



# Autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring

*En replikasjonsstudie om norske HR-lederes oppfatning av  
autentisk ledelse, tillit til leder og følelser under organisatorisk  
endring*

**Regine Frøyen**

**Veileder: Marcus Selart**

Masteroppgave, økonomi og administrasjon, BUS

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## *Abstract*

This paper is a replication study of Vik & Skeies' (2021) study "*The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*". The paper is a contribution to the research of authentic leadership, trust and emotions in the context of organisational change, and aims to replicate results from Vik & Skeies' (2021) study. Using explorative study and inductive approach, the study is founded empirically on qualitative research interviews with twelve HRM's from different businesses in Norway. The results indicate that authentic leadership can lead to increased levels of trust as well as positive emotions for followers during organisational change. The findings also reveal that high levels of trust can prevent negative emotions, whilst low levels of trust can contribute to negative emotions. The findings coincide with most of Vik & Skeies' (2021) findings and conclusions. The findings may be of particular interest for leaders in Norwegian organisations, and both the theoretical elements as well as the empirical findings, may nurture inspiration for future research within the field.

## *Sammendrag*

Med kontinuerlige endringer i den globale forretningsverden, står organisasjoner i dag overfor en rekke utfordringer - hvilket gjør det å lykkes med endring et kritisk element. Kun 30 prosent av organisasjoner lykkes i sitt forsøk. Et økende antall forskere peker nå på underestimert av individets rolle i prosessen som skyld i de resterende 70. Som resultat har jakten på den beste lederstil strammet seg til - og vist seg svært sensitiv for kontekst. Det er med bakgrunn i nevnte, studien har hatt som hensikt å undersøke autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring. Studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021) sin studie "*The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*" - med det formål å ilegge en større kraft og troverdighet til teorier og antakelser fra tidligere forskningsstudier. Resultatene indikerer at autentisk ledelse kan bidra til høyere nivåer av tillit og positive følelser under organisatorisk endring. Funnene indikerer høye nivåer av tillit som preventivt for negative følelser, mens lave nivåer av tillit kan generere til negative følelser. Funnene kan være av interesse for ledere i norske organisasjoner samt inspirere til fremtidig forskning på feltet.

## *Annerkjennelse*

Jeg ønsker å rette en takk til de tolv respondenter som valgte å stille til intervju. Dere har gitt verdifull innsikt i erfaringer, tanker og følelser, hvilket har vært lærerikt. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til veileder Marcus Selart, som med sin kompetanse og engasjement har gitt verdifulle tilbakemeldinger fra start til slutt.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>8</b>
1.1 <i>Bakgrunn og motivasjon.....</i>	8
1.2 <i>Forskningsspørsmål.....</i>	10
1.3 <i>Sammendrag .....</i>	11
1.4 <i>Oppbygning .....</i>	11
<b>2. Teorier og forskningsspørsmål .....</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Bakgrunn for autentisk ledelse.....</i>	12
2.1.1    Autentisitet.....	13
2.1.2    Følelser .....	15
2.1.3    Tillit.....	15
2.2 <i>Autentisk ledelse.....</i>	17
2.2.1    Autentisk ledelse definert.....	17
2.2.2    Modell for autentisk ledelse .....	19
2.2.3    De fire komponenter i autentisk ledelse .....	21
2.3 <i>Organisatorisk endring.....</i>	23
2.4 <i>Human Resource Manager (HR-leder).....</i>	24
2.5 <i>Forskningsspørsmål.....</i>	24
2.5.1    Autentisk ledelse, tillit til leder og følgers følelser under endring.....	25
2.5.2    Autentisk ledelse og følelser.....	27
2.5.3    Forholdet mellom nivå av tillit og opplevelsen av følelser .....	28
2.6 <i>Teoretisk rammeverk.....</i>	30
2.6.1    Rammeverk.....	32
<b>3. Metode.....</b>	<b>35</b>
3.1 <i>Replikasjonsstudie .....</i>	35
3.2 <i>Forskningsdesign og tilnærming.....</i>	37
3.3 <i>Forskningsmetode .....</i>	38
3.3.1    Primær- og sekundærdata.....	38
3.3.2    Kvalitativ metode.....	38
3.4 <i>Utvalg.....</i>	39
3.4.1    Semistrukturerte intervju .....	39

---

3.4.2	Intervjuobjekter .....	40
3.5	Dataanalyse .....	42
3.6	Evaluering av metode .....	42
<b>4.</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>45</b>
4.1	Hvordan påvirker følgeres oppfatning av AL deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring? (forsknings spørsmål 1) .....	45
4.1.1	Oppsummering av funn .....	50
4.2	Hvordan påvirker følgeres oppfatning av AL deres følelser under organisatorisk endring? (forsknings spørsmål 2) .....	51
4.2.1	Oppsummering av funn .....	55
4.3	Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring? (forsknings spørsmål 3) .....	56
4.3.1	Oppsummering av funn .....	59
<b>5.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>60</b>
5.1	Teoretiske implikasjoner .....	60
5.1.1	Autentisk ledelse .....	60
5.1.2	Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring? (forsknings spørsmål 1) .....	61
5.1.3	Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring? (forsknings spørsmål 2) .....	63
5.1.4	Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring? (forsknings spørsmål 3) .....	65
5.2	Praktiske implikasjoner .....	67
5.3	Begrensninger ved studien .....	68
5.4	Etiske hensyn .....	69
<b>6.</b>	<b>Konklusjon og fremtidig forskning .....</b>	<b>70</b>
6.1	Konklusjon .....	70
6.2	Forslag til fremtidig forskning .....	71
<b>Bibliografi .....</b>		<b>73</b>
<b>Vedlegg 1 .....</b>		<b>78</b>
<b>Vedlegg 2 .....</b>		<b>82</b>

## **Tabeller og figurer**

*Tabell 1 - Oversikt over utredningens forskningsspørsmål og hypoteser fra Vik & Skeie (2021)..... 31*

*Tabell 2 - Oversikt over respondent, kjønn, alder, tittel, bransje og intervjuets varighet..... 41*

*Figur 1 - Det konseptuelle rammeverket for autentisk ledelse og følger (Gardner et al., 2005, s. 346). ..... 20*

*Figur 2 - Rammeverk for autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring basert på Agote et al. (2016). ..... 32*

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Organisasjoner står i dag overfor en rekke utfordringer knyttet til kontinuerlige endringer i den globale forretningsverden. Et viktig element i kampen om å holde seg konkurransedyktig er dermed å lykkes med endring (Parish et al., 2008). Tross mye og ny litteratur innen fagfeltet lykkes likevel bare om lag 30 prosent av organisasjoner i sitt forsøk (Balogun & Hailey, 2008). Ifølge Choi (2011) vitnes et økende antall forskere som nå fokuserer på lederes underestimert rolle i endringsprosessen som skyld i de resterende 70 prosent (Armenakis et al., 1993). Bidrag fra flere forskere støtter årsaksforklaringen, herunder Lines (2005) og Miller et al. (1994), som pekte på ansattes reaksjoner som tungtveiende for hvorvidt organisatoriske endringer lykkes eller ei.

Som resultat av det foregående har jakten på den beste lederstil strammet seg til. Lederstil er imidlertid komplekst, og tidligere studier viser til at det ikke er én spesifikk lederstil som passer i én bestemt situasjon (Derue et al., 2011). Den optimale lederstil har således vist seg svært sensitiv for kontekst (Bryman et al., 1996; Johns, 2006; Porter & McLaughlin, 2006; Vroom & Jago, 2007).

Autentisk ledelse er intet nytt konsept, men har de seneste år fått økt oppmerksomhet (Beddoes-Jones, 2012). En av årsakene til den økte interessen bunner i utfordringer knyttet til globalisering, teknologisk utvikling, sosial og politisk uro, samt et globalt problem med mangel på etisk og moralsk beslutningstaking fra ledere i næringsliv og politikk (Bakari et al., 2017; Iszatt-White & Kempster, 2019; Vik & Skeie, 2021). Følgelig har det oppstått et brudd på tillit - hvilket av følgere anses som en verdifull moralsk egenskap i en leder (Beddoes-Jones, 2012). Ved å være tro mot egne verdier og vise autentisk atferd, kan lederen fremme en positiv utvikling hos følgere fremt til de selv blir ledere (Gardner et al., 2005), og under endring påvirke følgernes tillit og følelser. Lederstil og grad av tillit anses elementært for å lykkes med endringsprosesser. Nevnte faktorer anses også å påvirke følelser hos medarbeidere. Høy grad av tillit har vist seg positivt korrelert med en organisasjons resultater, herunder trivsel og engasjement, økt problemløsning og produktivitet, samt redusert turnover (Beddoes-Jones, 2012).



Tillit er ansett en viktig faktor i organisasjoner da den er vitnet å være forbundet med positive prosesser og resultater i organisasjonen og blant følgere. Ved motsatt tilfelle kan fravær av tillit bidra til negative prosesser og resultater. En leders troverdighet avhenger av følgernes forventninger til lederens fremtidige atferd. Ledere kan enten få eller miste følgernes tillit, avhengig av lederens atferd under organisatorisk endring (Rousseau et al., 1998). Således anses tillit som en nøkkelfaktor for å lykkes i endringsprosesser, samt avgjørende for å incentivere til å arbeide mot felles mål i kontekst av situasjoner med usikkerhet (Agote et al., 2016). Ifølge Bass (1990), referert i Vik og Skeie (2021), betraktes tillit til leder som grunnleggende for effektiv ledelse. Dog krever tillit mellom leder og følger sårbarhet, hvilket gjør prosessen med å opprettholde og utvikle relasjoner av tillit mer komplekst.

Som nevnt innledningsvis står organisasjoner i dag overfor en rekke utfordringer som følger av globalisering, teknologisk utvikling og innovasjon. Endringsprosesser har følgelig blitt et sentralt tema for forskere i lys av ledelsesmessige bekymringer for organisasjoner som ønsker suksess av sin endringsprosess (Parish et al., 2008). I organisatorisk kontekst kan endringer vekke visse følelser hos følgere. I tradisjonell litteratur oppfattes endring av følgere som noe uønsket - hvilket ofte resulterer i endring i assosiasjon med negative følelser. Ifølge Agote et al. (2016) viser dog nyere forskning at nevnte ikke nødvendigvis er tilfellet. Forskning viser at et individs følelsesmessige tilstand vil spille inn på dømmekraft hva gjelder tillit (Lee & Selart, 2012), hvilket også gjør følelser til en nøkkelfaktor i kontekst av organisatorisk endring.

Følelser klassifiseres gjerne som negative eller positive, og forventes fremtre i en eller annen form under endringsprosesser (Kiefer, 2002). Fra endringsprosesser følger gjerne usikkerhet som resultat av mangel på informasjon eller kjennskap til fremtidige utfall av eventuelle beslutninger. Usikkerhet kan generere til sårbare og usikre følgere, hvilket gjør organisatorisk endring til en passende kontekst for undersøkelse av følelser i arbeidslivet (Agote et al., 2016). Litteratur om tillit og følelser på arbeidsplassen anser disse faktorene som grunnleggende i endringsprosesser, og interessen for ansattes følelser og tillit i nevnte kontekst øker (Agote et al., 2016; Brief & Weiss, 2002). Tross økning i interesse, eksisterer behov for mer forskning omkring følelser og tillit i kontekst av organisatorisk endring. For å identifisere suksessfaktorer for vellykkede endringsprosesser eksisterer behov for en

tydeligere forklaring av følelser og tillit under endringsprosesser (Agote et al., 2016; Lines et al., 2011). Usikre og sårbare følgere ser til sine ledere - ledere som agerer tillitsfullt og autentisk. Gitt behovet for etisk og moralske klima organisasjoner innad, samt følgeres krav til pålitelige ledere, vil en nærmere undersøkelse av autentisk ledelse være interessant. Nevnte, i tillegg til et gap i eksisterende litteratur om tillit, følelser og autentisk ledelse under organisatorisk endring, har resultert i følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker autentisk ledelse følgeres følelser og tillit til leder under organisatorisk endring?*

## 1.2 Forskningsspørsmål

Opgavens problemstilling er supplert med tre forskningsspørsmål. Mens den overordnede problemstillingen er på et overordnet og aggregert nivå, operasjonaliserer forskningsspørsmålene problemstillingen. Formålet med studien er å undersøke autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring. Studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021) sin studie "*The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*" - med det formål å ilegge en større kraft og troverdighet til teorier og antakelser fra tidligere forskningsstudier på feltet. Forskningsspørsmål er således hentet fra studien til Vik og Skeie (2021) og listes under.

**Forskningsspørsmål 1:** *Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring?*

**Forskningsspørsmål 2:** *Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring?*

**Forskningsspørsmål 3:** *Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring?*

## 1.3 Sammendrag

Formålet med studien er, i likhet med Vik og Skeie (2021), å undersøke hvordan autentisk ledelse kan påvirke tillit til leder og følgeres følelser i kontekst av organisatorisk endring. Herunder, replikere resultater fra Vik og Skeie (2021) sin studie “*The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*”. Studien baserer seg på kvalitative forskningsintervjuer med tolv respondenter fra ulike bransjer i Norge. De innsamlede data analyseres opp mot et teoretisk rammeverk utarbeidet for anledningen. Resultatene indikerer at autentisk ledelse kan bidra til høyere nivåer av tillit og positive følelser under organisatorisk endring. Funnene indikerer at høye nivåer av tillit kan virke preventivt for negative følelser, mens lave nivåer av tillit kan generere til negative følelser.

## 1.4 Oppbygning

For å best besvare studiens problemstilling er utredningen konstruert i ulike kapitler med tilhørende delkapitler, hvorav hvert kapittel belyser spesifikke elementer av studien. Kapittel 2 legger det teoretiske grunnlaget for studien. Herunder, Bakgrunn for autentisk ledelse og dens ulike komponenter, samt teori om autentisk ledelse, følelser og tillit. Videre, en beskrivelse av organisatorisk endring og HR-leder. Kapittelet avsluttes med å introdusere studiens forskningsspørsmål i lys av relevant forskningslitteratur. Kapittel 3 omhandler valg av metode - og virker således beskrivende av hvorfor forskningsdesignet er utformet slik det er. Først gis en beskrivelse av replikasjonsstudie, før forskningsdesign og forskningsmetode forklares og begrunnes. Videre gis en beskrivelse av utvalg, intervjuer og studiens intervjuobjekter. Kapittel 4 presenterer resultater fra de tolv intervjuer. Kapittel 5 presenterer teoretiske og praktiske implikasjoner, før begrensninger ved studien og etiske hensyn diskuteres. Utredningen konkluderes i kapittel 6, før det gis forslag til fremtidig forskning. En fullstendig referanseliste med studiens refererte kilder er ført opp ved oppgavens slutt. Fullstendig intervjuguide og informasjonsskriv er vedlagt i henholdsvis vedlegg 1 og 2.

## 2. Teorier og forskningsspørsmål

### 2.1 Bakgrunn for autentisk ledelse

Som det ligger i ordet, betyr “autentisk” å være “*tro mot seg selv*” (Harter, 2002, s. 382). Sistnevnte kan spores tilbake til “*autento*”, som på gresk betyr å innehave all makt (Gardner et al., 2011, s. 1121). Således innebærer *autentisk* å ha kontroll over selvet og eget domene. For å ha kontroll over seg selv må man kjenne seg selv. En autentisk leder handler i samsvar med sitt sanne jeg og uttrykker seg slik at det er samsvar mellom hva som blir uttalt, følelser og indre tanker (Avolio & Gardner, 2005). Ifølge Sokrates var ikke et utforsket liv verdt å leve. Følgelig betraktes han som en av de første til å ta i bruk deler av lederskapsteoriene om autentisk ledelse (Gardner et al., 2011).

Litteratur om autentisk ledelse, tillit og emosjoner under organisatorisk endring er i dag relativt nytt og utforsket. Forskning på praktiske hendelser som fremkaller følelser under endring i organisasjoner er ikke flust av i litteraturen, og rollen til tillit og emosjoner hos ledere og følgere er lite undersøkt (Agote et al., 2016; Gooty et al., 2010). Det foreligger mye forskning på begrepet autentisk ledelse. Gitt en kompleks lederstil er det dog lite forskning fokusert rundt autentisk ledelse i kontekst av organisatorisk endring.

Det fremgår i en studie av Gardner et al. (2011) at forskere først fikk øynene opp for autentisk ledelse anno 2005. Herunder vitnes en betydelig vekst i publikasjoner om autentisk ledelse det aktuelle året (Gardner et al., 2011). Selv om antall utgivelser har økt de seneste år, er det fremdeles sentrale deler av litteraturen som mangler på fagfeltet. George et al. (2007) fant i sin studie at autentiske lederes integritet bidrar til opprettholdelse av organisasjonens resultater i gode og dårlige tider. Clapp-Smith et al. (2009) fant i sin studie en positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og bedriftens økonomiske resultater. En organisasjon er dog mer enn hva den produserer i form av produkter og tjenester, en organisasjon er også menneskene som arbeider i den (Glasø, 2008). Således synes økt fokus på autentisk ledelse, følelser og tillit under organisatorisk endring å være på sin plass. Hovedtyngden i litteraturen om autentisk ledelse baserer seg om tre fenomener: autentisitet, følelser og tillit i organisasjoner (Agote et al., 2016).

---

### 2.1.1 Autentisitet

Som nevnt innledningsvis er autentisk ledelse intet nyoppstått fenomen. Avolio og Walumbwa (2014) hevder at hver epoke har sin egen ledelsesteori. Dette skjer, ifølge Fusco et al. (2015) som svar på nye trender og behov samt skiftende interesser hos forskere. Inneværende epokes interesse for autentisk ledelse kan skyldes bedriftsledelse skandaler som Enron og Lehman Brothers på tidlig 2000-tallet (Avolio et al., 2004; Fusco et al., 2015; George et al., 2007). Det kan også tenkes at globalisering, digitalisering og nye teknologier så vel som nevnte skandaler kan ha drevet interessen for autentisk lederskap fremover.

Tross en ny giv og interesse om lederstilen, blomstret oppfatningen av autentisk ledelse opp allerede for 85 år tilbake siden (Erickson, 1995). Komponentene i autentisk ledelse kan spores tilbake til gresk filosofi og den greske filosofen Sokrates (Gardner et al., 2011). Således vil det være hensiktsmessig å forstå en av hovedkomponentene: Autentisitet.

Flere bidrag har forsøkt definere hva begrepet autentisitet er, dets bestanddeler samt hvilke aspekter som inngår. Én av de mest innflytelsesrike og kjente definisjoner er gitt av Harter (2002) som definerer autentisitet slik: *“owning one’s personal experiences, including ones’ thoughts, emotions, desires, or beliefs”* (Gardner et al., 2011, s. 1121).

Definisjonen av Harter (2002) baseres på positiv psykologi litteratur (Cameron & Dutton, 2003; Snyder & Lopez, 2001). Herunder, individets nivå av selvbevissthet og viktigheten av å være tro mot seg selv gjennom uttrykking av ens egne tanker og tro - og handling deretter (Luthans & Avolio, 2003). Definisjonen kan ses på som todelt. Autentisitet inkluderer å eie egne personlige erfaringer - bestående av egne verdier, tanker, tro og emosjoner. Autentisitet inkluderer også å handle i samsvar med sitt sanne jeg - ved å uttrykke virkelige tanker og følelser, og handle deretter (Gardner et al., 2011; Harter, 2002). Selv om autentisitet virker ideelt å leve fullt ut, advarer Erickson (1995) imidlertid om å betrakte autentisitet som enten-eller. Mennesker er sjelden enten autentisk eller ikke-autentisk (Gardner et al., 2011). Betegnelsen “mer autentisk” eller “mindre autentisk” kan fordelaktig benyttes ved skildring (Gardner et al., 2005).

