og tydelighet på hvem man er, samt at man opptrer direkte i tråd med personlige verdier, overbevisninger og følelser (Avolio & Walumbwa, Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain., 2014). Disse aspektene kan tenkes å være vanskelig å utøve gjennom digitale løsninger, spesielt i tilfeller hvor både kamera og mikrofon er av. Dersom en slik hybrid arbeidshverdag har kommet for å bli, krever implementering av autentisk ledelse i sjømatnæringen et spesielt fokus på følelser og tillit.

De siste lederimplikasjonene jeg vil trekke frem er hvordan ledere bør ha et stort fokus på hva som skjer i omgivelsene under en endring når de kommuniserer med sine ansatte. Et godt eksempel her er innføringen av grunnrenteskatten på oppdrett som ser ut til å føre til høye antall permitteringer av ansatte (Regjeringen, 2022). Dette kan således karakteriseres som en stor endring i sjømatnæringen. Gjennom å forsterke alvorlighetsgraden av en slik endring vil lederne kunne ha større påvirkningskraft på de ansatte, noe som kan gjøres ved å vektlegge



hvor påvirket resten av arbeidsmarkedet er, mens man selv får beholde jobben og i stor grad sine arbeidsoppgaver. Implementering av et slikt fokus kan føre til at man minimerer usikkerheten hos de ansatte, som videre kan føre til lavere endringsmotstand og høyere «readiness for change». Dermed blir endringsprosessen enklere å lede. Det er viktig at lederne kommuniserer troverdig til sine ansatte om permisjoner, slik at det ikke fremstår som et virkemiddel i en politisk protest, som igjen kan svekke tilliten og endringsforståelsen. Dersom de ansatte opplever at permisjonene som rammer dem blir brukt i et politisk spill, og at de er en brikke i dette spillet, kan ledernes tillit bli vesentlig svekket.

## 6.4 Begrensninger ved studien

Dette delkapittelet belyser studiens begrensninger. Første begrensning er relatert til tidsrammen. Da dette er en forskning utført som del av en masteroppgave, er det begrenset mengde tid og omfang for studien, som videre kan ha påvirket resultatene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Dersom tidsrammen hadde vært lenger ville også utvalgsstørrelsen vært større i form av flere intervjuer og respondenter. Dette ville kunne styrket utredningens funn, samt studiens reliabilitet og validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). En annen begrensning ved studien er bruken av kvalitativ metode, da denne metoden vanligvis medfører lav generaliserbarhet. Dersom det hadde blitt inkludert en større mengde primærdata, altså et større utvalg av sjømatorganisasjoner, ville det styrke studiens funn og konklusjoner (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019; Bolderston, 2012). Dette har også sammenheng med begrensningen av studiens tidsramme. Gjennom metodisk tilnærming er det heller ikke valgt et analysenivå som etterstreber generalisering.

En annen begrensning knytter seg til utvalget og respondentsammensetningen. Det viste seg etter hvert utfordrende å opprette initial kontakt og få respons fra flere av ønskede respondenter. Dermed ble det nødvendig å kombinere utvalgsteknikker, deriblant «snowballing» som assosieres med en bias-problematikk. Metoden kan lede til et uønsket homogent utvalg dersom respondenter som tipser om studien til andre respondentkandidater har en tendens til å spre ordet til de som likner seg selv personlighetsmessig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019; Lee, Carswell, & Allen, 2000). Med et begrenset utvalg som i dette tilfellet, kan det ha gjort utslag i datamaterialet i form av likhet mellom respondentene,

og på den måten redusert studiens kredibilitet. Imidlertid var dette avgjørende for å lykkes med involveringen av et utvalg som var stort nok til å gjennomføre studien.

Størrelsen på utvalget kan også være en begrensning i den forstand at det kun har blitt inkludert fem virksomheter i en nokså stor bransje, hvor det er en blanding av større kjente sjømatelskaper og mindre organisasjoner. Det driver imidlertid innen samme bransje, men har dog noen ulikheter ved selve driften. Noen av selskapene i datainnsamlingen driver utelukkende med trading av fisk, mens andre drifter selskapet mer variert med flere tverrfaglige funksjoner. Således vil man ikke nødvendigvis få et nøyaktig bilde på hvorvidt autentisk lederatferd eksiterer i sjømatbransjen (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). På grunn av tidsrammen til masteroppgaven var det ikke mulig å inkludere flere virksomheter. En større studie vil kunne bekrefte eller avkreft funnene innad i den valgte bransjen.

En annen begrensning knyttet til utvalg er at det i noen tilfeller ble sett på flere respondenter innad i hver virksomhet, mens i andre var det kun en representert for en gitt virksomhet. Ved et utvalg som består av 5 respondenter innenfor samme organisasjon mot 1 respondent i en annen organisasjon, vil det være vanskelig å sammenligne funn. Det er ikke grunnlag for å sammenligne funnene for ulike avdelinger i de tilfellene hvor det bare inkluderes 1 respondent, og det kan ha innvirkning på svarene. Stillingene til de respondentene som er inkludert varierer også noe. Eksempelvis ble det utført intervju av flere ledere og følgere i noen sjømatelskaper, mens i andre ble kun en HR-leder intervjuet. Leders og følgers svar innenfor samme selskap kan dermed ikke sammenlignes.

Ifølge Piderit (2000) kan ny og spennende innsikt i holdningsmønster relatert til endring oppnås ved å observere individers reaksjoner og holdninger over tid – fremfor registrering av statiske svar. Utredningen er sådan begrenset da datainnsamlingen er utført i etterkant av endringene. På grunn av fordelene av etterpåkløskap og tid til å tenke gjennom erfaringer, vil respondentenes svar og refleksjoner kunne styrkes. Imidlertid kan også informasjonen de gir svekkes over tid, da det er utfordrende å dra frem igjen følelser og reaksjoner fra tidligere endringer som ikke lenger foregår. For å kunne løse utfordringer knyttet til denne usikkerheten ville studien trenge mer av både tid og ressurser enn tilgjengelig på dette tidspunktet.