Også mindre kjente definisjoner er gitt av begrepet. Kernis og Goldman (2006) utviklet hva kalles en “multicomponent construct of authenticity”. Denne har fungert som utgangspunkt

for ulike modeller for autentisk ledelse (Fusco et al., 2015). Multikomponent konstruksjonen til Kernis og Goldman (2006) beskriver autentisitet gjennom fire adskilte, men relaterte komponenter - bevissthet, objektiv prosessering, atferd og relasjonsorientering (Fusco et al., 2015). Komponenten bevissthet sammenfaller med Harter (2002) sin definisjon med hensyn til selverkjennelse og tillit i sammenheng med følelser, tanker, tro og verdier. Objektiv prosessering, komponent nummer to, omhandler objektivitet om og aksept av egne egenskaper - herunder positive og negative. Også en tredje komponent, atferd, kan relateres til definisjonen av Harter (2002). Autentisk atferd inkluderer å handle i tråd med egne preferanser, verdier og behov - til fordel for å opptre for å tilfredsstille andre og unngå sanksjoner (Gardner et al., 2011). Relasjonsorientering, siste komponent, omhandler oppnåelsen og verdsettelsen av sannhet og åpenhet i relasjoner til andre (Kernis & Goldman, 2006).

Rammeverket til Kernis og Goldman (2006) har hatt stor innflytelse i fagfeltet, og flere modeller har i ettertid basert seg på dette arbeidet (Fusco et al., 2015). Dog kan definisjoner noen ganger oppfattes for vitenskapelig. Følgelig kan ord og konsepters sanne betydning virke unødig komplisert. En alternativ forklaring av begrepet er imidlertid gitt av Beddoes-Jones (2012), som forklarer autentisitet slik:

*“..to be true to your own ethical standards of conduct, to live a life where what you say matches what you do, and importantly, both are consistent with what you believe, your principles and how you feel”* (Beddoes-Jones, 2012, s. 44).

Definisjonen av Beddoes-Jones (2012) er innehavende av mye av de samme komponentene som tidligere nevnte definisjoner, men gjør således på en særskilt forenklet måte. Videre argumenteres det for at personlig autentisitet skiller seg fra autentisk ledelse, hvorav de to begreper er fundamentalt ulike. Beddoes-Jones (2012) beskriver hvordan personlig autentisitet ofte er rettet innover. Således kan alt relatert til andre mennesker ignoreres - og dermed inkludere egoistiske og selvsentrerte handlinger. Det hjelper ikke å være tro mot seg selv om andre menneskers behov og følelser ignoreres (Beddoes-Jones, 2012).

---

### 2.1.2 Følelser

Følelser i organisatorisk kontekst ble først satt på dagsorden når Bass (1990) på 90-tallet introduserte transformasjonsledelse. Før var ledelsesfeltet dominert av en kognitiv orientering, hvorav følelser ble oppfattet som forstyrrende for effektiv beslutningstaking og rasjonalitet (Glasø, 2008). Ifølge Ashkanasy et al. (2002) ble emosjoner i organisasjoner tradisjonelt sett på som noe negativt og oppfattet som det motsatte av å handle rasjonelt. Tradisjonen har resultert i at følelser i organisatorisk kontekst har blitt marginalisert, mens rasjonalitet har blitt fremhevet som ideal for organisatorisk effektivitet (Ashkanasy et al., 2002).

Det finnes i dag ingen definitiv definisjon av ordet følelser - Dette tross god forståelse av begrepet (Agote et al., 2016). Ifølge Klarner et al. (2011) har flere forskere ansett begrepet som inkonsekvent definert i litteraturen, men at det kjennetegnes ved kognitive responser på hendelser. Payne (1989) beskriver følelser som en øyeblikkelig og pågående forstyrrelse i sinnet, forårsaket av en uoverensstemmelse mellom oppfattet virkelighet og ens ønsker. Lossius og Romøren (1994) beskriver følelser som inntrykk og erfaringer som endrer et individs sinnstilstand, mens Oatley og Jenkins (1996) introduserte et annet perspektiv på følelser og hevder at emosjoner oppstår når et individ evaluerer en hendelse relevant for seg selv - bevisst eller ubevisst.

### 2.1.3 Tillit

Tillit beskrives av Doney et al. (1998) som villigheten til å stole på en annen part, samt villigheten til å iverksette tiltak under omstendigheter hvorav en slik handling vil gjøre en sårbar overfor den andre part (Hassan & Ahmed, 2011, s. 750). Således forstås tillit som noe som har med ens vilje til å være sårbar, samt forventninger til en persons handlinger å gjøre - selv når man ikke evner å kontrollere den andre part. Tillit oppstår fra usikkerhet, avhenger av følgernes vilje til å påta risiko og aksept for sårbarhet (Rousseau et al., 1998). I tidligere litteratur har tillitsforholdet mellom leder og følger hva gjelder atferdsresultat fått lite oppslutning (Hassan & Ahmed, 2011). Forholdet har dog fått økt oppmerksomhet de seneste år. Følgelig finnes det i dag mer forskning med konklusjoner om tillit til leder som grunnleggende for organisatorisk suksess.

Ifølge Hassan og Ahmed (2011) er tillit en avgjørende faktor for gjensidig fordelaktige mellommenneskelige relasjoner, hvorav tillit mellom leder og følger virker kritisk for hele organisasjonens effektive funksjon. Mellommenneskelig tillit defineres av Krueger og Meyer-Lindenberg (2019), som definerer det slik:

*“..one's willingness to accept vulnerability based on the expectation regarding the behavior of another party that will produce some positive outcome in the future”* (Krueger & Meyer-Lindenberg, 2019, s. 92).

Ifølge definisjonen av Krueger og Meyer-Lindenberg (2019) er mellommenneskelig tillit basert på forventning og sårbarhet, hvilket faller sammen med Hassan og Ahmed (2011) sin definisjon som forklarer begrepet slik:

*“...is conceptualized as a belief about a set of particular characteristics of another specific individual(s). These characteristics have typically included the dependability or reliability, caring of benevolence, competence and integrity of coworkers and leaders”* (Hassan & Ahmed, 2011, s. 751).

Det meste av forskning på tillit har de seneste år vært fokusert rundt tillit i kontekst av sosiale prosesser, hvorav nivået av tillit virker avhengende av hvordan en samhandler med andre. Tillit i kontekst av sosiale prosesser refererer til “aktiv tillit”. Heriblant, det å bedrive tillitsskaping ved å eksempelvis fremstå som troverdig gjennom handlinger som for en person er risikofylt, men som gagnar andre i arbeidsmiljøet (Møllering, 2006; Swärd, 2016). Handlingene kan oppfattes som tillitsvekkende, og indikere hvorvidt vedkommende er til å stole på. Ved vurderinger av en persons tillit tas kompetanse, integritet og velvilje i betraktning. Studier på feltet viser at en positiv evaluering av nevnte vurderingsemner bidrar til økt ytelse i organisasjoner (Poppo et al., 2016; Swärd, 2016). Karakteristika for en tillitsfull leder inkluderer gode intensjoner, dedikasjon til arbeidet og omtenkksomhet til andre (Bottom et al., 2002; Six et al., 2010; Swärd, 2016). Fokuset i tidligere forskning har imidlertid ligget i negative utfall av tillit ved organisasjonsendringer. Følgende skyldes ifølge Dirks og Ferrin (2002) hvordan brudd på tillit kan få alvorlige konsekvenser for prestasjoner en organisasjon innad. Tross lite forskning på hva som faktisk skaper tillit, foreligger dog sterke indikasjoner på at noen lederstiler, som eksempelvis autentisk ledelse, fremmer tillitsfulle relasjoner med følgere (Hassan & Ahmed, 2011).



---

## 2.2 Autentisk ledelse

Teorier om autentisk ledelse er en av de nyeste retninger innenfor teorier om ledelse, og således fremdeles under utvikling (Northouse, 2021). På tvers av fagfelt har det å finne ut hvordan være en god leder vært objekt for interesse i en årrekke. Autentisk ledelse har i forskningssammenheng blitt omtalt så langt tilbake som på 1960-tallet. Derunder var en av de første til å definere begrepet Henderson og Hoy (1982).

### 2.2.1 Autentisk ledelse definert

Henderson og Hoy (1982) definerte autentisk ledelse som “*..the extent to which subordinates perceive their leader to demonstrate acceptance of organizational and personal responsibility for actions, outcomes, and mistakes; to be non-manipulating of subordinates; and exhibit salience of self over role*” (Henderson & Hoy, 1982, s. 67).

Avhengig av miljø og situasjon påtar mennesker seg ulike personligheter. Søken etter hvem man vil være i de ulike situasjoner kan gi dårlig grobunn for kontakt med sitt sanne jeg (Gardner et al., 2011; Novicevic et al., 2006). Ved slike indre konflikter kan man se til sin leder i organisasjonen for rettleiding med hensyn til integritet og meningen med arbeidet. Slike ledere, som går frem som et godt eksempel, som gir sine følgere et sunt og etisk klima preget av åpenhet, integritet og høye moralske standarder, betraktes ifølge Gardner et al. (2005) som autentiske ledere.

Som nevnt innledningsvis, vitnes en betydelig økning i antall publikasjoner om autentisk ledelse, og interessen for lederstilen toppet seg på tidlig 2000-tallet (Gardner et al., 2011). Og som ved de fleste immaterielle konsepter, eksisterer også en rekke definisjoner av begrepet. Luthans og Avolio (2003) forklarer autentisk ledelse som en prosess som trekker fra både psykologiske kapasiteter samt høyt utviklet organisatorisk kontekst. Som resultat oppstår en større selvbevissthet og selvregulert positiv atferd fra leder og medarbeider, hvilket stimulerer til positiv selvutvikling. Luthans og Avolio (2003, s. 243) definerer det slik:

*“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 associates into leaders themselves. The authentic leader does not try to coerce or even rationally persuade associates, but rather the leaders authentic values, beliefs, and behaviours serve to model the development of associates.”* (Gardner et al., 2011).

Til sammenligning med Luthans og Avolio (2003) sin beskrivelse gis en enklere og kortere versjon av Ilies et al. (2005, s. 374), som definerer autentiske ledere som noen som er dypt bevisst på sine verdier og tro, som er selvsikre, pålitelig, fokuserer på å bygge følgernes styrker og utvidere deres tenkning, samt skaper en positiv og engasjerende organisatorisk kontekst (Gardner et al., 2011).

Definisjonen av Ilies et al. (2005) faller sammen med en definisjon av George og Sims (2007), som hevder at autentiske ledere er genuine mennesker tro mot seg selv og hva de tror på, som skaper tillit, utvikler genuine forbindelser, og som er i stand til å gå egne veier fremfor å handle ut fra andres forventninger. George et al. (2007) hevder at ledere som er autentiske er opptatt av å tjene og hjelpe andre, fremfor å oppnå egen anerkjennelse og suksess (Gardner et al., 2011; George & Sims, 2007; George et al., 2007). Felles for de to definisjoner er autentisk lederatferd som en ikke-binær lederstil hvorav leder er innehavende av en kombinasjon av egenskaper i ulik grad (Gardner et al., 2005).

Den mest siterte definisjon av autentisk ledelse er ifølge Yousaf og Hadi (2020) gitt av Walumbwa et al. (2008), som definerer autentisk ledelse som et mønster av atferd hos ledere basert på og fremmende av positive psykologiske evner, så vel som et positivt etisk klima. Kombinasjonen bidrar til større grad av selvbevissthet og moralsk perspektiv, samt en balansert behandling av informasjon og rasjonell åpenhet mellom leder og følger. Dette igjen, bidrar til positiv selvutvikling (Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008; Yousaf & Hadi, 2020).

Tross ulike definisjoner av autentisk ledelse, er begrepet innehavende av noen fellesnevnerer hva gjelder en autentisk leders egenskaper. Autentiske ledere (1) vet hvem de er og hva de tror på, (2) er transparente og viser samsvar mellom verdier og handling, (3) setter søkelys

---

på å utvikle selvtillit, håp, forståelse og optimisme i seg selv og andre, og (4) er anerkjent for sin integritet (Gardner et al., 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003).

### **2.2.2 Modell for autentisk ledelse**

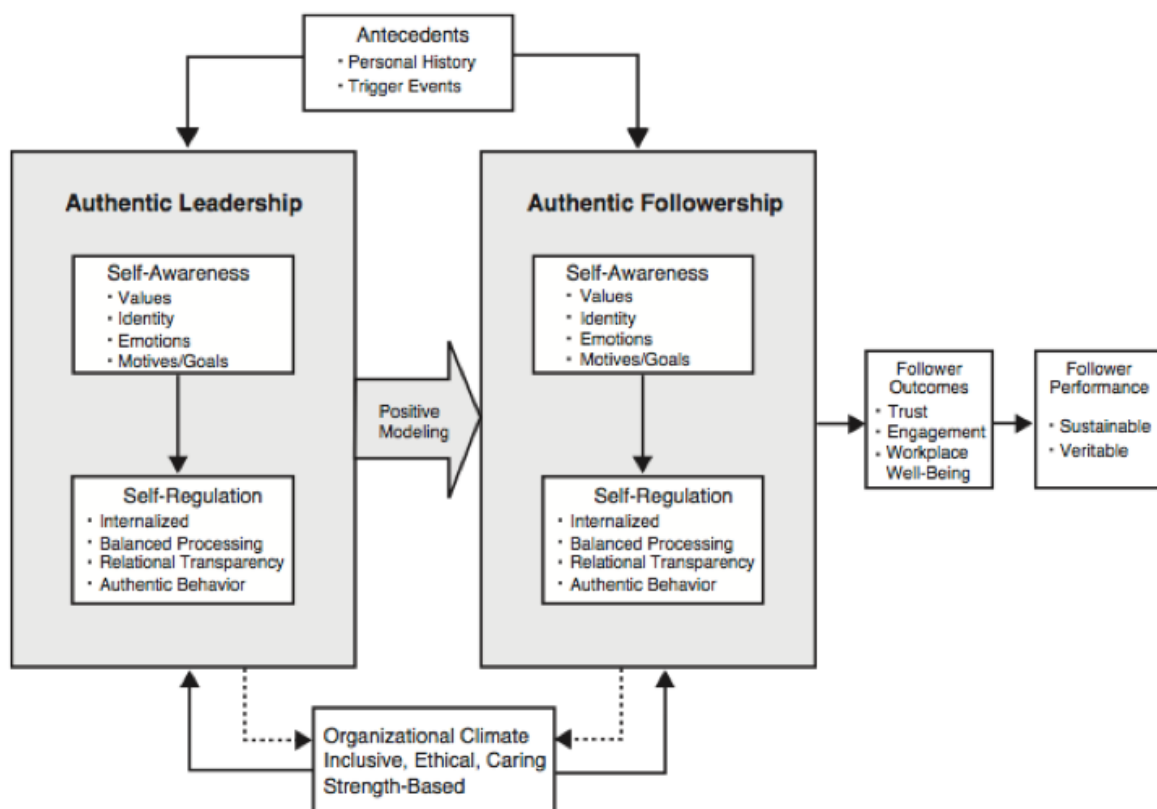
Autentisk ledelse innebærer at leder opptrer som rollemodell for sine etterfølgere (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005). Herunder vil leder være tro mot seg selv, vise høy grad av etisk standard, lære av egne feil og inspirere etterfølgere til å søke autentisitet. Ved ansatte i stadig retning av å bli mer autentiske, følger gradvise endringer i organisasjonskultur, hvilket bidrar til sterkere grad av autentisitet organisasjonen innad. Således påvirker organisasjonens ytelsesevne. Ansatte ledet på en troverdig og ekte måte vil naturlig yte bedre enn ansatte under mindre autentiske lederstiler (Gardner et al., 2005).

En modell for autentisk ledelse er presentert av Beddoes-Jones og Swailes (2015), og viser tre grunnpilarer i autentisk ledelse. Heriblant, selvbevissthet, etikk og selvkontroll. Autentiske ledere viser vanligvis mer prososiale positive egenskaper ved godt lederskap enn andre ledere. Ifølge Beddoes-Jones (2012) har autentiske ledere også bedre relasjoner med mennesker rundt de, både følgere og kollegaer, enn mindre autentiske ledere. Modellen er således en relasjonsmodell, med tillit som fundament. De tre pilarer selvbevissthet, etikk og selvkontroll inkluderer ulike kognitive, emosjonelle og atferdsmessige elementer som lederer i større eller mindre grad innehar. De ulike elementene inkluderer forståelse for egne følelser, verdier, styrker og svakheter, samt blant annet fokus, selvdisiplin, integritet og emosjonell kontroll i forhold til andre. Tanken bak modellen er at kombinasjonen av elementene er hva som gjør hver leder autentisk på sin egen måte (Beddoes-Jones, 2012; Beddoes-Jones & Swailes, 2015).

Det kan argumenteres for at mange av feilene begått innen ledelse i nyere tid skyldes lederens fremtredende mangler av én eller flere av de tre pilarene selvbevissthet, etikk og selvkontroll - og de emosjonelle, atferdsmessige og kognitive elementene i dem. Modellen til Beddoes-Jones og Swailes (2015) gir dermed ikke bare en liste for nødvendige egenskaper for autentiske ledere, men hjelper også å identifisere årsaker til hvorfor noen ledere mislykkes. En bedre forståelse for hvorfor noen ledere mislykkes, er like relevant som

forståelsen for elementene bak hvorfor noen lykkes (Beddoes-Jones, 2012). Modellen kan således fungere som verktøy for organisasjoner med hensyn til identifisering, rekruttering og utvikling av ledere (Beddoes-Jones, 2012). I denne oppgaven vil man imidlertid fokusere på en selvbasert modell av Gardner et al. (2005).

En annen modell for autentisk ledelse er gitt av Gardner et al. (2005). I sin utgivelse fra 2005 presenterte forfatterne et rammeverk basert på flere komponenter og relasjonen mellom dem. Det vil i denne omgang fokuseres på delen som omhandler autentisk ledelse. I modellen vist i figur 1 illustreres autentiske ledes påvirkning på medarbeidere, samt hvordan denne påvirker ytelsesevnen i organisasjonen. Det vises til en positiv påvirkning mellom autentisk ledelse og ytelsesevne. Også viktige aspekter som leder må ta hensyn til i forsøk på å opptre autentisk belyses i modellen. Således gir modellen et godt overordnet perspektiv på mekanismene i autentisk ledelse, dens kausale effekter, samt hvordan denne typen av ledelse kan utgjøre en ressurs i organisasjonen. Utgivelsen til Gardner et al. (2005) viser videre til hvordan alle kan lære autentisk ledelse. Innbefattet, hvordan bli kjent med seg selv og lede ut fra denne kunnskapen.



Figur 1 - Det konseptuelle rammeverket for autentisk ledelse og følger (Gardner et al., 2005, s. 346).