En annen begrensning knyttet til intervjuprosessen er det faktum at noen av intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom Microsoft Teams. Digitale intervjuer begrenser vanligvis flyten i samtalen og gjør det vanskeligere å etablere den samme personlige forbindelsen gjennom en dataskjerm versus å sitte sammen i et rom (Thunberg & Arnell, 2021). Bruk av digitale intervjuer kan også påvirke hvor komfortable respondentene er under intervjuet, noe som igjen kan påvirke svarene deres og følgelig resultatene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019; Thunberg & Arnell, 2021). Det kan argumenteres for at man er mer vant til, og komfortabel med, bruk av digitale tjenester som Teams etter Covid-19-pandemien, men det er likevel mer utfordrende å lese kroppsspråk, uttrykk, og skape en reell forbindelse over en dataskjerm (Thunberg & Arnell, 2021). Da noen av intervjuene ble utført digitalt mens andre ble gjort fysisk, vil det kunne oppstå forskjeller i deres svar i forhold til intervjumiljø (Widerberg, 2014). Under intervjuene oppsto det også tekniske utfordringer, spesielt knyttet til lyd kvalitet og lydopptak. Respondentene måtte da kontaktes i etterkant for å avklare svarene, noe som igjen kan ha implikasjoner for kvaliteten på svarene deres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019; Thunberg & Arnell, 2021). Ved ett av intervjuene koblet mobilen seg til en annen tjeneste, slik at lyden ble tatt opp i et annet rom. Det førte til at intervjuet måtte gjennomføres en andre gang, noe som også får konsekvenser for resultatene av datainnsamlingen. Respondenten har allerede fått hørt spørsmålene i tidligere intervju og i tillegg fått god tid på å forberede seg til nytt intervju. På grunn av dette kan svarene ha endret seg til det respondenten tror er «mer korrekte» svar på spørsmålene (Thunberg & Arnell, 2021).

Med hensyn til intervjuprosessen finnes det en annen begrensning som er knyttet til utforming av spørsmål og svar. Ulike nivåer av kompetanse, erfaring og forståelse knyttet til emnet for studien kan få respondentene til å tolke spørsmålene på en egen avvikende måte, som igjen kan påvirke studiens gyldighet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Det bør også presenteres en begrensning knyttet til manglende variasjon i utvalget. Gruppen intervjuobjekter er ledere og mellomledere i norske organisasjoner, hvor samtlige var av norsk bakgrunn. Det er rimelig å anta at det kan være forskjeller i resultater avhengig av organisasjonsstørrelse eller respondentenes opphav, altså lang og region (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Norge er et land basert på tillit, hvor folk har tro på og tillit til regjeringen, organisasjonen de jobber for, samt ledere og medarbeidere (Strand & Skogseid, 2012; Støren, 2019; Tekna, 2020). Eksempelvis dersom studien hadde vært utført i USA, hvor kun 20% av folket stoler på sin styresmakt (Eggers, Chew, Knight, Krawiec, & Kelkar, 2021), ville

funnene og resultatene av en studie som denne sannsynligvis vært annerledes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

Avslutningsvis ønsker jeg å inkludere en begrensning som ikke er direkte knyttet til autentisk ledelse som sådan, men som likevel får konsekvenser for en studie om ledelse utført i en utfordrende tid for sjømatbransjen. Det tre siste årene har av flere grunner vært svært krevende for næringen, og har følgelig fått konsekvenser for ledelse og lederatferd. Da HoReCa-segmentet ble stengt ned som følge av covid-19-pandemien i mars 2020, ble sjømatnæringen sterkt påvirket (Sintef, 2021). En stor andel av volumet til utredningens virksomheter selges gjennom HoReCa. Eksportverdien sank, og strenge restriksjoner førte til store omstillinger for selskapene. Dette var momentane endringer av betingelsene som ingen hadde bakgrunn for å håndtere. Videre etter å ha stabilisert seg etter pandemien, bydde krigen i Ukraina på utfordringer for sjømatmarkedet (Finansavisen, 2022). Sanksjoner og utfordringer knyttet til eksport gjorde det utfordrende for markedet. Like etter innføringen av disse sanksjonene steg lakseprisene i markedet kraftig og fikk store konsekvenser for bransjen. For å toppe det hele ved siste kvartal av 2022, innførte norsk regjering grunnrenteskatt på havbruk med virkning fra 1.januar 2023 (Regjeringen, 2022). Flere store utfordringer som dette på rimelig kort tid, får også en innvirkning på ledelse og lederatferd. Da utredningen er gjort samtidig som disse utfordringene påvirker bransjen og de som jobber i den, vil det ha innvirkning på deres uttalelser og følgelig resultatene. Det antas at lederne i bransjen er påvirket og at deres lederatferd under organisasjonsendringer i en vanskelig tid kan være unntakstilstand (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

## 6.5 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan autentisk ledelse påvirker tillit til leder og følgeres følelser under organisatoriske endringsprosesser. Studien er en replikasjonsutvidelse av Vik og Skeie (2021) sin studie *The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*. Studien baserer seg på kvalitative forskningsintervju av ledere og mellomledere fra norske sjømatorganisasjoner. For å besvare forskningsspørsmålet ble det formulert tre proporsjoner basert på eksisterende litteratur, hvor hovedkilden til inspirasjon var Agote et als. hypoteser (Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Teori ble presentert i kapittel 2, og det ble utviklet et teoretisk rammeverk basert på eksisterende litteratur for å gi en oversikt over de ulike temaene og rammene rundt. Deretter ble det gjennomført tolv semistrukturerte intervjuer med ledere og mellomledere i den norske sjømatbransjen hvor de ble spurt om erfaring med og oppfatning av deres respektive ledere. Videre ble det inkludert uttalelser fra et ekspertintervju utført av Vik og Skeie (2021), samt teori, tidligere forskning og eksisterende litteratur som bidro til å heve diskusjon og styrke funn.

Analysen indikerer at ledere som har en lederstil som samsvarer med egenskapene til autentisk ledelse har høyere sannsynlighet for å bygge tillit til sine ansatte. Dette er kompatibelt med den eksisterende teorien som indikerer at autentisk lederatferd er relatert til følgeres tillit til leder (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2007; Beddoes-Jones, 2012; Yousaf & Hadi, 2020). Det ble oppdaget at karakteristika som åpenhet, transparens, sikkerhet, forutsigbarhet og optimisme, samt det å opprettholde tilstrekkelig kommunikasjon gjennom ulike endringer, skaper høyere tillitsnivå mellom ledere og følgere. En viss grad av tillit ser likevel ut til å være grunnleggende til stede til enhver tid mellom følger og leder, uavhengig av lederstil og atferd (Strand & Skogseid, 2012; Støren, 2019). Utredningens funn viser at sentrale lederegenskaper har avgjørende rolle for type følelser som følgere utvikler under organisatoriske endringer (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010). Både positive og negative følelser vil komme til syne under organisasjonsendringer, men graden av følelser vil variere avhengig av oppfattelsen av autentisk ledelse (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004; Agote, Aramburu, & Lines, 2016). Det

ble også avdekket at teknologiske fremskritt både kan gi muligheter, men også være en trussel mot tillitsnivået i en organisasjon (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

Hva gjelder sammenhengen mellom tillit og følelser, kom det frem at høyt tillitsnivå forhindrer negative følelser, mens lavt tillitsnivå kan fremheve negative følelser under en organisasjonsendring (Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Videre ble det funnet at tidligere erfaringer kan ha innvirkning på følgeres erfarte følelser under en endringsprosess. Avslutningsvis ble eksplorerende funn fremhevet som viste at flere av respondentene uttalte seg om emner knyttet til kjønn og ledere i sjømatnæringen. Deres sitater belyste hvordan bransjen ser på autentiske og tillit i forhold til kjønn, hvor det blant annet ble påpekt at selvsikkerhet kan være en egenskap som ligger mer naturlig for menn enn for kvinner, og som videre fører til naturlig ledelse fra menns side. Dette sammenfaller med sentrale egenskaper for autentisk ledelse (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Oppsummert for å svare på forskningsspørsmålet «Hvordan påvirkes tillit til leder og følgeres følelser av autentisk ledelse under organisasjonsendringer?», konkluderes det med at autentisk ledelse kan føre til økt tillitsnivå, samt bidra til at følger erfarer positive følelser under en organisasjonsendring. Videre konkluderes det med at høyt tillitsnivå kan forebygge negative følelser, mens lavt tillitsnivå kan fremme negative følelser. Det er imidlertid ikke noen garanti for at autentisk ledelse er eneste dimensjon som fører til disse resultatene, da det ble funnet flere faktorer som også kan påvirke følgeres oppfatning av autentisk ledelse, tillit og erfarte følelser under organisatoriske endringsprosesser.

## 6.6 Forslag til fremtidig forskning

I lys av resultatene, diskusjonen og begrensningene ved studien finnes det flere tråder som kan følges opp gjennom fremtidig forskning. Det vil dermed være interessant å gjennomføre lignende studier som denne i sjømatbransjen i andre land for å undersøke om det er noen forskjeller eller likheter mellom for eksempel europeiske og Asiatiske land, hvor sistnevnte for øvrig er stor i bransjen. Forskjeller i kultur, arv, sosialt og politisk klima kan ha en effekt på resultatene av en slik studie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Innenfor disse rammene ville det være interessant å få innsikt i emnene autentisk ledelse, tillit og følelser.

Man kan anta at autentisk ledelse er mer vektlagt, og at tillitsnivået er høyere i utviklede land sammenlignet med utviklingsland (Nooteboom, 2005), grunnet utviklede lands plassering på Maslows behovspyramide. Det vil imidlertid være overbevisende å se om antagelsen stemmer.

En fremtidig studie med flere respondenter vil kunne gi en dypere forståelse for tillit og følelser under organisatoriske endringer, samt rollen som autentisk ledelse har i en slik sammenheng. Dersom man kjører en studie med flere respondenter fra ulike bransjer inkludert, vil det kunne gi muligheter for gruppering og sammenligning etter bransje, type virksomhet eller kjønn, som videre øker funnernes validitet. For å kunne ha grunnlag for sammenligning av funn fra ulike bransjer bør det i en bredere studie inkluderes flere mellomledere fra samme bransje. Slik kan bransjespesifikke normer, miljø og kultur skilles ut og identifiseres opp mot autentisk ledelse og dens oppfattelse. Inndeling av utvalg etter kjønn vil også kunne gi interessant innsikt hva gjelder å se hvorvidt annet enn individuelle forskjeller hos individet kan spille inn på oppfatningen av autentisk atferd, tillit til leder og opplevde følelser (Epitropaki & Martin, 2005). Flere av respondentene har selv kommet med uttalelser om kjønnsforskjellene i næringen, da spesielt knyttet til ledelsesaspektet. Det kom også frem at ingen av respondentenes respektive ledere er kvinner, men at de dog tror en kvinnelige ledere ville hatt større fokus på følelser i jobbsammenheng, noe som vil kunne være grunnlag for fremtidig forskning basert på denne studien. Selv synes jeg det har vært meget interessant å utlede utredningen, og kunne tenke meg å forske videre på autentisk ledelse og kjønn i sjømatnæringen. Av hensyn til tidsperspektiv og ressurser, også med hensyn til at jeg har skrevet alene, har jeg måttet begrense rammene. Relatert til dette og med tillatelse til å opplyse om det, har bedriften «Sjømat 1» uttrykt at de er interessert i få utført et videre forskningsprosjekt på emnet, og følgelig en utredning da de har en sjømatbedrift hvor ledelsen utelukkende består av kvinner.