---

Fra modellen er autentisk ledelse er bestående av både selvinnsett og selvkontroll. Selvbevissthet, også referert til som lederens personlige innsikt, er delvis knyttet til selvrefleksjon, hvilket betyr at autentiske ledere får enighet om og klarhet i hva gjelder verdier, identitet, motiv, følelser og mål. Autentiske ledere er bedre i stand til å ha høyere selvfølelse og forståelse for omgivelser rundt dem ved å lære hva de verdsetter og hvem de er - selvbevissthet. Følgelig skapes et kompass for beslutninger og handlinger som gjør de mer autentisk (Gardner et al., 2005).

Selvkontroll er et annet viktig aspekt av autentisk ledelse. Viktigheten av selvkontroll baseres ifølge Stajkovic & Luthans referert i Gardner et al. (2005, s. 354) på tre områder: (1) å sette standarder for seg selv, (2) evaluere avvik mellom faktisk atferd og standardene satt for seg selv, (3) søke etter og gjøre tiltak for å forhindre eventuelle avvik. I samme artikkel gir Gardner et al. (2005) en egen og bredere beskrivelse av selvkontroll og dens bestanddeler. Herunder forklares det hvordan flere situasjoner kan generere til positive eller negative følelsesmessige reaksjoner hos mennesker. Ved hjelp av selvkontroll kan en autentisk leder regulere de følelsesmessige reaksjonene som oppstår, og således forminske formidlingen av upassende følelser. Således forklarer rammeverket hvordan autentisk ledelse er innehavende av ens egne personlige overbevisninger, følelser og verdier, samt hvordan disse praktiseres (Gardner et al., 2005). Både selvinnsett og selvkontroll fremgår av en artikkel i Harvard Business Review av Goffee og Jones (2000). Forfatterne belyser fire kjennetegn på ledere som evner å inspirere. Inspirerende ledere (1) tørr å vise svakhet, (2) er empatisk, (3) stoler på egen intuisjon, og (4) avslører forskjeller og kapitaliserer hva som er unikt med seg selv. For de som ønsker å bli eksepsjonelle ledere motiverer Goffee og Jones (2000) til å fokusere på å være autentiske.

### **2.2.3 De fire komponenter i autentisk ledelse**

Definisjoner og modeller redegjort for ovenfor er ment å gi et innblikk i gjeldende teori, men inkluderer på langt nær alle aspekter innen fagfeltet. Følgelig vil det være behov for å trekke sammen teorier og benytte et begrenset antall begreper. Gardner et al. (2011) har sammen med Walumbwa et al. (2008) brutt ned autentisk ledelse i fire komponenter. Herunder, (1) selvinnsett, (2) relasjonell åpenhet, (3) etisk bevissthet og (4) balansert vurdering.

*Selvinnsikt* er ifølge Avolio og Gardner (2005) en prosess hvor den som besitter den forstår sitt unike talent, styrker, formål, verdier og tro. Selvinnsikt innebærer grunnleggende innsikt i egne evner, erfaringer og kunnskap, og utgjør således en av forutsetningene for å være autentisk og utøve autentisk ledelse. En autentisk leder er seg bevisst på egne styrker og svakheter, samt hvordan disse synes og påvirker andre (Avolio & Gardner, 2005).

*Relasjonell åpenhet* omhandler integritet og åpenhet - at ens handlinger står til ens ord. En autentisk leder stimulerer til åpenhet blant ansatte, hvilket genererer til ærlige tilbakemeldinger. Når leder åpner seg, uten å skjule negative sider, og den ansatte vitner sammenheng mellom leders verdier og handlinger, øker tillit og det dannes potensiale for genuine relasjoner. Slik integritet fra leder bidrar til forutsigbarhet, hvilket igjen danner en atmosfære for åpenhet (Avolio et al., 2004). Gardner et al. (2005) hevder tilsvarende at tillit bygges der hvor leder viser sitt sanne jeg. Når ansatte opplever innsikt i beslutningsprosesser av høy etisk standard, utvikles tillit til leder. På sikt vil leder danne en kultur preget av etiske standarder og hengivenhet til kjerneverdier (Gardner et al., 2005).

*Etisk bevissthet* refererer til etikk og moral. Der hvor ansatte vet at beslutninger tas i tråd med etiske standarder og moralske prinsipper, vil høyere grad av tillit til leder kunne utvikles (Avolio & Gardner, 2005). I situasjoner preget av usikkerhet, som under organisatorisk endring, vil en autentisk leder søke etter hva som er best for de rundt. Videre beskrives autentiske ledere som organisasjonens bærere av moralsk standard. En leder fungerer som rollemodell og vil således være i posisjon til å påvirke oppførsel gjennom egen atferd (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

*Balansert vurdering* omhandler lederens evne til beslutningstaking på grunnlag av flere informasjonskilder (Avolio & Gardner, 2005). Herunder vitnes et tydelig skille mellom autentisk og ikke-autentisk ledelse i motivasjon og evne til å betrakte all informasjon i beslutninger. En ikke-autentisk leder kan oppleves utrygg i seg selv og således lettere innta forsvarsposisjon ved kritikk eller konstruktive kommentarer. Følgelig vil motivasjon for å søke informasjon som kan være motstridende lederens eget synspunkt være lav. En autentisk leder vil imidlertid se på tilbakemeldinger som mulighet for forbedring, selv om de måtte motstride lederens synspunkter (Gardner et al., 2011). Ifølge George et al. (2007) forstår autentiske ledere at de må lytte - også til det de egentlig ikke ønsker å høre.

---

## 2.3 Organisatorisk endring

Organisatorisk endring har lenge vært et sentralt tema akademiske miljøer innad, med en rekke bidrag fra ulike forskere og fagfelt. Herunder, Rowe og Boise (1973) som klassifiserte all motstand som skadelig for organisasjonen, og Kotter (1995) som introduserte retningslinjer for vellykkede endringer, til Piderit (2000) sitt bidrag om hvordan individer reagerer på organisatorisk endring. En som har forsøkt definere organisatorisk endring er (Lines, 2005, s. 2) som definerer det 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”.*

Lines (2005) sin definisjon omhandler således enhver planlagt endring av en organisasjons systemer, struktur, prosesser eller produkter med den hensikt å forbedre en eller flere av organisasjonens målsettinger. En noe enklere forklaring av begrepet er gitt av Jacobsen (2012) som forklarer at det har forekommet en organisatorisk endring når organisasjonen viser ulike karakteristikk på to ulike tidspunkt. Karp (2014) hevder imidlertid at organisatorisk endring er et upresist begrep, hvorav det ikke foreligger ett enkelt begrep eller én bestemt definisjon. Ifølge Karp (2014) er organisatorisk endring et bredt felt preget av blant annet kompleksitet og tvetydighet. Karp (2014) påpeker dog at organisatorisk endring er et fenomen som har med å gjøre at noe nytt introduseres i organisasjonen. Denne definisjonen faller sammen med definisjonen av Jacobsen (2012) gitt ovenfor som sier at organisasjonen har gjennomgått en endring når den viser ulike karakteristikk på to ulike tidspunkter.

Gitt ovennevnte beskrivelser av begrepet kan endring forstås som en bevegelse som leder til endring i struktur, ressurser, oppgaver, systemer, kultur eller kunnskaper. Følgelig kan individers normer, verdier, holdninger og atferd organisasjonen innad påvirkes (Jacobsen, 2012; Karp, 2014). Således kan leders rolle og følgernes følelser, samt oppfatning av og tillit til leder, være av vesentlig betydning i endringsprosesser.

## 2.4 Human Resource Manager (HR-leder)

Human resource management (HRM) refererer til de aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2016). En Human Resource Manager, HR-leder, leder aktivitetene som gjelder medarbeiderne og arbeidet i organisasjonen. Titlene HR-sjef og HR-direktør faller inn under stillingstittelen. Lønn, personalsaker, kompetanseutvikling, rekruttering, helse, miljø og sikkerhet er eksempler på nevnte aktiviteter. Disse kan dog variere noe fra organisasjon til organisasjon. Felles for de er at de forvalter menneskelige ressurser, bedriftens humankapital, og forsøker å lede bedriften mot bedre resultater (Mikkelsen & Laudal, 2016).

## 2.5 Forskningsspørsmål

Denne studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021) sin studie *The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes* fra 2021. Studien til Vik og Skeie (2021) er en replikasjons-forlengelsesstudie av Agote et al. (2016) sin studie “*Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers’ Emotions in Organizational Change Processes*” fra 2016. Sistnevnte forsøker å fylle noen av hullene i litteraturen om lederskap og følelser under organisatorisk endring. Deriblant, hvorvidt og hvordan autentiske ledere kan påvirke følgeres følelser, hvordan de bygger tillit til leder, hvorvidt tillit spiller en rolle i forholdet mellom leders atferd og følgeres følelser, samt hvordan nevnte kan påvirke følgeres tillitsnivå til leder og følelser under organisatoriske endringsprosesser. Studien viser til autentisk ledelse som direkte og positivt relatert til følgeres tillit til leder og opplevelsen av positive følelser (Agote et al., 2016; Vik & Skeie, 2021). Som det fremgår av forskningsspørsmålet for denne studien, er hovedformålet i likhet med Vik og Skeie (2021), å undersøke hvordan autentisk ledelse kan påvirke tillit til leder og følgeres følelser i kontekst av organisatorisk endring.

Med bakgrunn i ovennevnte tilnærming og innsnevring, utforsker kapitlet eksisterende forskning på autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring. Med utgangspunkt i organisatoriske endringer gjøres det rede for forskning på tillit og følelser. For tillit benyttes begrepet mellommenneskelig tillit, og det påpekes hvorfor tillit er nødvendig i situasjoner med usikkerhet samt for suksess i endringsprosesser. Følelser vitnes ofte under endring, hvilket gjør forskning på følelser sentralt sett i sammenheng med



---

endringsprosesser. Videre understrekes innflytelsen av autentisk ledelse på tillit til leder og følgeres følelser under organisatorisk endring. Hensikten er å forstå hvordan og hvorfor grad av følelser og tillit forventes å utvikle seg under endring, samt i henhold til lederes opplevde kvaliteter og egenskaper. Basert på nevnte relasjoner presenteres et rammeverk. Dette for å forstå rollen lederstil, følelser og tillit spiller under organisatoriske endringer, samt hvorvidt disse faktorene kan resultere i vellykkede organisatoriske endringer. Rammeverket undersøkes ytterligere ved diskusjon av data innsamlet fra semistrukturerte intervjuer i kapittel 5.

### **2.5.1 Autentisk ledelse, tillit til leder og følgeres følelser under endring**

Ledelse og tillit er ifølge Agote et al. (2016) fundamentale faktorer under organisatorisk endring. Forskere nevner faktorene som sannsynlig til å påvirke følgeres følelser under endringsprosesser. Følgeres oppfatning av leder vil påvirke grad av tillit og opplevde følelser. Autentiske ledere innehar et sett kvaliteter og verdier som kan påvirke følgeres oppførsel til å bedre passe organisasjonens mål og retning - også under tider av usikkerhet og endring. Følgende måte å tilpasse seg ens leder på er i den nyere litteratur referert til som autentisk følgerskap - en konsekvens av autentisk lederutvikling. Konseptet kan sees på som en måte å produsere høyere nivåer av positiv følgerutvikling så samt som det oppnås større organisatoriske resultater (Agote et al., 2016; Gardner et al., 2005). Autentisk ledelse og autentisk følgerskap presenterer således et synspunkt, som under organisatorisk endring gjør grad av tillit og følelser mer forståelig. I denne delen vil teori om tillit og følelser i sammenheng med autentisk ledelse vektlegges.

#### *Autentisk ledelse og tillit*

Under endringsprosesser kan ledere få eller miste følgeres tillit avhengende av egen atferd. Ifølge Agote et al. (2016) er ledere som viser konsistens mellom ord og handling mer tillitsfulle ledere for følgere. Tillit til leder anses som en relevant faktor for implementering av organisatoriske endringer, ettersom den er kritisk for å få følgere å arbeide mot felles mål - spesielt i tider preget av usikkerhet (Agote et al., 2016; Dirks, 2000; Oreg, 2006; Zhu et al., 2004). Tillit til leder er og ansett som fundamentalt for effektiv ledelse (Bass, 1990). Lederstil kan øke nivået av tillit til leder, hvilket vil påvirke organisasjonens resultater. Autentiske ledere er forventet å bygge tillit til følgere gjennom samsvar mellom ord og

handling – hvilket er kritisk for å bygge tillit (Dirks & Ferrin, 2001). Autentiske ledere er innehavende av høye etiske standarder og handler med integritet og troverdighet. Følgende karakteristika er foreslått å hjelpe autentiske ledere med tillitsbygging til følgere (Agote et al., 2016). Dermed antas det blant forskere at autentisk lederatferd er positivt relatert til nivået av tillit til leder under organisatorisk endring.

Ifølge Gardner et al. (2005) er følgere mer sannsynlig å utvikle tillit til ledere som utøver autentisk ledelse. Følgende begrunnes med hvordan følgere i så tilfellet observerer sine ledere som forankret i etiske og moralske verdier og som handler med integritet. Følgende kan ses på som utviklingen av autentisk følgerskap - hovedsakelig modellert av autentiske ledere med det formål å skape høyere nivåer av følgeres selvbevissthet og selvregulering (Gardner et al., 2005; Vik & Skeie, 2021). Ifølge Walumbwa et al. (2004) referert i Vik og Skeie (2021) kan nevnte forklares med hvordan følgere som oppnår en større grad av respekt og selvtillit fra leder, tenderer å utøve mer lojalitet og forpliktelse til organisasjonens overordnede mål.

Forskning viser hvordan følgere over tid observerer sine ledere og deres atferd (Agote et al., 2016). Ledere innehavende av moralske perspektiver er mer sannsynlig å oppfattes som tillitsfull. Følgende skyldes hvordan de med overlegg vil forsøke å handle ut fra egne moralske og etiske verdier. Som det fremgår av Serrat (2017) referert i Vik og Skeie (2021) viser forskning også til hvordan miljø med høy grad av tillit er positivt korrelert med høye nivåer av følgeres engasjement, forpliktelser og således organisasjonens suksess. Leders evne til å skape og opprettholde tillit anses dermed kritisk for en vellykket organisasjon.

Andre faktorer som er å anse kritisk for tillitsbygging er lederens kommunisering av organisasjonens mål og verdier. Drucker (2012) trekker frem hvordan vellykket kommunikasjon kan bidra til en følelse av *oss* fremfor *meg*, hvilket vil generere til høyere nivåer av tillit og lagånd for felles mål. Vik og Skeie (2021) trekker i sin utredning frem personlig troverdighet som en sentral faktor i prosessen med å bygge tillit i organisasjoner. Ifølge Serrat (2017) består troverdighet av fire attributter om karakter og kompetanse. Herunder, integritet, evner, resultater og intensjon. Ledere med nevnte egenskaper er mer sannsynlig å evne å bygge tillitsfulle relasjoner organisasjonen innad (Kramer, 1999). Det er på bakgrunn av ovennevnte, samt fra hypoteser fra Agote et al. (2016), at Vik og Skeie (2021) ønsket å undersøke hvordan tillitsfulle relasjoner i organisasjonen er relatert til

---

følgeres oppfatning av autentisk ledelse, og det er således utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring?*

## **2.5.2 Autentisk ledelse og følelser**

Gooty et al. (2010) pekte i sin gjennomgang av litteratur om ledelse på følelser som dypt sammenvevd med prosessen å lede, resultatet av ledelsen og følgernes resultater. Avolio et al. (2004) antydte at følelser var gjenstand for å være en nøkkel variabel i forklaringen på prosesser der autentiske ledere påvirker sine følgeres resultater (Agote et al., 2016). Hendelser knyttet til interaksjon med kolleger og veiledere er blant de som har størst følelsesmessig innvirkning på arbeidere, hvorav lederens atferd spiller en særlig stor rolle (Agote et al., 2016; Elfenbein, 2007). Leders atferd forstås derav som en hendelse som kan være gjenstand for slike emosjonelle opplevelser hos følgere.

Da autentisk ledelse utgjør en kompleks lederstil krever den flere typer av atferd, hvilket samlet sett utgjør en konsistent atferd og lederstil. På grunnleggende nivå kan det imidlertid konstateres med en autokratisk, kommando-og-kontroll stil hvorav ledere ber om lite innspill fra følgere, utviser lite bekymring for følgeres velvære, og utelukkende fokuserer på organisasjonens mål, uten hensyntaking til påvirkningen deres beslutninger har for de som arbeider i den. Denne typen av ledelse, autokratisk ledelse, basert på kontroll- og kommando, har vist seg relatert til negative følelser av angst og usikkerhet - Hovedsakelig fordi følgere i så tilfellet oppfatter høye nivåer av risiko under slik lederatferd og således ingen beslutningskontroll (Agote et al., 2016; Konovsky, 2000; Lind et al., 1993).

I kontrast til autokratisk ledelse, kan autentisk ledelse eliminere noen av prosessene som ligger til grunn for disse negative følelsene (Agote et al., 2016). Ved å be om innspill fra et bredt spekter av kilder i forkant av beslutningstaking, kan følgere oppfatte at deres interesser blir tatt i hensyn. Følgelig genereres oppfatninger om beslutningskontroll blant følgere, hvilket igjen i mindre grad vil være farget av negative følelser der hvor følgere opplever mindre eller ingen kontroll. Opplevelsen av at ens synspunkter blir hensyntatt kan fremkalle positive følelser og således redusere sannsynligheten for negative følelser. Forskning antyder

at nevnte effekt også kan være tilstede i situasjoner der hvor følgernes interesser ikke har innvirkning på den endelige beslutningen (Agote et al., 2016; Konovsky, 2000). I tillegg kan autentiske lederes moralske perspektiv påvirke følgeres følelser i positiv retning under endringsprosesser (Agote et al., 2016).

Forskning viser at følgere observerer sine ledere over tid, evaluerer deres konsistens i atferd og samsvaret mellom ord og handling (Agote et al., 2016). Ledere som utøver autentisk ledelse vil agere i samsvar med indre moralske prinsipper og verdier. Således vil ledere med moralske prinsipper i større sannsynlighet bli oppfattet som tillitsfull og pålitelig. I tilfeller hvor det ytre presset er for stort, kan de imidlertid rettferdiggjøre sine beslutninger overfor følgere ved å simpelthen forklare hvorfor atferden tilsynelatende fremstår inkonsekvent. Slik begrunnelse av atferd har i tidligere sammenheng vist seg lindrende for negative reaksjoner, selv når konsekvensene av beslutningene er negative for mottaker (Agote et al., 2016). Med bakgrunn i ovennevnte forventet Agote et al. (2016) i sin studie å vitne mer positive og mindre negative følelser hos følgere der hvor leder utøver et moralsk perspektiv i sin atferd. Det er fra hypotesen utformet følgende forskningsspørsmål:

***Forskningsspørsmål 2:** Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring?*

### **2.5.3 Forholdet mellom nivå av tillit og opplevelsen av følelser**

Ifølge Xiong et al. (2016) refererer tillit i en organisasjon til de positive holdningene og forventningene individene har om sin leder i situasjoner av usikkerhet (Vik & Skeie, 2021). Tillit til leder er ansett kritisk for å få individer til å arbeide mot felles mål (Dirks, 2000), spesielt i tilfeller av usikkerhet (Agote et al., 2016). Således er tillit til leder en høyst relevant faktor for implementering av organisatoriske endringer (Agote et al., 2016; Oreg, 2006; Zhu et al., 2004). Tillit til leder er også ansett fundamentalt for effektiv ledelse (Bass, 1990). Følgende støttes av Dirks og Ferrin (2001) i deres metaanalyse, som fant at lederstil kan øke tillit til leder, hvilket er assosiert med holdninger, oppfatning og viktige organisatoriske utfall som arbeidstilfredshet, lav turnover og forpliktelse til arbeidet - for å nevne noen.

---

Tillit er ifølge Bennis og Nanus (1985) fundamentalt for samhold i organisasjonen og fungerer således som lim mellom leder og følgere. Tidligere forskning på tillit og følelser viser at følgers reaksjoner på organisatorisk endring delvis baseres på kvaliteten av relasjonen til deres leder (Ballinger et al., 2009). Reaksjonene er ofte påvirket av følgers oppfatning av lederens evner og ferdigheter (Agote et al., 2016). Dog eksisterer fremdeles behovet for mer forskning på forholdet mellom tillit og følelser i kontekst av organisatorisk endring (Agote et al., 2016; Gooty et al., 2010).

En leders tillitsnivå baseres omkring følgers forventninger til lederens fremtidige atferd. Heriblant, at leder ikke agerer på en måte som vil true følgernes interesser (Agote et al., 2016; Rousseau et al., 1998). Forventningene bygger dog på informasjon om eller opplevde tidligere erfaringer. Tillit er også fremtidsrettet i den forstand at høyt betrodde ledere forventes å oppføre seg kompetent, med integritet, og på en måte som ikke er til skade for følgernes interesser i fremtiden. En situasjon som innebærer endring, er ofte karakterisert med høye nivåer av usikkerhet for situasjoner i fremtiden. Således kan tillit være i forkant av følgernes bekymring under organisatorisk endring og fungere som en demper følelsesmessige reaksjoner. Da høyt betrodde ledere anses for å være følgerorienterte, er det lav sannsynlighet for at de tar beslutninger som truer følgernes interesser og fremtidige situasjon. Innbefattet, ikke tar hensyn til hvordan følgere påvirkes av endringen. Ettersom tillit kan fungere som en kjernedeterminant for vurderingsprosessen som ligger til grunn for emosjonelle reaksjoner (Agote et al., 2016; Lazarus, 1991), forventet Agote et al. (2016) i sin studie at velviljen til betrodde ledere gjør de i bedre stand til å unngå oppblomstringen av negative følelser - men heller stimulere til positive følelser under endringsprosesser. I tillegg, at forventningen om at lederens integritet vil ytterligere redusere sannsynligheten av opplevelsen av negative følelser. I kontrast vil en leder oppfattet mindre tillitsfull lede til følelser som resultat av uro - spesielt i tilfeller hvor individet er høyst avhengig av personen som tar beslutningene, hvilket de ofte er i leder-følger forhold. Basert på ovennevnte er det utformet et tredje forskningsspørsmål:

***Forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgers følelser under organisatorisk endring?***

## 2.6 Teoretisk rammeverk

Gjennom kapitlet har det blitt utformet tre forskningsspørsmål med den intensjon å besvare utredningens hovedproblemstilling “*Hvordan påvirker autentisk ledelse følgeres følelser og tillit til ledere under organisatorisk endring?*”. Forskningsspørsmålene følger forskningsspørsmålene fra studien til Vik og Skeie (2021) og finnes oppsummert under.

**Forskingsspørsmål 1:** *Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring?*

**Forskingsspørsmål 2:** *Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring?*

**Forskingsspørsmål 3:** *Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring?*

Studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021). Forskingsspørsmål er således basert på samme på de samme hypoteser som benyttet av Vik og Skeie (2021). Utredningen av Vik og Skeie (2021) er en replikasjons-forlengelsesstudie av Agote, Aramburu & Lines sin studie fra 2016. Hypotesene fra Vik og Skeie (2021) er dermed replikert fra Agote et al. (2016). Hva gjelder forskningsspørsmål, vil nevnte også samsvare med forskningsspørsmål utformet i Vik og Skeie (2021) sin studie. Utredningen til Vik og Skeie (2021) er imidlertid engelskspråklig, slik at noe variasjon i ordlyd og struktur på forskningsspørsmål vil foreligge. For ordens skyld er det utformet en tabell som viser denne studiens forskningsspørsmål opp mot hypotesene fra studien som replikeres.

**Tabell 1**

*Oversikt over utredningens forskningsspørsmål og hypoteser fra Vik & Skeie (2021)*

<b>Utredningens forskningsspørsmål</b>	<b>Vik &amp; Skeie's (2021) hypoteser *</b>
<p><b>1</b> <i>Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring?</i></p>	<p><b>Hypotese 3</b> Oppfatningen av AL atferd er positivt relatert til nivået av tillit til leder under organisatorisk endring</p>
<p><b>2</b> <i>Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring?</i></p>	<p><b>Hypotese 1a</b> Oppfatningen av AL atferd er positivt relatert til opplevelsen av positive emosjoner under organisatorisk endring.</p> <p><b>Hypotese 1b</b> Oppfatningen av AL atferd er positivt relatert til opplevelsen av positive</p>
<p><b>3</b> <i>Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring?</i></p>	<p><b>Hypotese 2a</b> Tillit til leder er positivt relatert til opplevelsen av positive emosjoner under organisatorisk endring</p> <p><b>Hypotese 2b</b> Tillit til leder er positivt relatert til opplevelsen av positive emosjoner under organisatorisk endring.</p>

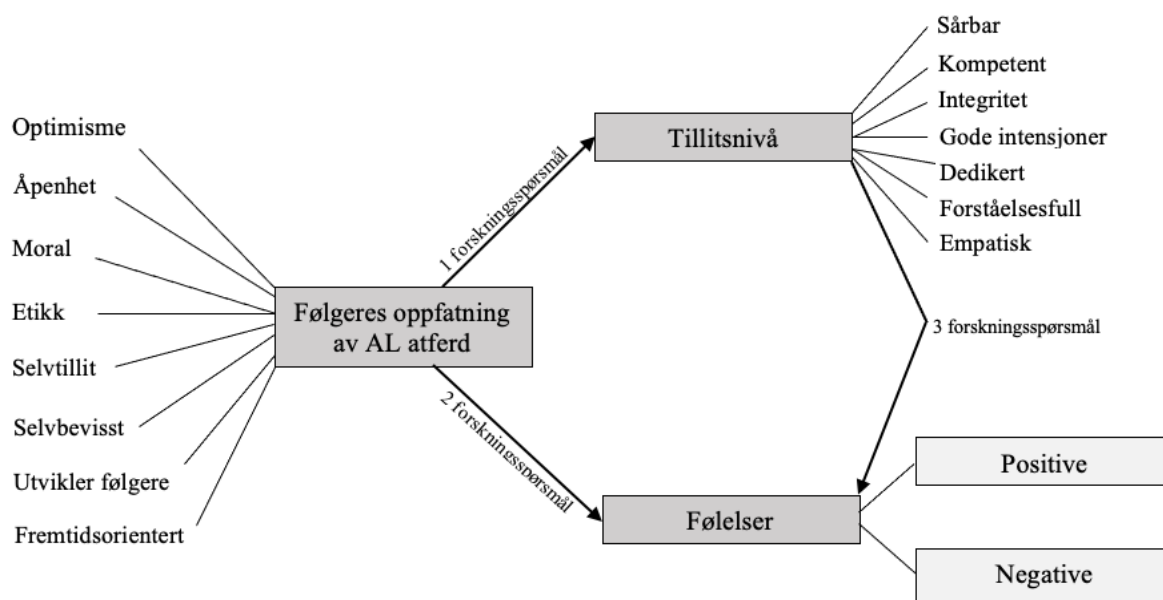
Tabellen illustrerer sammenhengen mellom utredningens forskningsspørsmål og hypoteser fra Vik & Skeie (2021).

\* Hypoteser fra Vik & Skeie (2021) er hentet fra Agote et al. (2016). Nummerering av hypoteser vil derav avvike fra nummerering av tilhørende forskningsspørsmål – slik at disse faller sammen med nomenklaturen til Vik & Skeie (2021).

*Tabell 1 - Oversikt over utredningens forskningsspørsmål og hypoteser fra Vik & Skeie (2021)*

## 2.6.1 Rammeverk

For å identifisere forholdet mellom autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring, er det i figur 2 utformet en modell for det teoretiske rammeverket. Rammeverket tar utgangspunkt i tidligere gjennomgått teori med hovedvekt på studien til Agote et al. (2016) “*Authentic Leadership, Perception, Trust in the Leader, and Followers’ Emotions in Organizational Change Processes*”. Rammeverket baserer seg som nevnt på eksisterende teori, og gir således ikke uttrykk for utredningens antakelser eller eventuelle funn og resultater. Dog gis en overordnet oversikt over de ulike elementer som inngår og samspiller med hverandre. De ulike elementer er videre satt i sammenheng med de tre forskningsspørsmål, hvilket vil være til hjelp ved besvarelse av utredningens problemstilling. Rammeverket benyttes videre for diskusjon av funn i kapittel 5.



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

### Oppfatning av autentisk ledelse

Med oppfatningen av autentisk ledelse (AL), rammeverkets første element, menes følgernes oppfatning av autentisk ledelse. Fra tidligere forskning har man at tillit og følelser kan være prosessene der hvor autentiske ledere kan utøve innflytelse over følgernes holdninger og verdier (Agote et al., 2016; Avolio et al., 2004). Følgeres oppfatning av sin leder vil påvirke grad av tillit og opplevde følelser. Eksisterende teori peker på et sett lederegenskaper eller



---

typer av atferd som sentralt for evnen til å utvikle og opprettholde tillitsfulle relasjoner organisasjonen innad (Harter, 2002). Autentiske ledere innehar et sett kvaliteter og verdier som kan påvirke følgeres oppførsel til å bedre passe organisasjonens mål og retning. Herunder trekkes selvbevissthet, transparens og et internalisert moralsk perspektiv frem - for å nevne noen (Luthans & Avolio, 2003).

Det eksisterer i dag mye forskning på autentisk ledelse, dog vitnes hull i forskningen når satt i sammenheng med organisatorisk endring (Agote et al., 2016). Følgelig vil autentisk ledelse under organisatorisk endring sette autentisk ledelse i en spesifikk kontekst. I nevnte kontekst foreslår rammeverket at følgeres oppfatning av lederens autentiske ledelse vil ha en innvirkning på deres nivå av tillit til leder og opplevde følelser - positive eller negative.

### **Tillit**

En modell for autentisk ledelse av Beddoes-Jones og Swailes (2015), gjennomgått i kapittel 2.2.2, viste til tre grunnpilarer i autentisk ledelse. Herunder, selvbevissthet, etikk og selvkontroll. Eksisterende litteratur vektlegger hvordan nivået av tillit mellom leder og følger er påvirket av de tre nevnte pilarer. Ifølge Hassan og Ahmed (2011) er tillit en avgjørende faktor for gjensidig fordelaktige mellommenneskelige relasjoner. Tillit mellom leder og følger er således kritisk for hele organisasjonens effektive funksjon. Karakteristika for en tillitsfull leder inkluderer gode intensjoner, dedikasjon til arbeidet og omtenkksomhet til andre (Bottom et al., 2002; Six et al., 2010; Swärd, 2016). Fokuset i tidligere forskning har imidlertid ligget i negative utfall av tillit ved organisasjonsendringer. Nevnte skyldes, som nevnt i kapittel 2.1.3 og ifølge Dirks og Ferrin (2002), hvordan brudd på tillit kan få alvorlige konsekvenser for prestasjoner. Tross lite forskning på hva som faktisk skaper tillit, foreligger dog sterke indikasjoner på at noen lederstiler, som eksempelvis autentisk ledelse, fremmer tillitsfulle relasjoner med følgere (Hassan & Ahmed, 2011).

Som resultat av ovennevnte illustrerer rammeverket hvordan nivået av tillit direkte relateres til følgeres oppfatning av positive og negative følelser. Følgende relaterer seg til utredningens andre forskningsspørsmål. I likhet med rammeverket til Vik og Skeie (2021), foreslås det i tillegg at dersom følger oppfatter leder som autentisk og opplever positive følelser i arbeidsmiljøet, vil nivå av oppfattet tillit øke - hvilket gir opphav til ytterligere positive følelser.

**Følelser**

Følelser forventes å vise seg i en eller annen form under endringsprosesser, og oftere i kontekst av endring - fremfor situasjoner som ikke innebærer endring. Fra endringsprosesser følger gjerne usikkerhet som resultat av mangel på informasjon eller kontroll over fremtidig utfall. I slike tilfeller vil følelser i så måte ofte 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, 2002). Leders atferd og følgernes oppfatning av denne fungerer således avgjørende for hvorvidt endringen lykkes eller ei. Fra rammeverket vitnes hvordan følgernes følelser påvirkes av oppfatningen av lederens autentisitet, hvilket relaterer seg til utredningens tredje forskningsspørsmål.

### 3. Metode

Kapittelet gir en innføring i valg av metode for å besvare utredningens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Valg av metode må samstemme med oppgavens problemstilling og studiens formål. Metodiske valg må være gjennomtenkt slik at resultat ikke er avhengig av valget i seg selv, men snarere på best mulig måte reflekterer virkeligheten (Bono & McNamara, 2011). Først gis en forklaring på begrepet replikasjonsstudie. Videre presenteres oppgavens forskningsdesign og tilnærming, etterfulgt av diskusjon av forskningsmetode. Videre presenteres datamaterialer, før reliabilitet og validitet av de innsamlede data belyses.

#### 3.1 Replikasjonsstudie

På bakgrunn av et økt antall forskningsresultater som har vist seg vanskelig å repetere med samme resultat som i opprinnelig forskningsstudie, har replikasjoner av tidligere forskning i nyere tid oppnådd økt interesse. Følgende har resultert i en “replikasjonskrise” og behovet for ny forskning har fått grobunn (Brandt et al., 2014). Etersom replikasjonsstudier kan gi samme eller lignende resultater, kan replikasjon sees på som en metode for å styrke teorier eller antakelser om funn. Følgende skyldes hvordan man gjennom replikasjon kan ilegge en større kraft og troverdighet til teorier og antakelser fra tidligere forskningsstudier. Herunder, oppnå større validitet og reliabilitet om resultater når flere funn trekker i samme retning (Brandt et al., 2014).

Begrepet “replikering” har de seneste årene fått en utvidet betydning, hvilket har gitt opphav til studier med replikasjonforlengelse. Replikasjons-forlengelsesstudier kombinerer resultater fra tidligere studier for å gjenskape og utvide studienes resultater. Sammenlignet med tradisjonelle replikasjonsstudier har replikasjons-forlengelsesstudier flere fordeler. Heriblant, mulighet for å gi formelle vurderinger av replikering, større presisjon ved estimering av effektstørrelser, større mulighet for å generalisere funn, samt muligheten for å avsløre misvisende funn fra tidligere studier (Bonett, 2012). En replikasjons-forlengelsesstudie vil heller ikke kreve identisk forskningsdesign, variabler, dataanalyse eller tilnærming som opprinnelig studie.

Høsten 2021 ble en replikasjons-forlengelsesstudie av Laida Agote, Nekane Aramburu og Rune Lines (2016) sin studie "*Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes*" fra 2016 utført av Vik og Skeie (2021) i deres masterutredning.

Denne studien er en replikasjonsstudie av Emilie Eikenes Vik og Thea Carlsen Skeie (2021) sin studie "*The impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*". Studien av Vik og Skeie (2021) var en replikasjons-forlengelsesstudie av Agote et al. (2016). Målet med studien var å undersøke hvorvidt funn fra Agote et al. (2016) kan gjentas, eller om studien kan bidra til supplerende og nye perspektiver og funn. Agote et al. (2016) benyttet i sin studie kvantitativ metode for innsamling og analysering av data, mens Vik og Skeie (2021) i sin studie benyttet kvalitativ metode. Det skal i denne utredningen forsøkes å replisere resultatene fra Vik og Skeie (2021) ved bruk av de samme hypoteser.

Funnene til Agote et al. (2016) viser at autentisk ledelse er direkte og positivt relatert til følgeres tillit til leder samt opplevelsen av positive følelser. Vik og Skeie (2021) sin replikasjons-forlengelsesstudie fant at ledere med en lederstil som korresponderer med karakteristikkene av autentisk ledelse, er mer sannsynlig å bygge tillit blant sine følgere. Videre at et høyt nivå av tillit kan forhindre negative emosjoner under organisatorisk endring - og motsatt i tilfeller med lave nivåer av tillit. Replikasjons-forlengelsesstudien av Vik og Skeie (2021) vil danne grunnlaget for denne studien, hvorav det skal undersøkes om nye funn er like eller forskjellig fra deres, samt forsøke å forstå årsakene til at resultatene enten sammenfaller eller kolliderer.

Som det fremgår av forskningsspørsmålene for oppgaven, er hovedformålet, i likhet med studien som replikeres, å undersøke hvordan autentisk ledelse kan påvirke tillit til leder og følgeres følelser i kontekst av organisatorisk endring. Oppgaven er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021) sin studie, og følgelig vil konstruksjonen ligne deres studie. Oppgaven er utført i Norge, i motsetning til Agote et al. (2016) som har utført sin studie i Spania. Følgelig kan det oppstå kulturelle forskjeller som kan påvirke resultatet og variere fra resultater i opprinnelig studie. Dog vil ikke disse kulturelle forskjellene påvirke eventuell sammenfalling eller kollisjon med en replikasjon av Vik og Skeie (2021). Det vil også benyttes lik tilnærming for innsamling av primærdata. Følgende skyldes først og fremst

---

oppgavens formål, hvilket er å replisere resultater fra en tidligere studie, men også masteroppgavens tidslinje og begrensede ressurser.

Målet med replikering er å gjennomføre et forskningsprosjekt i mest mulig likhet med original forskning. En replikasjonsstudie kan mislykkes dersom kontekst varierer eller ved en prosedyre som utføres annerledes enn studien som replikeres. En annen utfordring knyttet til replikasjonsstudien er fallgruven i å bli partisk med originalens resultater og utfall. Således kan god kjennskap til studien av Vik og Skeie (2021), samt studien de replikerte, Agote et al. (2016), påvirke tolkning og analyse av egne funn.

## 3.2 Forskningsdesign og tilnærming

Forskningsdesign er en forskers plan for undersøkelsen, sier noe om hvordan problemstilling og forskningsspørsmål skal besvares - og har følgelig implikasjoner for forskningsprosessen (Ringdal, 2016). Forskningsdesignet skaper rammer for hvordan innhenting av data og analyse av de aktuelle skal foregå. Valg av design avhenger av type spørsmål som skal besvares, og deles av Saunders et al. (2019) inn i tre kategorier for akademiske studier. Herunder, deskriptivt, eksplorativt og forklarende design. Ifølge Clarke og Friese (2015) er valget av eksplorativt design særlig nyttig der hvor studien sikter på å avdekke et problem eller fenomen i likhet med tidligere teori. Denne studien forsøker å forstå autentisk ledelse, følelser og tillit i kontekst av organisatorisk endring - et emne med begrensede ressurser i form av tidligere forskning. Følgelig baseres studien på et utforskende design - eksplorativt design.