Det vil også være interessant å se om funnene er replikerbare i andre kontekster enn sjømatbransjen. Det vil da være aktuelt å kjøre studien i en annen, men nærliggende bransje for å se hvilke forskjeller som eventuelt oppstår, for eksempel fiskeri og shipping. Kulturen vil trolig ligne mye på hverandre i disse to bransjene, men viser til følgende uttale fra Respondent 6 som kan støtte antagelsen om at man vil finne ytterlige ulike funn i bransjene til tross for likhet i seg selv: «*Jeg kommer fra maritim bransje ved shipping, det er min bakgrunn. Der er det noe helt annet. Der må du bevise deg selv hver eneste dag, og det er*

*mye mer gutteklubben grei hvor du ikke blir invitert med på det samme. Det er helt andre holdninger. Sjømatnæringen går mer på rolle og funksjon enn de gjør på kjønn».*

Basert på utredningens funn bør fremtidig forskning også fokusere på betydningen av følelser i bedriftsverdenen. Følelser på arbeidsplassen undertrykkes til fordel for idealet om å handle rasjonelt (Ashkanasy, Zerbe, & Hartel, 2002). Hvorfor er følelser et tema som ikke tas opp direkte? Er følelser et oppegående tema i næringslivet eller anses det fortsatt som tabu å diskutere følelser i en profesjonell setting? Dersom fremtidig forskning kan gi svar på disse spørsmålene, inkludert andre spørsmål angående temaet, vil man få en dypere innsikt i betydningen og virkningen av følelser i den profesjonelle bedriftsverdenen, som eksisterende litteratur innen feltet foreløpig mangler (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Videre vil det for fremtidig forskning være interessant å sammenligne forholdet mellom ulike lederstiler og hvordan disse påvirker ansattes følelser. Det kan være interessant å utforske om det er en annen lederstil enn autentisk ledelse som kan undersøke følgeres erfarte følelser under organisatoriske endringer på en mer omfattende og bedre måte. Dette vil imidlertid kreve to eller flere sammenlignbare organisatoriske endringer i samme bransje på samme tidspunkt, noe som gjerne ikke lar seg identifisere. En alternativ tilnærming ved slik studie vil være feltobservasjon eller organisatoriske endringer i preteritum. Til slik sammenligning kan man også se på organisasjoner med ulike strukturer. Blant respondentenes svar nevnes hierarkisk struktur og micromanagement i deres organisasjoner. Ved å sammenligne strukturene med organisasjoner som har flatere strukturer, vil man kunne undersøke autentisk ledelse, tillit til leder og erfarte følelser innenfor ulike rammer.

Avslutningsvis er det også mulig å vri studien mot en nærmere praktisk vinkling. Tidligere forskning viser til positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og bedriftens økonomiske resultater (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). Gjennom å påvise en sammenheng mellom autentisk ledelse og en bedrifts suksess i form av finansielle resultater, ville det være interessant å se hvorvidt funnene korrelerer med en organisasjons økonomiske resultater. Slik styrker man funn om eksisterende litteratur og tidligere forskning.



## Bibliografi

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Process. *SAGE Publications, 52(1)*, pp. 35-63. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886315617531>
- Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of Change Management, 10(1)*, pp. 109-127. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010903549465>
- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management, 7(2)*, pp. 187-210. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010701563379>
- Anwar, A., Abid, G., & Waqas, A. (2019). Authentic Leadership and Creativity: Moderated Meditation Model of Resilience and Hope in the Health Sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10(1)*, pp. 18-29. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2254-9625/10/1/3>
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations, 46(6)*, pp. 681-703. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679304600601>
- Ashkanasy, N., Zerbe, W., & Hartel, C. (2002). *Managing emotions in a changing workplace* (Vol. 1st ed.). M. E. Sharpe. Retrieved from Although emotions are well understood, there does not exist a definitive definition of the
- Avolio, B., & Walumbwa, F. (2014). *Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain*. (Vols. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*). Oxford University Press.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15(6)*, pp. 801-823.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25(8)*, pp. 951-968. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.283>
- Ballinger, G., Schoorman, F., & Lehman, D. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *Leadership Quarterly, 20(2)*, pp. 219-232. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309000150?via%3Dihub>

- Balogun, J., & Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Balogun, T., Mahembe, B., & Allen-Ile, C. (2020). A confirmatory factor analytic study of an authentic leadership measure in Nigeria. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, pp. 1-9. Retrieved from <https://sajhrm.co.za/index.php/SAJHRM/article/view/1235>
- Banford, C., Buckley, M., & Roberts, F. (2014). Delegation revisited: how delegation can benefit globally-minded managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.*, pp. 646-654. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-07-2013-0191/full/html>
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31. Retrieved from Today the literature on authentic leadership, trust and emotions during organisational change
- Beddoes-Jones, F. (2012). Authentic leadership: the key to Building trust. *People Management.*, pp. 44-47. Retrieved from [https://www.academia.edu/10405207/Authentic\\_Leadership\\_The\\_key\\_to\\_building\\_trust](https://www.academia.edu/10405207/Authentic_Leadership_The_key_to_building_trust)
- Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), pp. 94-99. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-04-2015-0032/full/html>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), pp. 133-141. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pmj.21413>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. . New York: Harper & Row.
- Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), pp. 193-206. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Blom, T., & Viljoen, R. (2016). Human Reactions to Change. *University of South Africa*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/308748433\\_HUMAN\\_REACTIONS\\_TO\\_CHANGE](https://www.researchgate.net/publication/308748433_HUMAN_REACTIONS_TO_CHANGE)
- Bolderston, A. (2012). Conducting a Research Interview. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 43(1), pp. 66-76. Retrieved from [https://www.jmirs.org/article/S1939-8654\(11\)00132-9/fulltext](https://www.jmirs.org/article/S1939-8654(11)00132-9/fulltext)
- Bonett, D. G. (2012). Replication-Extension Studies. *Iowa State University*. Retrieved from Today the literature on authentic leadership, trust and emotions during organisational change
- Bono, J., & McNamara, G. (2011). From the editors: Publishing in AMJ—Part 2: Research design [Editorial]. *Academy of Management Journal*, 54(4), pp. 657-660. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2011.64869103>