Videre skiller litteraturen tradisjonelt mellom to forskningstilnærminger - deduktiv og induktiv. Deduktiv tilnærming går ut på å bevege seg fra teori til empiri. Det tas utgangspunkt i en teoretisk referanseramme om et fenomen, for å dernest undersøke hvorvidt empirien, eller datamaterialet, bekrefter eller avkrefter teorien. Induktiv tilnærming starter med datainnsamling, etterfulgt av utvikling av teori basert på funn fra empiri (Saunders et al., 2019). I kontrast til deduktiv tilnærming, benyttes induktiv tilnærming der hvor det er behov for en dypere forståelse enn hva eksisterende teori kan fremskaffe (Ringdal, 2016). Tilnærmingen sikter på å anskaffe dybdekunnskap om et fenomen eller problem, samt utvikle nye teorier basert på empiriske observasjoner (Saunders et al., 2019). Gitt studiens formål, å replisere resultater fra Vik og Skeie (2021) sin studie, samt hull i litteraturen om

autentisk ledelse, følelser og tillit under organisatorisk endring, er dybdeanalyse gjennom induktiv tilnærming vurdert å være passende for studien.

### 3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode angir hvordan data innhentes og analyseres, samt hvilke typer av kilder som benyttes (Saunders et al., 2019). Kapitlet tar for seg forskjellen mellom primær-og sekundærdata, før det gis en forklaring på, samt begrunnelse av, metode.

#### 3.3.1 Primær- og sekundærdata

Studien benytter to typer av data, 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 fra semistrukturerte intervju av HR-ledere i ulike bransjer i Norge, 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 et al., 2019). Hovedgrunnen til bruken av primærdata skyldes hvordan tema for studien er relativt utforsket. Målet er således å samle spesifikke data om HR-ledere i store- til mellomstore norske bedrifter, for å så i dybden undersøke et fenomen.

Sekundærdata er supplerende data påvirket av andre forskere, gjerne hentet til annet formål enn hva gjelder studiens faktiske problemstilling (Ringdal, 2016). Sekundærdata i studien er materiale anbefalt og utdelt av veileder for oppgaven, samt materiale hentet fra akademiske søkemotorer på internett. Tross studiens utstrakte bruk av primærdata, fungerer sekundærdata som en støttefunksjon for dens diskusjon og teoretiske forankring.

#### 3.3.2 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. I så måte er den velegnet for målet med studien, hvilket er å undersøke et fenomen på et dypere nivå og utvikle teorier (Saunders et al., 2019). I likhet med studien av Vik og Skeie (2021) benyttes en induktiv tilnærming som genererer til teoretiske konsepter og teorier, som igjen legger større vekt på kvalitativ metode. En kvalitativ

---

tilnærming innebærer muligheten for å undersøke meninger fra studiens deltakere - og forholdet mellom disse. I tillegg, muligheten til at deltakerne kan utdype sine meninger, og for forsker bak studien til å stille oppfølgingsspørsmål (Saunders et al., 2019).

Studien forsøker å undersøke autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring. Subjektive refleksjoner knyttet til autentisk ledelse, tillit og følelser i nevnte kontekst lar seg vanskelig tallfeste. Vik og Skeie (2021) benyttet således en kvalitativ tilnærming i sin studie. Målet med replikering er å gjennomføre et forskningsprosjekt i mest mulig likhet med original forskning. En replikasjonsstudie kan mislykkes dersom kontekst varierer eller ved en prosedyre som utføres annerledes enn studien som replikeres. Det er på bakgrunn av nevnte at valg av metode følger utredningen til Vik og Skeie (2021), hvilket er en kvalitativ tilnærming.

## 3.4 Utvalg

Som nevnt ble primærdata innsamlet ved intervju, mens sekundærdata ble hentet fra kilder i akademiske søkemotorer på internett. I tillegg, er det i tråd med studien av Vik og Skeie (2021), utført et intervju med en ekspert på fagfeltet autentisk ledelse. Følgende er gjort for å få en eksperts uttalelse om tema og således styrke diskusjon om funn. I det videre vil det gis en beskrivelse av hovedkilden til data for studien, utvalg og utførelse av semistrukturerte intervjuer.

### 3.4.1 Semistrukturerte intervju

Da studien er en replikasjonsstudie av studien “*The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*” 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 i vedlegg 1.

Intervjuene er strukturert etter tre hovedkategorier: (1) tillit, (2) følelser, og (3) tillit og følelser. Semistrukturert intervjumetode medførte at intervjuguide ikke nødvendigvis ble fulgt kronologisk i alle intervjuer. Dog ble det påsett at samtlige respondenter fikk alle spørsmål stilt og følgelig besvart. Intervjuguiden viste seg nødvendig for å evne å holde en viss struktur underveis i intervjuene. Intervjuene ble utført gjennom videotjenesten Google

Meet eller per telefon. Valg av telefonintervju som substitutt skyldes utfordringer med rekruttering av intervjuobjekter og deres preferanser. Herunder ble 4 av 12 intervjuer utført gjennom Google Meet, mens resterende 8 ble utført per telefon. Intervjuene hadde en lengde på mellom 20-50 minutter, hvilket tillot et dypere innblikk i respondentenes skildring av sin opplevelse av organisasjonsendringen. Samtlige intervjuobjekter samtykket til opptak på bånd. Det ble under intervjuet forsøkt å strekke seg etter Kvale og Brinkmann (2015) sine kriterier for heving av kvalitet på intervju. Herunder, *“kunnskapsrik, strukturerende, vennlig, klar, åpen, følsom, styrende, kritisk, erindrende og tolkende”* (Krumsvik, 2014, s. 129).

Etter fullførelse ble samtlige intervjuer transkribert. Med transkribering menes oversetting fra talespråk til skriftspråk - med den hensikt å forberede datamaterialet for videre analyse (Krumsvik, 2014). Intervju og transkribering er utført av undertegnede, hvilken sikret transkribering på en ensartet måte, samt at sukk, latter, pauser og lignende transkriberes på lik måte.

### **3.4.2 Intervjuobjekter**

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 norske HR-lederes oppfatning av autentisk ledelse, tillit til leder og følelser under organisatorisk endring er det således besluttet å intervju totalt 12 HR-ledere. 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.

Intervjuobjektene omfatter HR-ledere fra store- og mellomstore organisasjoner i Norge. Aktuelle respondenter ble funnet via relevante søk på nettverkstilknytnings-tjenesten LinkedIn og kontaktet på nevnte plattform - med spørsmål om å delta i et forskningsprosjekt. Anslagsvis 10 prosent av forespørslene ble besvart, og påfølgende 90 prosent av disse ønsket å delta i studien - hvilket gjorde prosessen med rekruttering av intervjuobjekter tidskonsumerende.

En beskrivelse av en HR-leders rolle og arbeidsoppgaver er gitt i kapittel 2.4 og utgjør følgelig et av kriteriene for utvalget. Noen av intervjuobjektene er titulert med annet et HR-



leder. Felles for intervjuobjektene er imidlertid hvordan de i sin rolle fyller ansvarsområder og aktiviteter for å falle inn under en HR-leder nevnt i kapittel 2.4. Felles for intervjuobjektene er at de besitter personalansvar, har ansvar for avlønning og rekruttering, kompetanseutvikling og HMS. Intervjuobjektene er titulert HR Direktør, HR-leder, HR Manager, HR-sjef og Konsern HR Direktør. Aldersspennet strekker seg fra 33 til 61 år, med en tilfeldig fordeling av kjønn på 9 kvinner og 3 menn. Intervjuobjektene opererer videre i ulike bransjer. Herunder, bygg- og anlegg, olje- og gass, konsulentvirksomhet og regnskap - for å nevne noen. Oversikt over respondentenes kjønn, alder, type virksomhet og tittel vises i tabell 2 under.

**Tabell 2**

*Oversikt over respondent, kjønn, alder, tittel, bransje og intervjuets varighet.*

<b>Respondent</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Alder</b>	<b>Tittel</b>	<b>Bransje</b>	<b>Varighet</b>
1	Kvinne	52	Konsern HR Direktør	Software	26:28
2	Kvinne	41	HR Direktør	Forsvar/transport	22:11
3	Mann	54	HR Manager	Sjømat	20:52
4	Kvinne	52	HR Direktør	Bygg og anlegg	23:59
5	Kvinne	36	HR Direktør	Regnskap/revisjon	20:35
6	Kvinne	51	HR-leder	Industri	41:01
7	Mann	61	HR-leder	Bygg og anlegg	48:11
8	Kvinne	39	Senior Manger- og HR-leder	Consulting	28:10
9	Kvinne	44	HR-leder	Consulting	25:44
10	Kvinne	43	Senior HR Business Partner	Olje- og gass	38:27
11	Mann	33	HR-sjef	Bilservice	43:11
12	Kvinne	42	HR-leder	Retail & Equipment	35:34

*Tabell 2 - Oversikt over respondent, kjønn, alder, tittel, bransje og intervjuets varighet*

### 3.5 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 et al., 2019). Analysen av utredningens kvalitative data baserer seg på deltakernes tanker og meninger uttrykt muntlig. Analyse av respondentenes uttalte tanker og meninger ble dermed behandlet med ydmykhet og forsiktighet. Da den mottakende part i intervjuet virker styrende for hvordan ord og uttrykk oppfattes, ble det i analysen lagt vekt på tolkning av ord og fraser. Transkribering ble således nødvendig for å sikre at ingen informasjon gikk tapt. Følgelig ble samtlige intervju tatt opp på bånd og transkribert etter samtykke fra intervjuobjekter. Opptak ble utelukkende benyttet til nevnte formål, og sikret at alt som ble sagt under intervjuene ble skrevet ned.

Transkribering var tidkrevende, men tidsbesparende i prosessen med koding av informasjon og opplysninger. De 12 semistrukturerte intervjuer resulterte i 121 sider transkribert data. Dataene ble systematisert i flere steg ved hjelp av koding. Herunder startet prosessen med koding ved systematisering av funn basert på hvordan deltakerne oppfattet sine ledere. Først ble det transkriberte materialet gjennomgått separat, hvilket bidro til en overordnet oversikt av hvorvidt deltakerne anså sine ledere som autentisk under organisatorisk endring. Følgende ble gjort ved å skille ut spesifikke ord som samsvarte med definisjoner av autentisk ledelse. Videre ble den transkriberte data delt inn i spesifikke deler ved utskillelse av spesielle ord, uttrykk eller situasjoner, relevant for å besvare utredningens forskningsspørsmål. Følgende ble gjort for å strukturere dataene og koble de til riktig forskningsspørsmål. Videre ble dataene undersøkt for sammenhenger mellom de 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). Lokaliseringen og utskillelsen bidro til å danne et helhetlig bilde av forskningens funn, hvilket igjen resulterte i en bedre forståelse av datamaterialet.

### 3.6 Evaluering av metode

Et sentralt hensyn som må ivaretas gjennom studien relaterer seg til studiens reliabilitet og validitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Reliabilitet omhandler studiens pålitelighet, og hvorvidt resultater kan etterprøves og replikeres av andre forskere (Krumsvik, 2014).

---

Reliabilitet er særlig interessant da studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021) sin studie, som igjen er en replikasjon-forlengelsesstudie av Agote et al. (2016). Litteratur om reliabilitet nevner fire reliabilitetstrusler som må hensyntas og som forsøkes unngå i studien. Herunder, deltakerfeil, deltakerskjevheter, forskerfeil og forskerskjevheter (Saunders et al., 2019).

### **Reliabilitet**

*Deltakerfeil* innbefatter feil som kan påvirke deltakernes prestasjoner. Herunder, påvirkning av miljø eller datainnsamlingens timing og tidshorisont (Saunders et al., 2019). For å forhindre denne typen av feil ble samtlige deltakere gitt frihet til valg av tidspunkt for intervju. Samt ble det forsikret at intervjuobjektene var plassert i et privat lokale eller rom uten ytre forstyrrelser. Tross nevnte forhåndsregler, kan avvik forekomme, og det foreligger ingen garantier for at deltakerne ikke var utsatt for ytre påvirkning under intervjuet som kan ha påvirket deres svar og således forskningens resultater. Videre kan *deltakerskjevhet* oppstå når intervjuobjektet svarer hva han eller hun tror at intervjuer ønsker å høre (Saunders et al., 2019). Deltakerskjevhet forsøktes unngås ved å gi intervjuobjektet kun den aller nødvendige informasjon om forskningsprosjektet. Herunder, at prosjektet omhandlet ledelse, følelser og tillit, uten å inkludere ordet “autentisk”. Dette for å unngå at intervjuobjektene skulle svare hva de anså å passe tema for intervjuet. Det ble etterstrebet å ikke avbryte eller agere avvisende der hvor intervjuobjektet opplyser om mindre relevant informasjon for studien. Det ble gjennomgående etterstrebet å ikke gi intervjuobjektet signaler om hva som er bra eller mindre bra å respondere. Heriblant, å ikke respondere mer eller mindre entusiastisk på intervjuobjektens svar. Deltakerskjevhet kan også oppstå der hvor intervjuobjektet føler seg utrygg på at anonymitet blir bevart (Saunders et al., 2019). Følgende kan gi opphav til usanne opplysninger og uriktig informasjon - hvilket vil påvirke studiens reliabilitet. For å forhindre slik skjevhet startet hvert intervju med informasjon om personvern og håndtering av data. I tillegg, informasjon om frivillig deltakelse og at respondenten når som helst kan trekke sin deltakelse.

*Forskerfeil* relaterer seg til faktorer som kan påvirke forskerens tolkninger, og som således kan gi opphav til misforståelser av respondentens faktiske mening (Saunders et al., 2019). Forskerfeil kan påvirke studiens reliabilitet ved dårlige forberedelser i forkant av datainnsamlingsprosessen. Intervjuguide er hentet fra Vik og Skeie (2021). I likhet med Vik og Skeie (2021), og i tråd med Krumsvik (2014), ble det i forkant av intervjuprosessen utført

et pilotintervju. Dette for å påse at alle spørsmål var enkelt å forstå, samt for å forhindre misforståelser. Intervjuguide ble ikke endret på. Videre kan *forskerskjevhet* 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 et al., 2019). I forkant lå det fra undertegnede side en antagelse om at oppfatningen av autentisk ledelse påvirker følgeres tillit til leder og opplevde følelser under organisatorisk endring. Slike antagelser kan medføre at man søker svar som underbygger egne antagelser. Det er således stresset en bevissthet om nevnte forskerskjevhet gjennom hele forskningsprosessen. Herunder ble intervjuguide fulgt så tett som mulig for å opptre objektivt samt unngå å stille ledende spørsmål. Videre ble det vektlagt god tid til respondenten til å svare fritt på spørsmålene, samt ordrett gjengivelse av respondentenes svar under transkribering.

### **Validitet**

Tross høy reliabilitet, finnes ingen garantier 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 av validitet - ekstern validitet og konstruktvaliditet. Med ekstern validitet menes i hvilken grad resultater kan transformeres eller generaliseres til andre situasjoner eller grupper (Saunders et al., 2019). Denne studien er en kvalitativ studie hvor data er innsamlet ved semistrukturerte intervjuer. Således er det ikke rom for statistiske generaliseringer om populasjoner (Saunders et al., 2019). Utvelgelse av de 12 respondenter er ikke randomisert, og utvalget innehar variasjoner i form av alder, kjønn, bransje og utdanningsbakgrunn. Det er dog ikke valgt et forskningsdesign som sympatiserer generaliserbarhet.

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 et al., 2019). Bruk av semistrukturerte intervju i utredningen gav opphav til muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål - hvilket genererer til høy konstruktvaliditet. En studies konstruktvaliditet kan også måles ved sammenligning med en annen studie med lignende formål. Herunder, måle korrelasjonen mellom svar og funn fra de to (Saunders et al., 2019). Da dette er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021), styrkes studiens konstruktvaliditet.

---

## 4. Resultater

I det følgende presenteres funn fra analysen av de innsamlede data, hvilket legger føring for diskusjon i påfølgende kapittel. Funn fra analysen er inndelt i tre kategorier. Herunder, første, andre og tredje forskningsspørsmål. Strukturen følger oppgavens intervjuguide og forskningsspørsmål, og belyser hva er funnet å være de mest innsiktsfulle intervjuer.

De innsamlede data indikerer at respondentene besitter en variert oppfatning av ledernes lederstil. Som nevnt i litteraturgjennomgangen er autentisk ledelse ei heller et binært begrep (Gardner et al., 2011). Mer fornuftig er således å referere til autentisk ledelse i skala. Som nevnt i metoddelen benyttes koding for å skille og sile ut respondenter som oppfatter sin leder som mest og minst autentisk under organisatorisk endring. Funn viser at under halvparten av respondentene beskriver nærmeste leder på en måte som sammenfaller med egenskapene og karakteristikaene åpen, selvsikker, utviklende og optimistisk (Gardner et al., 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003). Få respondenter beskriver egenskaper sammenfallende med moralsk og etisk (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Av 12 respondenter er det 5 som oppgir personlighetstrekk og karakteristika av sin leder kompatibelt med autentisk ledelse. Følgelig oppfattet totalt 5 av 12 respondenter nærmeste leders lederstil som autentisk under en organisatorisk endring. Av de fem finner respondent 5, 7 og 8 sin leder som mest autentisk, mens respondent 1, 2 og 11 har hatt de minst autentiske lederne under endringen.

Da første og andre forskningsspørsmål er direkte relatert til respondentens oppfatning av autentisk ledelse, vil funn og diskusjon av første og andre forskningsspørsmål i hovedsak evolvere rundt funn fra nevnte respondenter – de respondenter som beskriver sin leder som hva er å anse som minst og mest autentisk. Tredje forskningsspørsmål omhandler nivået at tillit mellom leder og følger, samt hvordan nevnte påvirker følgeres følelser under organisatorisk endring – og inkluderer således et bredere spekter av de 12 respondenter.

### 4.1 Hvordan påvirker følgeres oppfatning av AL deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring? (forskningsspørsmål 1)

Første forskningsspørsmål knytter seg til tillit. Respondentene ble bedt om å beskrive tillitsnivået mellom seg og sin leder under organisasjonsendringen. Følgelig hvordan tillit

bygges mellom respondent og leder, samt hvordan denne kom til syne under endringsprosessen.

Respondent 1 beskriver tillitsnivået til sin leder under organisasjonsendringen som godt, og upåvirket i etterkant av endringen. Respondenten trekker frem autonomi i arbeidsoppgaver, ærlig dialog og det å prioritere å bli kjent med den ansatte som sentralt for høye nivåer av tillit mellom følger og leder. Respondenten understreker viktigheten av tillit under endringsprosessen, og trekker frem hvordan troen på endringsprosesser resulterende i suksess henger sammen med allerede etablert tillit til leder.

*R1: Hvis du har tillit til lederen din og lederne i selskapet du jobber, så har du jo også tillit til at når de gjør endringer så gjør de endringer fordi det skal bli bra. At de gjør endringer fordi de har tenkt igjennom det. Altså har du tillit til at beslutningen er tatt på et faglig godt grunnlag, et konkurransemessig grunnlag, et markedsgrunnlag eller ut fra hva kundene ønsker. Det er gjort i beste mening, og det er ingen skjult agenda.*

Respondenten understreker viktigheten av tillit i situasjoner av usikkerhet (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Hassan & Ahmed, 2011). Herunder, hvordan et forhold preget av høy grad av tillit avhenger av gjensidige tillitsforhold, hvilket igjen virker styrende for opplevelsen av trygghet under endring (Agote et al., 2016; Dirks, 2000; Oreg, 2006; Zhu et al., 2004). Respondenten vektlegger god og tidlig informasjonsflyt i forkant av endringen, kommunikasjon, åpenhet, tilgjengelighet og ærlig dialog som sentrale drivere for tillitnivået til nærmeste leder. Respondenten forklarer et avvik mellom teori og praksis her.

*R1: Det er her teori og praksis kanskje blir litt forskjellig. I teorien lærer man at det er viktig å planlegge, utrede, kartlegge, bruke god tid og inkludere ansatte som sitter på relevant kunnskap og kompetanse inn i fasen, men jeg tror jo at i virkeligheten brukes det mye mindre tid på det. At det blir bestemt en endring, også blir den gjerne rushet gjennom litt fort, også blir den gjerne fra et overordnet nivå i stedet for å virkelig sørge for at man har inkludert de nivåene nedover i organisasjonen som vil bli rammet av det. Det er det ene. Det andre er dette med at man hemmeligholder informasjon inntil man nærmest er klar for å ha allmøte og annonsere at nå skal man gjøre endringer. Jeg tror jo at dette ikke er bra. Jeg tror det er mye bedre å begynne tidlig og informere.*

---

Respondenten beskriver sin leders lederstil som «*corporate lederstil*» og tilføyer at «... og det blir det gjerne når det er store selskaper med mange ansatte». Videre beskrives det hvordan mer åpenhet fra leder ville bidratt til høyere nivåer av tillit (Luthans & Avolio, 2003; Yousaf & Hadi, 2020), og følgelig en glattere endringsprosess.

*R1: I slike endringsprosesser kan det fort bli slik at det bare er en liten kjerne som vet hva som skjer. Det er også gjerne et ønske fra den lederen sin side fordi de tenker at da går prosessen bedre, mens jeg tror slike prosesser er bedre hvis det er mer åpenhet fra en tidligere fase.*

Respondent 2 beskriver god og uendret tillit til nærmeste leder under organisasjonsendringen og utdyper at hun «... føler han har hatt tillit til at jeg har gjort jobben min, og jeg har også hatt tillit til at prosessen har vært styrt ordentlig». Respondent 2 trekker frem kommunikasjon som nøkkel til vellykkede endringsprosesser, og beskriver hvordan kommunikasjon og hyppigere oppfølging virker sentralt for å få med seg alle på endringen (Drucker, 2012). Respondenten beskriver hvordan et gjensidig tillitsforhold virket avgjørende for en positiv og trygg opplevelse av endringsprosessen (Hassan & Ahmed, 2011). Videre, hvordan tillit til leder og organisasjonen for øvrig, bidro til trygghet for beslutninger tatt på bakgrunn av organisasjonens og respondentens beste. Mangel på slik tillit vil ifølge respondenten bidra til usikkerhet og langt flere spørsmålsteget ved beslutningsprosesser. Respondenten opplevde tillit fra leder i form av autonomi i arbeidsoppgaver og tildelt ansvar, samt tillit fra leder til at oppgavene løses på en god måte.

*R2: Det var en forventning om at jeg kunne jobben min, men jeg kunne spørre når jeg lurte på noe. Det var litt sånn at man ble kastet ut på dypt vann, også lærer man å svømme. Også gjør man noen feil underveis også lærer man av det. Jeg har egentlig alltid hatt en sånn veldig selvstendig jobb – der jeg har tatt ansvar selv. Det passer sikkert dårlig for noen, men for meg passet det veldig godt. Det kan nok henge litt sammen med hva slags personlighet man har. ...En sånn lederstil kunne jo fungert dårligere på noen andre kanskje, hvis man har større behov for avsjekk.*

Respondent 11 beskriver nivået av tillit til sin leder som «*godt og solid*» og føyer til hvordan det å ha en opparbeidet tillit over flere år har vært en pådriver for tillit også under endringsprosessen.

*R11: Jeg tror nok at vår medarbeider-leder-relasjon i så mange år har vært en pådriver her. Når endringen ble annonsert var dette noe jeg så komme. Det, i tillegg til at jeg var bevisst min leders faglige kompetanse, gjorde at jeg visste at prosessen ville skje i beste mening for meg og organisasjonen. Så, jeg hadde god tillit til leder fra før, og endringen rokket ikke noe ved den. Heller tvert imot, så bekreftet den det jeg allerede visste.*

Respondenten vektlegger lojalitet som forutsetning for gode tillitsforhold (Serrat, 2017; Walumbwa et al., 2004), og trekker videre frem at tillit til leder oppnås der hvor leder agerer i tråd med hva som er uttalt – at ord står til handling (Agote et al., 2016; Dirks & Ferrin, 2001). Videre nevnes autonomi i arbeidshverdagen og «*frihet under ansvar*» som sentralt for opparbeidelsen av tillit mellom følger og leder.

Respondent 5 opplevde god tillit mellom seg og leder under organisasjonsendringen, og fremhever flat struktur i selskapet som en av driverne for tillit under endringen.

*R5: Det at vi ikke har hierarkiet. Det er ikke et veldig autoritært hierarki hos oss. Det er en veldig flat struktur. Så det at vi kan snakke sammen, leder og ansatt på et fornuftig nivå bidro til tillit.*

Respondenten nevner flere aspekter som drivende for tillit mellom seg og sin leder under endringen. Herunder, god kommunikasjon og mulighet for sparring (Drucker, 2012). Videre trekkes god informasjonsflyt frem som vesentlig for vellykkede endringsprosesser. Respondenten beskriver leder som tillitsfull under endringen og med en atferd som viste stor tiltro til de beslutninger respondenten tok. Følgelig opplevde respondenten et styrket tillitsforhold som følger av lederens atferd under endringsprosessen (Gardner et al., 2005; Hassan & Ahmed, 2011).



---

Respondent 7, som opererer i bygg- og anleggsbransjen, beskriver hvordan tillit fungerer som grunnmuren i ethvert forhold mellom følger og leder (Hassan & Ahmed, 2011). Uten et solid fundament er det ifølge respondenten ikke noe å bygge videre på.

*R7: Tillit er grunnmuren i ethvert forhold mellom ansatt og leder. Et forhold uten grunnmur blir litt som å bygge på kvikkleire – det kollapse på et tidspunkt. Hvis du er så heldig at det ikke kollapse før bygget er reist, er det likevel ikke bærekraftig på sikt. Det blir litt sånn at du bygger i alle fall ikke på kvikkleire hvis du ikke har kontroll på saltbestanden i grunnen.*

Respondenten beskriver tillitsnivå til leder før, under og etter endringen som solid og utdyper «... jeg vet hvor jeg har han, og han vet hvor han meg». Selv om endringen var forholdsvis inngripende, ble dog endringsprosessen forutsigbar, og respondenten opplevde ingen vilje til motstand. Følgelig opplevdes det lite usikkerhet rundt endringen. På spørsmål om hvordan respondenten følte seg under endringen forklares leders personlighetstrekk som skyld i en positiv opplevelse av endringsprosessen (Agote et al., 2016; Gardner et al., 2005).

*R7: ... En ting var at alt det formelle var på plass [under endringen], men han [lederen] har liksom en egen evne til å være en del av oss ansatte. Min kommunikasjon med han var veldig lett og jeg følte meg godt informert til enhver tid. Samtidig er han jo en person som i aller høyeste grad er åpen, inkluderende og positiv, men samtidig nokså dominant og tydelig. En karismatisk type, om jeg kan si det. Det gjør jo at man føler seg ivaretatt og sett.*

Respondent 8 beskriver tillitsforholdet til nærmeste leder under organisasjonsendringen som bra, men noe svekket i etterkant av endringen. Respondenten trekker frem initiativ til hyppige ledermøter hos ledergruppen som en positiv driver i lys av tillit til leder under endringsprosessen. I tillegg hadde leder gode intensjoner (Bottom et al., 2002; Six et al., 2010; Swärd, 2016), og respondenten opplevde at nevnte «gjorde så godt han kunne, gitt situasjonen». Respondenten vektlegger god informasjonsflyt og kommunikasjon som kritisk for vellykkede endringsprosesser – Hvilket var noe respondenten mente kunne vært håndtert på en bedre måte under endringen. Herunder, mer kommunikasjon og mer regulering av de ansatte underveis.

R8: *Vi hadde ganske hyppige ledermøter, hos oss i ledergruppen. Så det var i alle fall gode muligheter til å diskutere ting. Det var mer denne en-til-en relasjonen som var mer sånn at jeg tenker at det burde man vært flinkere til å legge inn «check-ins». Akkurat sånn mot de ansatte tenker jeg at det ikke var godt nok. Der mener jeg det burde vært gjort mer innsats for å ha mer åpenhet og invitere med de ansatte til å dele sine tanker og bekymringer.*

På spørsmål om endringen påvirket nivået av tillit mellom seg og sin leder uttrykker respondenten at denne ble svekket. Respondenten beskriver det slik:

R8: *... Synes kanskje til tider at det [tillitsnivået] var litt sånn overfladisk. Jeg opplevde at ting kanskje ikke ble helt takk tak i, selv om jeg meldte fra om det. Kanskje litt i negativ forstand, så ble den endret i en viss grad.*

Respondenten beskriver tillit som en forutsetning for hvordan ansatte oppfatter en endringsprosess (Hassan & Ahmed, 2011). Herunder, tillit i form av psykologisk trygghet. Respondenten beskriver hvordan grad av psykologisk trygghet spiller inn på hvordan ansatte oppfatter en endringsprosess – «*At man opplever at det er trygt*». En trygg arena for å diskutere og gi beskjed når man ikke forstår hva som skjer, tenker respondenten er en forutsetning for en god endringsprosess for alle involverte (Luthans & Avolio, 2003; Yousaf & Hadi, 2020).

#### **4.1.1 Oppsummering av funn**

Samtlige respondenter oppfattet tillit i større eller mindre grad under den organisatoriske endringen, tross variasjon i sine beskrivelser av nærmeste leder som mer eller mindre autentisk. Funn viser at respondentene som beskrev sin leder som minst autentisk opplevde tillit mellom seg og leder før, under og etter endringen. Nivået av tillit var tilsvarende og uendret gjennom de tre faser. Respondentene som beskrev sin leder som mest autentisk var også innehavende av høy grad av tillit til sin leder. Av de tre respondenter som beskrev sin leder som mest autentisk, følte én at nivået av tillit ble svekket, én følte styrket tillit, mens én opplevde nivå av tillit til leder som uendret.

Videre er det funnet at de HR-lederne som beskrev sin leder som minst kompatibel med å utøve autentisk ledelse, ikke nødvendigvis hadde mindre tillit til sin leder enn respondentene som beskrev sin leder i tråd med hva er å kategorisere som de mest autentiske. Således er det funnet at forholdet mellom HR-leder og leder kan være innehavende av høy grad av tillit, uten at dette er ensbetydende med et forhold fundamentert i autenticitet og autentisk ledelse.

Sentrale elementer for å skape og opprettholde tillit var kommunikasjon, lojalitet, åpenhet og frihet til autonomi i arbeidsoppgaver (Drucker, 2012; Gardner et al., 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003). Fravær av overnevnte er funnet å være sentrale årsaker til lavere nivå av tillit. Funn viser også at respondentene oppfattet handlinger som står til ord som sentralt for å bevare tillit under prosesser med endring (Agote et al., 2016; Dirks & Ferrin, 2001).

## 4.2 Hvordan påvirker følgeres oppfatning av AL deres følelser under organisatorisk endring? (forskningsspørsmål 2)

Andre forskningsspørsmål knytter seg til følelser, og undersøker hvordan autentisk ledelse atferd kan påvirke følgeres følelser under organisatorisk endring. Respondentene ble bedt om å beskrive opplevelsen av organisasjonsendringen, leders atferd, samt hvorvidt samarbeidet mellom de ble påvirket av endringsprosessen. I tillegg, hvorvidt leder tok grep for å skape positive følelser, eller forhindre negative, under endringsprosessen.

Respondent 1 beskriver en ledergruppe bestående av ulike personligheter, utdanningsnivå og bakgrunner, med ulikt syn på følelser. Følgende gjorde at man fremfor å fokusere på den enkeltes følelser, landet på det som respondenten forklarer som «*dette er vi enig om at vi må ta hensyn til*». Respondenten forklarer at ved å forberede på sjokk, sinne, resignasjon, men også glede, vil følelser i større grad ivaretas under endringsprosesser.

*R1: ... i disse endringene stilte vi oss selv masse spørsmål, som vi tenkte kunne komme fra de ansatte. Også lagde vi svarene på dem. Vi jobbet med å lage «frequently asked questions» med svar, slik at vi kunne svare de [ansatte] ut. Du kan jo gjerne si at det kan være litt i kategoriene av å være forberedt på følelsene, men jeg tror nok det ville være bra for organisasjonen å i større grad hensyn ta følelser i endringer.*

På spørsmål om lederen gjorde noen grep for å skape positive følelser under organisasjonsendringen er respondenten rask mer å avkrefte. Respondenten forklarer at leder ikke gjorde noe utover at han var den han var og kommuniserte i ledergruppen. Leders atferd under endringen beskrives som en person som viste interesse og var positiv. Atferden endret seg ikke under endringen, men leder la ifølge respondenten «ikke inn et ekstra gir heller». Respondenten kan ikke erindre hvorvidt leder gjorde noe for å forhindre negative følelser utover sine samtaler med ledergruppen – samtaler som respondenten ikke var involvert i.

Respondent 2 opplevde ikke at leder gjorde grep for å skape positive følelser under organisasjonsendringen. Følelser er noe som i liten grad diskuteres blant lederne i organisasjonen, også under den aktuelle endringen. På spørsmål om leder gjorde grep for å forhindre negative følelser forklarer respondenten det slik: «Nei, jeg tror liksom ikke at følelser var oppe til vurdering». Respondenten forklarer det delvis med organisasjonens art:

*R2: Det kan kanskje skyldes litt arten til organisasjonen. Det var tungt på forsvarssiden. Det var nesten bare ingeniører som jobbet der, og 85 prosent menn. Jeg vet ikke om det kan ha påvirket det, og at de personlighetene som jobbet der var litt sånn.*

Respondenten tror at organisasjoner kan oppnå gevinster ved å ta hensyn til ansattes følelser, men nevner dog et sentralt aspekt her – fallgruven i å bli følelsesstyrt (Ashkanasy et al., 2002). Respondenten påpeker hvordan følelser burde hensyntas i leder-medarbeiderinteraksjonen, mer enn at organisasjonen skal ledes ut fra følelsesmessige behov.

Respondent 11 beskriver en organisasjon hvor følelser ikke hadde særlig stort fokus. På spørsmål om følelser ble diskutert under endringen forklarer respondenten at følelser ikke var av høyeste prioritet. Respondenten følte likevel lav terskel for å komme med innspill eller ved spørsmål rundt endringen. Utover god informasjonsflyt ble det ikke gjort ytterligere tiltak fra leder i å forhindre negative følelser. Videre nevnes stor takhøyde og lav terskel for å ta kontakt med leder som faktorer som bidro til å skape positive følelser.

Respondenten opplevde noe negative følelser rundt endringen. Herunder, usikkerhet i form av lite betryggelse fra leder i forkant av, og under, endringsprosessen (Kiefer, 2002).

---

Respondenten peker dog på tillit til leder som preventivt for negative følelser under endringen (Agote et al., 2016; Rousseau et al., 1998).

*R11: Jeg tror at hvis jeg ikke hadde hatt et forhold til han [leder] over en lengre periode, så ville jeg nok kjent på mer negative følelser rundt det. Jeg hadde tillit til at min posisjon ble ivaretatt, men samtidig så må jeg jo innrømme at jeg var jo litt usikker. Første tanke var jo hvordan dette ville ramme meg. Han [lederen] er jo heller ikke en person som viser mye følelser eller entusiasme. Sånn sett følte jeg kanskje på mer usikkerhet, enn om jeg hadde hatt en mer ekstrovert og autentisk leder kanskje.*

Respondenten forklarer videre at å ta hensyn til ansattes følelser i form av å lytte og ta imot innspill er en viktig rolle for ledere under endring. Ifølge respondenten vil en leder ganges av lojale ansatte ved å hensyn ta deres følelser under endringsprosesser (Walumbwa et al., 2004).

Respondent 5 opplevde inkludering, god kommunikasjon og tillit som faktorer som gav opphav til positive følelser under organisasjonsendringen (Agote et al., 2016; Konovsky, 2000). Respondenten trekker frem diskusjon av sinnsstemning som et virkemiddel for å skape positive følelser under endringsprosesser. Respondenten beskriver en organisasjon som fra et HR-perspektiv ofte diskuterer sinnsstemning blant lederne før formidling av endringer overfor ansatte. Heriblant, i kontekst av hvordan følelser diskuteres under endringsprosesser. Respondenten forklarer at det er under organisasjonsendringer kommunikasjon spisses – og leder tilrettelegger deretter. Leder forsøkte på nevnte måte å sikre en positiv mottakelse av endringen blant de ansatte – og respondenten opplevde således en leder som tok grep for å skape positive følelser under endringen.

Respondenten vektlegger omtanke for, og oppmerksom rundt, hvordan mottaker opplever budskapet som sentralt for å ta hensyn til ansattes følelser. Videre nevnes tillit som sentralt for respondentens følelser under endringen (Agote et al., 2016): «*Det er klart at det med tillit gir en god følelse. Det at jeg vet at han backer meg uansett skaper positive følelser*».

Respondent 7 peker på god informasjonsflyt, stor takhøyde i følger-leder forholdet samt tillit til leder under endringen som årsak til positive følelser. Følelsene ble forsterket av respondentens opplevelse av en leder som var inkluderende, fremtidsorientert og ydmyk (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003) Respondenten vektlegger en positiv og tydelig leder som største årsak til en positiv opplevelse av endringsprosessen.

*R7: Organisasjonsendringen var en positiv erfaring for min del. Vi [respondent og leder] hadde et godt samarbeid og jeg fikk all informasjon tidlig i prosessen. Jeg opplevde min leders atferd som engasjerende og inkluderende, men også ryddig og tydelig ... og i tillegg var han ydmyk og åpen for innspill. Så han styrte godt gjennom den endringen, uten at jeg kjente på noen negative følelser. Jeg har jo vært gjennom et par organisasjonsendringer oppgjennom, og det er ikke alle jeg har følt meg like sikker i.*

Respondenten sikter her til en tidligere erfaring med en annen leder for sammenligning, hvor leder beskrives som mer autoritær. Som følger av lite medarbeiderinvolvering og høyere terskel for kommunikasjon, følte respondenten på mer usikkerhet rundt endringen. Følgelig opplevde respondenten mer negative følelser i form av usikkerhet (Agote et al., 2016; Konovsky, 2000; Lind et al., 1993). Respondenten peker på entusiasme for endringen og ydmykhet for en åpen dialog med de berørte som viktige drivere for å lykkes med endringsprosesser. Videre nevnes ærlighet og en holdning som ikke er «ovenfra og ned» som forutsetning for å skape trygghet for ansatte – og således hensynta deres følelser.

Respondent 8 opplevde positive følelser under endringen og utdyper leders påvirkning: «... litt sånn med måten han er på. At han er en positiv person. Ja, i kraft av å være positiv egentlig». Leder beskrives under endringen som opptatt av å invitere de ansatte inn, og det ble for anledningen igangsatt workshops og samlinger. Respondenten peker imidlertid på at initiativet mer omhandlet hvorfor endringen var positiv – og ikke fullt like mye på de berørte som var del i den. Følgende gav opphav til negative følelser og respondenten forklarer at følelser ikke var noe som ble diskutert under organisasjonsendringen. Respondenten formidlet at dette var noe hun savnet under endringsprosessen og utdyper «Jeg tenker vi

---

*kunne hatt workshop om det, hvor vi blir invitert til workshop knyttet til psykologisk trygghet».*

Respondenten understreker viktigheten av hensyn til ansattes følelser og opplevelsen av psykologisk trygghet som sentralt i endringsprosesser (Kiefer, 2002). Herunder nevnes hensyn til ansattes følelser som «*veldig positivt for gevinst-realisering*» og presiserer at «... *det å ha tryggheten i bunn er forutsetningen for å lykkes*» (Gooty et al., 2010; Hassan & Ahmed, 2011).