- Bottom, W., Gibson, K., Daniels, S., & Murnighan, J. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, *13*(5), pp. 497-513. Retrieved from <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.13.5.497.7816>
- Brandt, M., Ijzerman, H., Dijksterhuis, A., Farach, F., Geller, J., Giner-Sorolla, R., & van't Veer, A. (2014). The Replication Recipe: What makes for a convincing replication? *Journal of Experimental Social Psychology*, *50*(13), pp. 217-224. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103113001819?via%3Dihub>
- Brodbeck, F., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review*, *32*(2), pp. 459-479. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2007.24351441>
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, *47*(4), pp. 667-686. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20239>
- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, *18*(6), pp. 606-632. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001221?via%3Dihub>
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*, *34*(10), pp. 11-18. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749610150649/full/html>
- By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, *5*(4), pp. 369-380.
- Caldwell, R. (2006). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, *11*(3), pp. 39-52. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00044.x>
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler. .
- Charmaz, C. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. ((2nd ed.) ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(3), pp. 227-240.

- Clarke, A., & Friese, C. (2015). *Situational analysis in practice: Mapping research with grounded theory*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Cole, M., Harris, S., & Bernerth, J. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Emerald insight*, 27(3), pp. 352-367. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730610677963/full/html>
- Cooper, D., Farmery K., Johnson, M., Harper, C., Clarke, F., Holton, P., . . . Bence, H. (2005). Changing personnel behaviors to promote quality care practices in an intensive care unit. *Therapeutic and Clinical Risk Management*, 1(4), pp. 321-332.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>
- Derue, D., Nahrgang, J., Wellman, N., & Humphrey, S. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 7-52. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dirks, K. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), pp. 1004-1012. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.85.6.1004>
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.4.611>
- Doney, P., Cannon, J., & Mullen, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 601-620. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259297?origin=crossref>
- Doyle, E. E., & Paton, D. (2017). Decision-making: preventing miscommunication and creating shared meaning between stakeholders. *Observing the Volcano World*, pp. 549-570. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/11157\\_2016\\_31](https://link.springer.com/chapter/10.1007/11157_2016_31)
- Drucker, P. (2013). *Post-Capitalist Society* ((1st ed.) ed.). Routledge.
- Dworkin, S. (2012). Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews. *Archives of Sexual Behavior*, 41., pp. 1319–1320. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10508-012-0016-6>
- Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 459–474. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000329?via%3Dihub>

- Eggers, W., Chew, B., Knight, J., Krawiec, R., & Kelkar, M. (2021). Rebuilding trust in government. *Deloitte Insights*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/building-trust-in-government.html>
- Elfenbein, H. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals*, 1(1), pp. 315-386. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/10.5465/078559812>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 569-589.
- Erickson, R. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), pp. 121-144. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Finansavisen. (2022, Mars 3). Putins krigføring rammer sjømateksport. Retrieved from [https://www.finansavisen.no/nyheter/sjomat/2022/03/03/7829528/ukraina-krigen-og-sanksjoner-bremser-sjomateksporten?zephir\\_sso\\_ott=6usgsp](https://www.finansavisen.no/nyheter/sjomat/2022/03/03/7829528/ukraina-krigen-og-sanksjoner-bremser-sjomateksporten?zephir_sso_ott=6usgsp)
- Fischer, E. (2015). Hvor er alle kvinnene i sjømatnæringen? *IntraFish*. Retrieved from <https://www.intrafish.no/sjomatkvinner/hvor-er-alle-kvinnene-i-sjomatnaringen-/1-1-744523>
- Fusco, T., O'Riordan, S., & Palmer, S. (2015). *Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development*. *International Coaching Psychology Review*, 10(2).
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 343-372. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000275?via%3Dihub>
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp. 1120-1145. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311001548?via%3Dihub>
- Gardner, W., Lowe, K., Moss, T., Mahoney, K., & Cogliser, C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: a review of *The leadership quarterly's* second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), pp. 922-958. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001402?via%3Dihub>
- Gasson, S. (2004). The management of distributed organizational knowledge. *In 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.

- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. . Jossey-Bass. .
- Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), pp. 75-94. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/piq.20039>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428112452151>
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder—medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), pp. 240-248.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. . *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), pp. 240-248.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), pp. 979-1004. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001426?via%3Dihub>
- Hallencreutz, J., & Turner, D. (2011). Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions?. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566691111115081/full/html>
- Harber, D., Marriott, F., & Idrus, N. (1991). Employee participation in TQC: the effect of job levels on participation and job satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000001638/full/html>
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. (Vols. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*). Oxford University Press.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. . *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, pp. 750-756.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A reader*. . Oxford: Oxford University Press.
- Haugen, S. (2022). Lakseprisene stiger kraftig. *Finansavisen*. Retrieved from <https://www.finansavisen.no/nyheter/sjomat/2022/02/11/7818488/lakseprisene-stiger-kraftig>
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Helms-Mills, J., Dye, K., & Mills, A. (2008). *Understanding organizational change*. Routledge.

- Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringsssituasjonen: en liminell utfordring. . *Magma*, 9(1). , pp. 35-43.
- Hooper, A., & Potter, J. (2000). *Intelligent Leadership*, Random House. London.
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), pp. 2329-2348. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2),, p. 43.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3),, pp. 373-394. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000287?via%3Dihub>
- Iszatt-White, M., & Kempster, S. (2019). Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the "Root Construct"? *International Journal of Management Reviews*, 21(3), pp. 356-369. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12193>
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. ((2nd ed.). ed.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* ((3. ed.). ed.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* ((3rd ed.). ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 531-546. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259293?origin=crossref>
- Judge, T., Bono, J., Illies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4),, pp. 765–780. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.4.765>
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. B. Blackwell.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. . Cappelen Damm. .
- Kellerman, B. (2007). What Every Leader Needs to Know About Followers. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/12/what-every-leader-needs-to-know-about-followers>

- Kernis, M. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), pp. 1-26. Retrieved from [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kernis, M., & Goldman, B. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, pp. 283-357. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260106380069?via%3Dihub>
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), pp. 39-61. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422302004001004>
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), pp. 875-897. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.339>
- Klarner, P., By, R., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change - Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), pp. 332-340. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522111000571?via%3Dihub>
- Konovsky, M., & Freeman, A. (2000). . Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), pp. 489-511. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600306>
- Kotzé, M., & Nel, P. (2019). Job and personal resources as mediators in the relationship between iron-ore mineworkers' job demands and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, pp. 1-9. Retrieved from <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1183>
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 569-598. Retrieved from <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Krueger, F., & Meyer-Lindenberg, A. (2019). Toward a Model of Interpersonal Trust Drawn from Neuroscience, Psychology, and Economics. *Trends in Neurosciences*, 42, pp. 92-101. Retrieved from [https://www.cell.com/trends/neurosciences/fulltext/S0166-2236\(18\)30275-3?\\_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS0166223618302753%3Fshowall%3Dtrue](https://www.cell.com/trends/neurosciences/fulltext/S0166-2236(18)30275-3?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS0166223618302753%3Fshowall%3Dtrue)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. . Gyldendal Akademisk. .
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaption*. . Oxford University Press.



- Lee, K., Carswell, J., & Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of applied psychology, 85*(5), p. 799. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.85.5.799>
- Lind, E., Kulik, C., Ambrose, M., & de Vera Park, M. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly, 38*(2), pp. 224-251. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393412>
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review, 4*(1), pp. 8-32. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484304273818>
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management, 5*(2), pp. 221-245. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697010500143555>
- Lossius, K., & Romøren, E. (1994). *Følelser og samspill*. . J. W. Cappelens Forlag.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, pp. 241-261.
- Marcin, K. (2017). Measuring digitalization: Key metrics. *Foundations of Management: Warsaw, 9*(1), pp. 123-138. Retrieved from <https://www.sciendo.com/article/10.1515/fman-2017-0010>
- Maximo, N., Stander, M., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effect of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology, 45*(3), pp. 1-11. Retrieved from <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1612>
- May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, D. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics, 32*(3), pp. 247-260. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261603000329?via%3Dihub>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), pp. 709-734. Retrieved from [https://www.jstor.org/stable/258792?origin=crossref#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258792?origin=crossref#metadata_info_tab_contents)
- Miller, K., & Monge, P. (1986). Participation, Satisfaction, And Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal, 29*(4), pp. 727-53. Retrieved from <https://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/255942>

- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Emerald Publishing. .
- Mubarak, F., & Noor, A. (2017). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 5(1). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), pp. 77-97. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166606>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2018). Fremtidens næringsliv. *NHO*. Retrieved from <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/fremtidens-naringsliv/>
- Nesheim, T., & Gressgård, L. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety science*, 62, pp. 28-36. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753513001689?via%3Dihub>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), pp. 91-111. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2012.682721>
- Njåstad, M. (2021). Kun 14 prosent av topplederne i sjømat i verden er kvinner. *IntraFish*. Retrieved from <https://www.intrafish.no/nyheter/kun-14-prosent-av-topplederne-i-sjomat-i-verden-er-kvinner/2-1-950640>
- Nooteboom, B. (2005). *Trust, institutions and development*. Tilburg, Netherlands: Tilburg University.
- Norges Sjømatråd. (2022). Sjømatnæringen må slutte å gjemme seg. Retrieved from <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/--sjomatnaringen-ma-slutte-a-gjemme-seg/>
- Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F. (2010). *The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 21.
- Novicevic, M., Harvey, M., Ronald, M., & Brown-Radford, J. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), pp. 64-76. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10717919070130010901>
- Nygaard, B., & Bergersen, O. C. (2006). Autentisk ledelse. *Siviloppgave*.
- Oatley, K., & Jenkins, J. (1996). *Understanding emotions*. Blackwell Publishing.

- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), pp. 73-101. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320500451247>
- Payne, F. (1989). *A Definition of Emotions*. *Journal of Biblical Ethics in Medicine, 4*(3).
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review, 25*(4), pp. 783-794.
- Poppo, L., Zhou, K., & Li, J. (2015). When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust and supplier performance. *Strategic Management Journal, 37*(4), pp. 724-741. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2374>
- Porras, J., & Robertson, P. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research. Consulting Psychologists Press.*
- Porras, J., & Silvers, R. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology, 42*(1), pp. 51-78. Retrieved from <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.ps.42.020191.000411>
- Regjeringen. (2022, September 28). *Grunnrenteskatt på havbruk*. Retrieved from Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/grunnrenteskatt-pa-havbruk/id2929113/>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly, 24*(1), pp. 61-79. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000823?via%3Dihub>
- Ringdal, K. (2016). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode* (4. utg ed.). Fagbokforlaget.
- Robbins, S., Judge, T., & Campbell, T. (2010). *Organizational Behavior: Emotions and moods*. (Vol. 2. utg. ). Essex: Pearson Education Limited.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. . *Academy of Management Review, 23*(3), pp. 393-404.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* ((8th ed.) ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E. (1992). *How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room*.
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership &*