#### **4.2.1 Oppsummering av funn**

Funnene indikerer at både positive og negative følelser er sannsynlig og oppstå under organisatoriske endringer (Kiefer, 2002). I hvilken grad vil dog avhenge av flere faktorer. Heriblant, hvor betryggende og åpen leder er, informasjonsflyt og hvorvidt det tas hensyn til de ansattes følelser. Respondentene nevner involvering, optimisme, tillit, engasjement, åpen og støttende som karakteristika en leders atferd burde være innehavende av for å generere til positive følelser under endringsprosesser (Drucker, 2012; Gardner et al., 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003).

Funnene indikerer at respondentene som fant sin leder minst autentisk opplevde mest negative følelser, mens respondentene som fant sin leder mest autentisk opplevde minst negative følelser under organisasjonsendringen. Respondentene som har de mest autentiske lederne opplevde også mest positive følelser, mens respondentene som har de minst autentiske lederne opplevde minst positive følelser.

Videre er det funnet at få respondenter benytter begrepet *følelser* i sine respektive organisasjoner. Ord og uttrykk som beskriver en sinnsstemning eller situasjon er ofte benyttet til fordel for nevnte begrep.

### 4.3 Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring? (forskningsspørsmål 3)

Funn fra delkapittel 4.1 viser at tillit var til stede under endringen hos samtlige respondenter – uavhengig av mer eller mindre autentisk leder. Funn fra delkapittel 4.2 viser at respondentene opplevde både positive og negative følelser under endringen. Funnene indikerer at nivå av tillit under endring ikke nødvendigvis avhenger av en lederstil fundamentert i autentisk ledelse - Dette i motsetning til opplevde følelser, som ser ut til å avhenge av leders karakteristika og atferd under endringen. Igjen står forholdet mellom tillit og følelser - i kontekst av organisatorisk endring.

Tredje forskningsspørsmål relaterer seg til sammenhengen mellom nivået av tillit mellom leder og følger, og følgeres følelser under organisatorisk endring. I det følgende presenteres funn relatert til om, og eventuelt hvordan, grad av tillit påvirket respondentens følelser under organisatorisk endring. Respondentene ble bedt om å beskrive hvordan nivået av tillit påvirket opplevelsen av endringen, samt hvorvidt leder gjorde grep for å skape følelser under endringen.

Respondent 8 forklarer tillit til leder som avgjørende for positive følelser under organisasjonsendringer og utdyper:

*R8: Jeg tror at det har alt å si. Hvis man har tillit, får man også en mer positiv opplevelse av endringen. Ved at man opplever at det er tillit, er det ofte sammenheng med at man blir hørt, sett og anerkjent, og at synspunkter blir anerkjent i løpet av en endringsprosess. At man får en positiv opplevelse av en endringsprosess.*

I likhet med respondent 8, beskriver respondent 11 tillit som avgjørende for en positiv opplevelse av organisasjonsendringen (Ballinger et al., 2009). I kontrast til respondent 8, opplevde respondent 11 noe negative følelser under endringer i form av usikkerhet, men understreker at tillit til leder hadde en hemmende effekt (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Lazarus, 1991; Rousseau et al., 1998). Ifølge respondenten bunner tillitsforholdet mellom respondenten og leder i lojalitet og tidligere erfaringer. På spørsmål om nivået av tillit påvirket opplevelsen av organisasjonsendringen er respondenten tydelig på at et høyere nivå av tillit ville bidratt til mindre usikkerhet (Agote et al., 2016). Respondenten utdyper videre:



---

R11: *Jeg tror at jeg hadde hatt en bedre opplevelse hvis jeg hadde mer tillit til leder på det tidspunktet. Han var jo litt overfladisk på enkelte ting, og følte vel kanskje på at de som stod han nærmest [i organisasjonen] opplevde endringen litt annerledes enn meg. At de automatisk ble litt mer avslappet.*

Respondent 5 beskriver et tillitsnivå mellom seg og sin leder som noe som bidro til trygghet for å ikke mislykkes under endringsprosessen. I likhet med respondent 5, beskriver respondent 12 hvordan tillit bidro til trygghet og selvtillit om beslutninger. Deriblant, hvordan høye nivåer av tillit skapte trygghet og utstyrte respondenten med selvtillit under endringsprosessen. Et forhold fundamentert i tillit bidro til dannelsen av positive følelser under endringen (Agote et al., 2016).

R12: *Tillitsnivået til min leder vil jeg beskrive som veldig høyt. Det gjør jo at jeg tørr å ta tøffe avgjørelser, prøve og feile, men også be om hjelp. Jeg tror den tillitsbiten er helt avgjørende for våres forhold. Siden vi har det tillitsbaserte forholdet, så vet jeg at hun støtter meg. Da føler jeg meg trygg og selvsikker. Det gjorde jo at jeg følte meg veldig komfortabel med måten jeg løste ting på, og det var nok sett i ettertid den største årsaken til at jeg opplevde så positive følelser som jeg gjorde.*

Respondent 12, som bistod i en nedskalering av ansatte, forklarer endringen i seg selv som negativt ladet. Dog ser respondenten tilbake på endringen som en positiv erfaring. Ifølge respondenten er en positiv opplevelse delvis takket være tillitsforholdet med leder (Agote et al., 2016).

R12: *Vi hadde jo en nedbemanningsfase hvor jeg måtte avskjedige en del fra min avdeling. Jeg var ikke enig i alle oppsigelsene, men jeg respekterte jo så absolutt de beslutningene som var tatt av min leder. Vi [respondent og leder] hadde en veldig åpen dialog underveis og jeg opplevde at jeg ble støttet hele veien. Jeg tror den åpne dialogen og støtten gjorde at jeg ikke kjente på noen negative følelser mot leder, selv om det å si opp noen ikke er så veldig hyggelig i seg selv.*

Også respondent 10 forklarer nedbemanning som en negativt ladet prosess. Respondenten peker på at tillit til leder gjorde at man lettere aksepterte at det var gjort et grundig forarbeid (Agote et al., 2016). Herunder, hvordan tillit gjorde at man stolte på at beslutningene som var tatt var på et grundig og faglig godt grunnlag. Uten tilliten til sin leder ville man ifølge

respondenten være mer kritisk til beskjed om endring, og «*i alle fall om det var av en slik karakter som nedbemanning*».

Respondent 7 vektlegger et sett karakteristika av sin leder som årsak til høye nivåer av tillit. Herunder, inkluderende, fremtidsorientert og ydmyk (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003). Videre, hvordan tillit bidro til positive følelser. Respondenten forklarer det slik:

*R7: Det å ha tillit til at noen bryr seg og mener alvor når det skal satses og omorganiseres. Når det skjer endring, er det ofte «hvorfor kan det ikke være som før». Gjennom en prosess og mye ekstraarbeid og usikkerhet, er det viktig å tro på det. Jeg har en leder som jeg stoler på, da stoler jeg på at ting er bra å gjøre og at det er fornuftig. Formidling av hva som skal skje og hvorfor det skjer på, på en slik måte at du tror på at det er riktig, er avgjørende.*

I likhet med respondent 7, forklarer respondent 1 og 2 hvordan tillit til leder påvirker opplevelsen av endringen. Respondent 2 forklarer en god tro på endringen fra start til slutt, og respondent 1 beskriver hvordan tillit til leder henger sammen med tillit til at endringen ble gjort på bakgrunn av et faglig godt grunnlag samt «*i beste mening og uten en skjult agenda*». Følgelig oppnås mindre usikkerhet rundt intensjonen bak endringen (Agote et al., 2016).

I kontrast til respondent 1 og 2, er respondent 4 usikker på om tillit til leder hadde noe å si for opplevelsen av endringen. Respondent 4 nevner imidlertid også forståelse for hvorfor endringen er formålmessig som sentralt. Respondent 4 beskriver et bra forhold til leder, men utdyper «*... men det har nok potensiale til å bli bedre. Det var ikke sånn at jeg var 100 prosent trygg på han*». Leder beskrives som «*åpen for nye ideer og glad i folk*», men også «*litt for impulsiv og litt for ustrukturert*» samt «*veldig resultatorientert*». Respondenten savnet tid til å skape forståelse for hvorfor endringen var formålmessig, hvilket respondenten opplevde gjorde det vanskelig å få støtte når ting ikke gikk som planlagt.

Respondent 3 forklarer tillit som sentralt for det å skape trygghet i ulike jobbsituasjoner, og hvordan han med sin leder i dag opplever tillit gjennom leders atferd og ferdigheter (Agote et al., 2016). Respondenten beskriver leder som inkluderende, med stor åpenhet, med ord som står til handling, strukturert og med god kontroll. Videre nevnes hvordan leder er dyktig

på å utvikle sin organisasjon og team (Gardner et al., 2011). Nevnte karakteristika og ferdigheter gjør at respondenten opplevde trygghet og tillit under endringsprosessen.

I kontrast til respondent 3, beskriver respondent 6 en negativ opplevelse av organisasjonsendringen. Respondenten kjente på urolighet for flere av sine ansattes fremtid i organisasjonen som følger av nærmeste leders tilbakeholdenhet på informasjon. Følgelig opplevdes negative følelser i form av usikkerhet og følelsen av å være ekskludert i beslutningsprosesser. Respondenten beskriver hvordan mangel på inkludering og informasjonsdeling bidro til å svekke tillit til leder, hvilket førte til usikkerhet og dernest lavere nivåer av tillit under endringsprosessen (Agote et al., 2016).

### **4.3.1 Oppsummering av funn**

Funn indikerer at lave nivåer av tillit kan gi grobunn for usikkerhet, hvilket kan lede til negative følelser. Videre kan høyere nivåer av tillit gi opphav til følelse av trygghet og selvsikkerhet, hvilket kan virke preventivt for negative følelser under organisatorisk endring. Respondenter som opplevde negative følelser under endringen forklarer lavere eller svekkede tillitsnivå, i kontrast respondenter som opplevde positive følelser under endringen (Agote et al., 2016). Respondentene som opplevde positive følelser beskriver god kommunikasjon, lojalitet, åpen dialog mellom følger-leder, samt tillit fra leder under oppgaveløsning (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003). Funnene indikerer at høye nivåer av tillit mellom følger og leder kan forhindre negative følelser (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Lazarus, 1991; Rousseau et al., 1998), men leder nødvendigvis ikke automatisk til positive følelser.

## 5. Diskusjon

Kapittelet diskuterer relevante funn i henhold til studiens problemstilling og forskningsspørsmål opp mot eksisterende teori. Videre følger praktiske implikasjoner, etterfulgt av studiens begrensninger og etiske hensyn.

Eksisterende litteratur om autentisk ledelse i kontekst av organisatorisk endring har i hovedsak dreiet omkring autentisk ledelse som konsept – og ikke hvordan lederstilen påvirker organisasjonen (Agote et al., 2016). Også litteratur om tillit mellom leder og følger, samt følelser under endringsprosesser, er tildelt begrenset oppmerksomhet i den eksisterende forskning. Vik & Skeie (2021) forsøkte i sin studie å fylle noen av hullene i litteraturen om forholdet mellom autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring. Denne studien forsøker gjennom en replikasjonsstudie å ilegge en større kraft og troverdighet til teorier og antakelser fra tidligere forskningsstudier. Således, er det i likhet med Vik & Skeie (2021), undersøkt hvordan autentisk ledelse påvirker følgeres tillit til leder og opplevde følelser under organisatorisk endring. I det følgende diskuteres relevante funn opp mot studiens forskningsspørsmål. Herunder tillit mellom følger og leder, for å se hvorvidt autentisk ledelse vil ha en positiv eller negativ innvirkning på nivå av tillit under organisatorisk endring. Videre, følgeres opplevde følelser samt hvordan nivå av tillit mellom leder og følger påvirker følgeres følelser under organisatorisk endring.

Studios forskningsspørsmål har gjennom utredningen fungert som hjelpemiddel for innsamling og analyse av informasjon for å besvare den overordnede problemstilling. Påfølgende delkapittel diskuterer teoretiske implikasjoner i lys av autentisk ledelse og de tre forskningsspørsmål – og bygger på teori fra kapittel 2 og 4.

### 5.1 Teoretiske implikasjoner

#### 5.1.1 Autentisk ledelse

I kapittel 2 ble autentisk ledelse poengtert som et ikke-binært konsept, men snarere en dynamisk lederstil. Autentisk ledelse er således foretrukket referert til i skala fremfor dikotomi (Gardner et al., 2011). Som konsekvens, betegnes respondentenes ledere i studien som mer eller mindre autentisk. Samtlige respondenter beskrev karakteristika, personlighetstrekk eller kvaliteter av sin leder som samsvarer med definisjoner av autentisk

---

ledelse. En bred oppfatning blant respondentene er optimistisk, lyttende, selvsikker, åpen og utviklende som kjennetegnende for en god leder. Nevnte karakteristika sammenfaller i stor grad med definisjonen av autentisk ledelse (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003). Respondentene benytter dog ulike terminologi ved beskrivelse av sine respektive ledere under organisatorisk endring. Heriblant, oppmerksom, ydmyk, ryddig, tydelig, målrettet og motiverende – for å nevne noen. Videre var majoriteten av respondentene tilfreds med leder og samarbeid under endringen. Flere nevner også lederstilen som noe de ønsket å ta lærdom av - i positiv forstand. Følgende sammenfaller med teorien om autentisk følgerskap (Gardner et al., 2005).

Hvorfor respondentene var tilfredse med leder og samarbeid, men benyttet ulike terminologi for en god leder og egen leder er uvisst. Følgende kan dog tolkes som en klassisk leder- og følger situasjon, hvilket i litteraturen refereres til som autentisk følgerskap (Gardner et al., 2005). Følgerskapet oppstår som en konsekvens av leders karakteristika og kvaliteter som gjør at følger ønsker å tilpasse atferd til å bedre passe leders visjon og verdier – selv i tider av usikkerhet (Gardner et al., 2005).

### **5.1.2 Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres nivå av tillit til leder under organisatorisk endring? (forskningsspørsmål 1)**

Studien bidrar, i likhet med Vik og Skeie (2021), til feltet ved å adressere og diskutere nivå av tillit mellom leder og følger i kontekst av organisatorisk endring – og således å ilegge en større kraft og troverdighet til teorier og funn fra deres forskningsstudie. Det eksisterer begrenset litteratur om forholdet mellom autentisk ledelse og tillit under organisatorisk endring (Agote et al., 2016; Gooty et al., 2010). Det meste av forskning på tillit har vært fokusert rundt sosiale prosesser, hvorav nivået av tillit virker avgjørende for samhandling (Møllering, 2006; Swärd, 2016).

Eksisterende forskning viser til karakteristikaene kompetanse, integritet, gode intensjoner og dedikasjon som sentrale for tillit mellom leder og følger under organisatorisk endring (Bottom et al., 2002; Six et al., 2010; Swärd, 2016). Studiens funn viser åpen, ærlig, optimistisk, inkluderende, med gode intensjoner, ydmyk og gode kommunikative evner som

de viktigste karakteristika og egenskaper for en leder som skal evne å opptre tillitsfullt. Tross likheter i studiens funn og tidligere forskning, er kommunikasjon og kommunikative evner sjeldent å vitne i eksisterende litteratur som en faktor som kan generere til høyere nivåer av tillit. Studiens funn viser åpenhet, effektiv informasjonsflyt og god kommunikasjon som særlig viktig for et forhold med høye nivåer av tillit. Åpenhet er også hyppig relatert til kommunikasjon (Drucker, 2012), og utgjør et av autentisk ledelses bestanddeler som leder til selvutvikling så vel som tillit mellom følger og leder (Luthans & Avolio, 2003; Yousaf & Hadi, 2020).

Fra de innsamlede data er det funnet høye nivåer av tillit mellom leder og følger under organisatorisk endring i norske bedrifter. Funn viser tillit mellom samtlige respondenter og deres respektive ledere under organisatorisk endring – i mer eller mindre grad. Funnene indikerer at tillit fra følger ikke forsvinner, selv i situasjoner hvor følger oppfatter leder som mindre autentisk. Følgende virker motstridende av eksisterende forskning som viser til at ledere kan få eller miste følgeres tillit avhengig av deres atferd under organisatorisk endring (Agote et al., 2016; Rousseau et al., 1998).

Tross begrenset forskning på hva som skaper tillit, foreligger indikasjoner fra tidligere forskning på at autentisk ledelse fremmer tillitsfulle relasjoner med følgere (Beddoes-Jones, 2012; Hassan & Ahmed, 2011). Ifølge Gardner et al. (2005) er følgere mer sannsynlig å utvikle tillit til ledere som utøver autentisk ledelse. Ser man på tillit mellom følger og leder isolert sett, viser dog funnene fra studien at respondentene som opplevde sin leder mindre autentisk ikke nødvendigvis hadde mindre tillit til leder under endringen, enn respondentene som opplevde sin leder mer autentisk. Følgelig virker funnene til en viss grad motstridende av forskningen på feltet. Autentisk ledelse kan ha fremmet tillitsfulle relasjoner mellom følger og leder for respondentene som beskrev sin leder som mest autentisk. Det foreligger dog ingen tydelig indikasjon på at majoriteten av respondentene med de mindre autentiske lederne hadde mindre tillitsfulle relasjoner – tross mindre autentiske ledere. Følgende kan ha flere årsaksforklaringer, hvorav ett av de kan ligge i beskrivelsen av en tillitsfull leder.

Forskning peker på et sett egenskaper for hva er å betegne en tillitsfull leder. Herunder, gode intensjoner, dedikasjon til arbeidet og omtenkksomhet til andre – for å nevne noen (Bottom et al., 2002; Six et al., 2010; Swärd, 2016). Studier viser videre til kompetanse, integritet og velvilje (Poppo et al., 2016; Swärd, 2016). Samtlige egenskaper er å finne i studiens teoretiske rammeverk, vist i figur 2. Flere av respondentene beskriver leder med nevnte

---

egenskaper – også de med mindre autentiske ledere. Følgende indikerer tillitsfulle relasjoner også der hvor forhold ikke er fundamentert i autenticitet og autentisk ledelse.

### **5.1.3 Hvordan påvirker følgeres oppfatning av autentisk ledelse deres følelser under organisatorisk endring? (forskningsspørsmål 2)**

Tross mye forskning på følelser, er denne begrenset i relasjon til autentisk ledelse under organisatorisk endring (Fusco et al., 2015; George & Sims, 2007). Litteraturen indikerer god kunnskap om følelser, men uten en definitiv definisjon av begrepet (Agote et al., 2016; Klarner et al., 2011). Følelser i organisasjoner har tradisjonelt sett blitt sett på som noe negativt – og det motsatte av å handle rasjonelt (Ashkanasy et al., 2002). Herunder nevner flere respondenter faren ved å bli følelsesstyrt. Funnene viser at et fåtall organisasjoner diskuterer følelser under endringsprosesser, samt at følelser ofte undertrykkes til fordel for idealet om å handle rasjonelt.