- Organization Development Journal*, 37(8), pp. 1038-1055. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-02-2015-0029/full/html>
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Nature. .
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 395-417. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000299?via%3Dihub>
- Sintef. (2021). *From Forced Working-From-Home to Working-From-Anywhere: Two Revolutions in Telework*. Retrieved from <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2101/2101.08315.pdf>
- Sintef. (2021, April 22). Hjemmekontor har kommet for å bli - det endrer lederrollen. Retrieved from <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Sintef. (2021, Desember 20). Slik påvirket pandemien sjømatnæringen. Retrieved from <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/slik-pavirket-pandemien-sjomatnaringen/>
- Six, F., Nooteboom, B., & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that build interpersonal trust: A relational signaling perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), pp. 285-315. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00346760902756487>
- Snyder, C., & Lopez, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press. .
- Sørensen, O., & Hasle, P. (2009). The importance of trust in organizational change: Prerequisites for healthy organizational change. In P. Saksvik (Ed.), *Prerequisites for healthy organizational change*, pp. 10-20.
- Støren, K. (2019). Innvandrere har mindre tillit til sine medmennesker. Retrieved from <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/innvandrere-har-mindre-tillit-til-sine-medmennesker>
- Strand, G., & Skogseid, L. (2012). Management and Employees' Collaboration: Is the Norwegian Work Life Model Suited for All? *Systematic Practice and Action Research*, 26, pp. 53-74. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-012-9269-1>
- Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), pp. 1841-1860.
- Tekna. (2020). What is the Norwegian Model? *The Norwegian Society of Graduate Technical and Scientific Professionals*. Retrieved from <https://www.tekna.no/en/salary-and-negotiations/what-is-the-norwegian-model/>

- Thompson, P.-M., & Haakonsen, J. (2021). Når det er vanskelig å vise følelser på jobb. *BI Business Review*. Retrieved from <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/05/nar-det-er-vanskelig-a-vise-folelser-pa-jobb/>
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research - A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Ulrich, D. (1998). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36(1), pp. 175-179. Retrieved from [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1%3C175::AID-HRM28%3E3.0.CO;2-9](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1%3C175::AID-HRM28%3E3.0.CO;2-9)
- Vik, E. E., & Skeie, T. C. (2021). The Impact of Authentic Leadership during Organizational Change Processes: An overview of Norwegian HRMs' perception of authentic leadership behaviour, trust in leaders and emotions during organisational change processes. *Master Thesis*.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), pp. 515-530. Retrieved from <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/0963179042596441>
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), pp. 901-914. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001311?via%3Dihub>
- Whelan-Berry, K., & Somerville, K. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), pp. 175-193. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697011003795651>
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 513-530. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259292?origin=crossref>
- Widerberg, K. (2014). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget.
- Williams, P. (2008). In a "trusting" environment, everyone is responsible for information security. *Elsevier*, 13(4), pp. 207-215. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1363412708000538?via%3Dihub>

- Wong, C., & Cummings, G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), pp. 6-23. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jls.20104>
- Xiong, K., Lin, W., Li, J., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports*, 118(3), pp. 829-848. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0033294116644370>
- Yilmaz, N. (2020). *The Psychological Capital: A Moderator in Authentic Leadership-Organizational Commitment Relation*. ((2nd ed.) ed.). IGI Global.
- Yousaf, A., & Hadi, N. (2020). Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14(4), pp. 109-126.
- Zhu, W., May, D., & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), pp. 16-26. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190401100104>
- Zimmermann, N. (2011). Dynamics of drivers of organizational change. *Springer Science & Business Media*.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

*Informere om at undersøkelsen er helt anonym, og spørre om samtykke til å gjøre opptak av intervjuet. Intervjuobjekt må også gjøres oppmerksom på de kan trekke seg til enhver tid, samt at opptak vil bli slettet etter bruk utelukkende for oppgaven.*

### **Innledende spørsmål:**

- Kan du fortelle litt om din rolle/stilling i organisasjonen?
- Vil du fortelle kort om din bakgrunn, med fokus på utdanning og eventuelt tidligere erfaring som har vært relevant for stillingen du har nå?

*Be respondent fortelle om en endringsprosess i organisasjonen. Be respondent ha endringen i tankene/bakhodet når han/hun svarer på de kommende spørsmålene, med mindre annet blir bedt om.*

- Organisasjoner opplever fra tid til annen et behov for å gjøre endringer. Kan du fortelle om en organisasjonsendring din organisasjon har gjennomført som påvirket deg?

### **Spørsmål om leder og ledelse:**

- Kan du beskrive hvilke personlighetstrekk og kvaliteter du mener en god leder har?
- Hvem er din nærmeste leder i organisasjonen? (Har du en nær leder, hvem er dette, deres relasjon)
- Hvordan vil du beskrive din nærmeste leder sin lederstil (i korte trekk)?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og din nærmeste leder generelt?
- Hvordan vil du beskrive din leders atferd og handlinger under organisasjonsendringen?
- Hvordan var forholdet mellom deg og din leder under organisasjonsendringen?
- Mener du at forholdet eller samarbeidet mellom deg og din leder kunne vært forbedret under organisasjonsendringen? Eventuelt hvordan?
- Utøver lederen din en lederstil som du selv ønsker å benytte selv?
  - o Er det en lederstil du ønsker å ta etter eller lære av?
  - o Eventuelt hvorfor / hvorfor ikke?

### **Spørsmål om organisasjonsendringen:**

- Hvilke konkrete forventinger har du til din leder når endringer forekommer?
- Hvordan synes du endringen gikk? Var den vellykket eller kunne den vært gjennomført på en bedre måte?
- Hvordan følte du deg under endringen? Var det en positiv, negativ eller nøytral opplevelse?
- Under denne endringen, hvordan opplevde du din nærmeste leder sin oppførsel?
- Mener du at forholdet eller samarbeidet mellom deg og din leder endret seg under endringsprosessen? Eventuelt hvordan?
- La du merke til noen forskjeller i forholdet deres før, under og etter endringen? Kan være både positivt og negativt.
- Hva mener du er viktig i en endringsprosess for at endringen skal resultere i suksess?
- Følte du for å gjøre motstand eller på en motvilje for endringen? Eventuelt hvorfor?

### **Spørsmål knyttet til tillit (P1):**

- Beskriv tillitsnivået mellom deg og din leder under organisasjonsendringen?
- Hvordan tillit ble bygget og vedlikeholdt under organisasjonsendringen ...
  - o Hvordan du bygger/skaper tillit til dine ansatte?
  - o Hvordan din leder bygger/skaper tillit til deg?
- Påvirket endringen nivået av tillit mellom deg og din leder? Eventuelt hvordan?
- Er tillit en sentral verdi i din virksomhet?
  - o Dersom ja – På hvilken måte er dette synlig overfor de ansatte.
  - o Dersom nei – Hvorfor ikke?
- Tror du nivået av tillit i en organisasjon kan påvirke hvordan ansatte oppfatter en endringsprosess? Hvorfor/Hvorfor ikke?

### **Spørsmål knyttet til følelser (P2):**

- Gjorde din leder noen grep for å skape positive følelser under organisasjonsendringen? Eventuelt hvordan?
- Gjorde din nærmeste leder noen grep for å forhindre negative følelser under organisasjonsendringen? Eventuelt hvordan?
- Er følelser noe som diskuteres blant lederne i din organisasjon?
- Ble følelser diskutert under organisasjonsendringer? Eventuelt hvordan?
- Ble følelser tatt hensyn til under organisasjonsendringer? Eventuelt hvordan?



- Generelt: Tror du en organisasjon kan oppnå gevinster ved å ta hensyn til ansattes følelser? Eventuelt hvordan?

**Spørsmål knyttet til tillit og følelser (P3):**

- Hvordan tror du tillitsnivået mellom deg og din leder påvirket måten du opplevde under organisasjonsendringen?
- Mener du at lederen din gjennomførte tiltak eller handlinger som skapte følelser under organisasjonsendringen?
- Bruk tillitsnivået mellom deg og din leder som utgangspunkt. Hvordan vil du beskrive endringsprosessen ved å bruke uttrykkene negative og positive følelser?

**Avsluttende spørsmål:**

- Har du en sluttkommentar eller noe du ønsker å tilføye knyttet til ledelse og/eller organisasjonsendring?

*Takk for deltakelsen.*

## Vedlegg 2: Intervjuguide (ekspert)

### Autentisk ledelse, tillit og følelser i sjømatnæringen

- Kan du fortelle litt generelt om hvordan du anser autentisk ledelse i Norge? (hvor fremtredende, ...)
- Hvordan anser du sammenhengen mellom autentisk ledelse og den nordiske modellen (tillitsbasert)?
- Hvor stor rolle mener du tillit spiller for at en følger skal oppfatte lederens lederstil som autentisk?
- Er noen kjennetegn ved en autentisk leder viktigere enn andre, eller spiller ethvert kjennetegn en like stor rolle for at en leder skal bli oppfattet som autentisk?  
*(selvsikker, håpefull, optimistisk, spenstig, transparent, moral/etikk, fremtidsrettet, ønske om å utvikle følgere til ledere, evt. interne moralske perspektiver, selvbevissthet, relasjonell transparens, balansert prosessering)*
- Tror du den raske digitaliseringstakten påvirker hvordan ledere oppfattes, og hvordan ledere utøver sin lederstil?
- Mine funn indikerer at følelser er noe som undertrykkes/ikke snakkes om i organisasjoner i sjømatnæringen. Har du noen tanker om hvorfor?
- Mine funn indikerer at tillit spiller en rolle for følgernes følelser, men at også andre faktorer spiller inn. Har du noen tanker om hvor sentral rollen til tillit er for positive følelser, og evt. om hvilke andre faktorer som spiller inn?

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### ***Vil du delta i forskningsprosjektet Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å besvare problemstillingen «*Hvordan påvirker autentisk ledelse tillit til lederes- og ansattes følelser gjennom en organisasjonsendring i sjømatnæringen?*». I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne datainnsamlingen er å besvare problemstillingen «*Hvordan påvirker autentisk ledelse tillit til lederes- og ansattes følelser gjennom en organisasjonsendring i sjømatnæringen?*». Opplysningene vil kun benyttes i forbindelse med masteroppgaven, og vil ellers bli slettet like etter levert oppgave.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Andrea Lyng er ansvarlig for prosjektet.

Min veileder Marcus Selart, professor ved Norges Handelshøyskole.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å samle opplysninger og informasjon fra HR-ansvarlige og ledere i norske bedrifter i sjømatnæringen. Målet er å komme i kontakt med rundt 12 respondenter. Jeg finner mine respondenter via kontaktnett og LinkedIn, og kontakter dem deretter over e-post.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta i dette prosjektet, vil det innebære å delta på et personlig intervju, digitalt er også mulig dersom nødvendig, som vil ta mellom 45-60 minutter. Opplysningene som samles inn vil ivaretas etter beste evne, og slettes like etter levert masteroppgave desember 2022. Intervjuet vil brukes til transkribering, og lydopptak vil slettes kort tid etter materialet er transkribert. Intervjuet vil inneholde spørsmål om dine erfaringer knyttet til en organisasjonsendring. Svarene fra intervjuet blir registrert elektronisk. Det vil være mulig å be om intervjuguide på forhånd om ønskelig.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun jeg som forsker og min veileder har tilgang til materialet.
- Navn, kontaktopplysninger og andre personlige opplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2022. Samtidig vil opplysninger anonymiseres, samt at personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved Marcus Selart
- Vårt personvernombud: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Andrea Lyng  
*Prosjektansvarlig*

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju

Å delta i spørreskjema

At Andrea Lyng kan gi opplysninger om meg til prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)