Funnene viser en klar sammenheng mellom autentisk ledelse og opplevde følelser under organisatorisk endring. Herunder, at både positive og negative følelser er sannsynlig å oppstå under organisatoriske endringer (Kiefer, 2002). Forskning har vist at ansatte finner det utfordrende å ta del i endringsprosesser grunnet stress og frykt for hva fremtiden vil bringe. Derunder, usikkerhet som resultat av mangel på informasjon eller kontroll over fremtidig utfall (Kiefer, 2002). Funnene indikerer dog at styrken på opplevde følelser, positive eller negative, under en organisatorisk endring avhenger av leders atferd. Tross ulike definisjoner av begrepet finnes en generell oppfatning blant forskere at følelser kan ha både positive og negative utfall, og oppstår fra en øyeblikkelig opplevelse påvirket av atferd (Klarner et al., 2011; Oatley & Jenkins, 1996). Videre viser funnene at respondentene som opplevde positive følelser under endringen beskriver leder som tillitsfull, engasjert, åpen, inkluderende og støttende. Eksisterende litteratur på feltet inkluderer flere av nevnte karakteristika for en leder i sine definisjoner om autentisk ledelsesatferd (Agote et al., 2016; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Luthans & Avolio, 2003).

Eksisterende litteratur hevder negative følelser oppstår som resultat av en negativ vurdering av en situasjon (Agote et al., 2016). Eksempelvis når følgere opplever følelser som skuffelse, sinne eller frustrasjon mot endring (Agote et al., 2016). Funn fra studien indikerer imidlertid

mangel på kommunikasjon, informasjon og støtte fra leder, i tillegg til opplevelsen av usikkerhet, som drivere for negative følelser under endringsprosesser. Teorier om hvorfor negative følelser oppstår under organisatoriske endringer kan forklares av nivå av tillit til leder og kunnskap om endringen (Agote et al., 2016; Konovsky, 2000). Det er funnet å være en sammenheng mellom leders karakteristika og følgers opplevde følelser under organisatorisk endring. Funnene indikerer at positive følelser er sannsynlig å oppstå der hvor leder er innehavende av karakteristika og utøver atferd som sammenfaller med autentisk ledelse. Opplevelsen av følelser under organisatorisk endring kan dog ikke antas å eksplisitt skyldes leders atferd og karakteristika. Følgende støttes av Kiefer (2005), som hevdet at det var tre kategorier av hendelser som kan trigge negative emosjoner under organisatorisk endring. Heriblant, problemer knyttet til arbeidsforhold, organisatoriske utfordringer eller personlig status. Med dette kan opplevde følelser oppstå også som konsekvens av ytre påvirkning, eller andre hendelser, faktorer eller trekk ved leder (Kiefer, 2005).

Følelser er, ifølge funnene, noe som ikke diskuteres i særlig grad i norske organisasjoner. Få respondenter opplever at følelser diskuteres under endringsprosesser, og færre benytter begrepene *følelser* eller *emosjoner* i sine respektive organisasjoner. Ord og uttrykk som beskriver en sinnsstemning er ofte benyttet til fordel for begrepene. En mulig forklaring fra eksisterende litteratur er hvordan kulturen rundt den ansatte påvirker dens evne til å uttrykke følelser (Ashkanasy et al., 2002). Herunder, normer organisasjonen innad. Forskning viser til interaksjon med kolleger og veiledere som hendelser av størst følelsesmessig påvirkning på ansatte. Forskningen nevner imidlertid leders atferd av særlig stor rolle (Agote et al., 2016; Elfenbein, 2007). En annen årsaksforklaring, som trekkes fra ekspert-intervjuet, er individuelle forskjeller i oppfatning og opplevelse av følelser. Forskjeller i opplevelse av følelser støttes av eksisterende forskning - som sier at individuelle forskjeller kan påvirke ens evne til å uttrykke følelser under organisatorisk endring (Epitropaki & Martin, 2005). Mennesket er komplekst, men tilpasningsdyktig, og utsettes stadig for kontinuerlig læring hva gjelder normer for sosialt akseptabel atferd i ulike situasjoner. Følgelig formes egne måter å forholde seg til følelser på – også på arbeidsplassen (Ashkanasy et al., 2002).

Funn viser til at de respondenter som har de mest autentiske lederne opplevde mest positive følelser. Følgende kan henge sammen med funn som indikerer at følgere har lettere for å uttrykke positive følelser der hvor miljøet oppfattes som trygt, positivt og inkluderende (Agote et al., 2016). Det er funnet at leder kan bidra til nevnte ved å skape et miljø innehavende av åpen dialog, takhøyde og trygge rammer – samt ved å være en leder som er



---

støttende, inkluderende og positiv. Nevnte karakteristika sammenfaller med definisjoner av autentisk ledelse (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2011; Iszatt-White & Kempster, 2019; May et al., 2003). Videre er det funnet at de respondenter som fant sin leder minst autentisk opplevde mest negative følelser og minst positive følelser. Respondentene som har de minst autentiske lederne beskriver leders lederstil som corporate lederstil, micromanagement eller hierarkisk ledelse. Funnene indikerer således at autentisk ledelse i større grad er linket til positive følelser, enn nevnte lederstiler (Hassan & Ahmed, 2011).

#### **5.1.4 Hvordan påvirker nivået av tillit mellom leder og følger følgeres følelser under organisatorisk endring? (forskningsspørsmål 3)**

Forskning peker på tillit som kritisk for å arbeide mot felles mål organisasjoner innad (Dirks, 2000), og limet i relasjonen mellom leder og følger (Bennis & Nanus, 1985). Videre, hvordan følgeres reaksjoner på organisatorisk endring baseres delvis på relasjonen til leder – hvorav reaksjonene påvirker følgernes vurdering av tillit under endringsprosessen. (Ballinger et al., 2009). Dog eksisterer fremdeles hull i litteraturen om forholdet mellom tillit og følelser mellom følger og leder (Agote et al., 2016; Gooty et al., 2010).

Funnene indikerer en sammenheng mellom opplevd tillit til leder og opplevelsen av følelser under organisatorisk endring. Grad av sammenheng er imidlertid uvisst. Funnene viser til lave nivåer av tillit som grobunn for usikkerhet, hvilket lettere kan lede til negative følelser. Høye nivåer av tillit kan gi opphav til følelse av trygghet, og således virke preventivt for negative følelser (Ballinger et al., 2009) Flere respondenter forklarer tillit fra leder som noe som gir selvtillit og en positiv følelse. Overnevnte funn faller klart sammen med beskrivelser gitt i ekspert-intervju. Eksperten beskriver tillit til leder som demper for unødvendige bekymringer og usikkerhet om fremtiden under endring. Forskning støtter deler av forklaringen og viser til tillit som kjernedeterminant for vurderingsprosessen som ligger til grunn for emosjonelle reaksjoner (Agote et al., 2016; Lazarus, 1991). Videre, hvordan mindre tillitsfulle ledere vil bidra til mer en følelse av uro for følger, samt hvordan en tillitsfull leder i større grad tenker konsekvens og utfall for sine ansatte (Agote et al., 2016; Lazarus, 1991; Rousseau et al., 1998). Agote et al. (2016) foreslo i sin studie at betrodde

leders velvilje gjør de i bedre stand til å unngå oppblomstring av negative følelser, og heller stimulere til positive følelser under endringsprosesser.

Tidligere forskning peker på internalisert moralsk perspektiv som eneste dimensjon av autentisk ledelse som direkte resulterer i positive følelser (Agote et al., 2016; Luthans & Avolio, 2003; Vik & Skeie, 2021). I motsetning til denne studiens funn, samt Vik og Skeie (2021) sin studie, har tidligere forskning funnet tillit å ha enten negativ eller nøytral påvirkning på følgeres følelser (Agote et al., 2016). Funnene indikerer en sammenheng mellom tillit og opplevde følelser. Hvorvidt tillit isolert sett resulterer i følelser er dog uvisst. HR-leders oppfatning og erfaring av leder som mer eller mindre tillitsfull, er funnet å påvirke følgerens opplevde følelser under organisatorisk endring. Som nevnt, viser tidligere forskning til tillit som kjernedeterminant for følgeres følelser under organisatoriske endringer karakterisert av usikkerhet (Agote et al., 2016; Lazarus, 1991). Felles for flere av respondentene er hvordan de gjennom sin posisjon i organisasjonen var tidlig involvert i endringen. Således opplevdes relativt lite usikkerhet grunnet tilstrekkelig informasjon og tidlig involvering i prosessen. Av de respondenter som opplevde usikkerhet og negative følelser, er tillitsforholdet funnet å være noe mindre enn hos de som ikke opplevde negative følelser.

Majoriteten av respondentene sympatiserer med høye nivåer av tillit til leder som preventivt for negative følelser under organisatorisk endring. Følgende kan skyldes hvordan en leders tillitsnivå baseres omkring følgeres forventninger til leders fremtidige atferd (Agote et al., 2016; Rousseau et al., 1998). Høyt betrodde ledere forventes å oppføre seg med integritet og på en måte som ikke er til skade for følgeres interesser i fremtiden. I situasjoner karakterisert av usikkerhet, kan tillit være i forkant av følgeres bekymringer og fungere som demper for følelsesmessige reaksjoner (Beddoes-Jones, 2012). Da høyt betrodde ledere anses for å være følgerorienterte, er det lav sannsynlighet for at de tar beslutninger som truer følgernes interesser og fremtidige situasjon (Agote et al., 2016; Lazarus, 1991; Rousseau et al., 1998). Både eksisterende forskning og denne studiens funn viser til høye nivåer av tillit positivt relatert til å forhindre negative følelser (Agote et al., 2016; Hassan & Ahmed, 2011; Vik & Skeie, 2021). Funnene kan dog ikke lyse ut tillit som eneste årsak til oppstandelsen av følelser.

---

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Delkapittelet foreslår praktiske implikasjoner basert på studiens funn. De fleste av funnene sammenfaller med funnene hva fremgår av Vik og Skeie (2021). Følgelig vil noen av svarene på forskningsspørsmålene resultere i lignende praktiske implikasjoner.

Flere av respondentene avslår diskusjon av, eller oppmerksomhet rundt, følelser i sine respektive organisasjoner. Funnene viser til svært få organisasjoner hvor følelser diskuteres. Funnene indikerer følelser som undertrykkes til fordel for idealet om å handle rasjonelt (Ashkanasy et al., 2002; Glasø, 2008), hvorav flere respondenter nevner fallgruven i å bli følelsesstyrt. Noen av respondentene savnet rom for å kjenne på egen opplevelse av endringen - også der hvor endringen i seg selv ikke nødvendigvis var negativt ladet. Herunder, holde masken ovenfor sine ansatte og opptre profesjonelt. Følgelig er første forslag til praktisk implementering knyttet til aksept for følelser i organisasjonen.

Ledere burde implementere tiltak for å redusere stigmaet rundt å vise følelser i profesjonelle kontekster (Agote et al., 2016; Vik & Skeie, 2021). Et økt fokus omkring følelser i form av seminarer eller workshops vil kunne bidra til å redusere nevnte stigma. Videre, endre fokus fra å opptre profesjonelt til å også være hele seg selv på arbeidsplassen – med de følelser, positive og negative, som mennesket hører med (Glasø, 2008). Aksept for følelser på arbeidsplassen kan påvirke tillitsnivå i positiv retning, hvilket videre kan gagne arbeidsmiljøet og organisasjonens resultater i samme retning (Hassan & Ahmed, 2011). Ledere fungerer som rollemodeller, og kan gjennom formidling av autentiske lederegenskaper oppfordre til å være åpen om sine tanker og følelser (Gardner et al., 2005; George & Sims, 2007; Ilies et al., 2005; Iszatt-White & Kempster, 2019). For å evne således, burde kunnskap om autentisk ledelse økes i organisasjoner (Agote et al., 2016; Vik & Skeie, 2021). En måte å øke kunnskap om autentisk ledelse er foreslått av Agote et al. (2016), hvilket er å implementere opplæringstiltak for HR-ledere som kan organisere og gjennomføre ulike handlinger. Følgelig stimuleres det til tillitsbygging i organisasjonen (Gardner et al., 2011; George & Sims, 2007).

Videre indikerte funnene tillit som avgjørende for opplevelsen av trygghet og følelsen av selvtillit under organisatoriske endringer. Likevel er det få respondenter som evner å sette ord på hva som direkte leder til opplevelsen av mer eller mindre tillit – samt hvordan denne bygges mellom følger og leder. En annen praktisk implikasjon knytter seg således til en

organisasjon med en kultur av en slik art at denne er fundamentert i tillit. Tillit til leder er også ansett som fundamentalt for effektiv ledelse (Bass, 1990). Et tillitsfullt arbeidsmiljø og en kultur preget av høye nivåer av tillit kan stimulere til bedre kommunikasjon, effektiv problemløsning og trygghet for de som befinner seg i den (Agote et al., 2016; Dirks, 2000; Oreg, 2006; Zhu et al., 2004). HR-lederes posisjon i organisasjonen gjør at de gjerne er situert mellom toppledelse og ansatte, hvilket gjør at de kan fungere som bindeledd for videreføring av organisasjonens verdier fra topp til bunn (Agote et al., 2016). Som fremgår av funnene, kan en organisasjon fundamentert i tillit virke hemmende for negative følelser – og stimulere til positive under organisatoriske endringsprosesser.

### 5.3 Begrensninger ved studien

Kapittelet belyser begrensninger ved studien, hvorav den første begrensning knytter seg til tidsramme. Studien er utført som del av en masterutredning, hvilket har lagt føringer for tid og omfang. Ved en lengre tidsramme ville utvalgsstørrelsen følgelig vært større. Et større utvalg ville styrket funn, så vel som studiens reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2019). En annen begrensning er studiens metode – kvalitativ metode. Kvalitativ metode medfører vanligvis lav generaliserbarhet. Ved et større omfang primærdata, herunder et større utvalg av organisasjoner, vil studiens funn og konklusjoner styrkes (Saunders et al., 2019). Gjennom metodisk tilnærming er det heller ikke valgt et analysenivå som etterstreber generalisering.

Ifølge Piderit (2000) kan ny og spennende innsikt i holdningsmønster relatert til endring oppnås ved å over tid observere individers reaksjoner og holdninger – fremfor registrering av statiske svar. Studien er begrenset på dette området da samtlige data er innsamlet i etterkant av endringen. Respondentenes svar og refleksjoner vil som sådan styrkes grunnet fordelene av etterpåkløskap og tid til å tenke gjennom erfaringene. Dog kan respondentenes informasjon svekkes overtid. Følelser og reaksjoner som resultat fra en tidligere og ikke-pågående endring kan la seg vanskelig hente frem. For å løse nevnte utfordring ville det være behov for langt mer ressurser og tid enn hva var tilgjengelig for studien.

En annen begrensning omhandler intervjuprosessen utførelse. Intervjuer ble utført enten ved Google Meet eller per telefon. Digitale intervju kan så vel som telefonintervju virke begrensende for samtalens flyt. Intervjuenes format kan ha forskyldt vanskeligheter for å etablere en personlig kontakt med respondent – i kontrast til å sitte ansikt til ansikt i samme

---

rom. Følgelig tas det høyde for at respondentenes svar kan ha blitt misforstått av undertegnede under intervju. Det ble av den grunn i høy grad etterstrebet å inkludere sukk, pauser, taushet, latter og andre ikke-verbale elementer under transkribering. Ved den minste tvil om betydning bak svar, fraser eller forklaringer ble respondenten kontaktet per opprinnelig kontaktpunkt for avklaring og utdypning.

## 5.4 Etiske hensyn

Etikk i forskningssammenheng refererer til standarder for atferd i forhold til rettighetene til de som er gjenstand for, eller påvirkes av, forskningen (Saunders et al., 2019). Flere etiske hensyn ble tatt under utførelsen av semistrukturerte intervjuer - særlig behandling og sikring av persondata. Det ble i studien ilagt stor vekt på å bevare anonymiteten til deltakerne. Det foreligger meldeplikt til Norsk Senter for Forskningsdata der hvor et prosjekt eller studie innebærer lagring av persondata (NSD). Forskningsprosjektet ble følgelig meldt inn til NSD og godkjent av nevnte institusjon før utførelse av de semistrukturerte intervjuer. For å bevare deltakernes anonymitet ble de i transkriberingen titulert med henholdsvis respondent 1, respondent 2, respondent 3,... Ingen personopplysninger som kan spores tilbake til deltaker ble inkludert. Data lagres lokalt på undertegnedes datamaskin, hvilket krever personlig passord og totrinnsverifisering for å nå. Samtlige data slettes på en sikker måte etter innlevert masterutredning.

## 6. Konklusjon og fremtidig forskning

### 6.1 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan autentisk ledelse påvirker tillit til leder og følgeres følelser under organisatorisk endring. Studien er en replikasjonsstudie av Vik og Skeie (2021) sin studie *The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes*. Studien baserer seg på kvalitative forskningsintervju av HR-ledere fra norske store- og mellom store organisasjoner. For å besvare oppgavens problemstilling ble det inkludert tre forskningsspørsmål fra studien som replikeres. Teori ble presentert i kapittel 2, og det ble basert på litteraturgjennomgangen utformet et teoretisk rammeverk basert på eksisterende litteratur. Det ble utført tolv semistrukturerte intervjuer med HR-ledere i norske organisasjoner fra ulike bransjer. Videre ble det utført et ekspert-intervju, som sammen med teori, tidligere forskning og eksisterende litteratur bidro til å heve diskusjon og styrke funn.

Analysen indikerer at ledere med en lederstil som sammenfaller med karakteristika av autentisk ledelse er sannsynlig å utvikle og opprettholde tillit til sine følgere. Følgende faller sammen med eksisterende forskning som indikerer at autentisk ledelsesatferd er relatert til følgeres tillit til leder (Agote et al., 2016; Beddoes-Jones, 2012; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Yousaf & Hadi, 2020). Også HR-ledere med mindre autentiske ledere beskriver høye nivåer av tillit til leder, uten at denne er relatert til autentisk ledelses atferd. Analysen indikerer videre at forholdet mellom følger og leder kan være innehavende av høy grad av tillit, uten et forhold fundamentert i autenticitet og autentisk ledelse.

Det er videre funnet at noen karakteristika ved autentisk ledelse påvirker følgeres opplevde følelser under organisatorisk endring (Agote et al., 2016; Gardner et al., 2005; Gooty et al., 2010). Grad av positive eller negative følelser er funnet å til en viss grad avhenge av følgeres oppfatning av leders autentiske atferd (Agote et al., 2016; Avolio et al., 2004; Gooty et al., 2010). Videre er det funnet at lave nivåer av tillit kan gi grobunn for usikkerhet, hvilket lettere kan lede til negative følelser (Agote et al., 2016; Gardner et al., 2005). Høye nivåer av tillit kan gi opphav til trygghet, hvilket kan virke preventivt for negative følelser. Analysen indikerer at høye nivåer av tillit kan forhindre negative følelser, men leder ikke nødvendigvis automatisk til positive følelser.

---

For å besvare utredningens problemstilling «*Hvordan påvirker autentisk ledelse følgeres følelser og tillit til leder under organisatorisk endring?*», kan det konkluderes at autentisk ledelse kan bidra til høye nivåer av tillit og generere til positive følelser under organisatorisk endring. Høye nivåer av tillit kan forebygge negative følelser og gi opphav til positive følelser, mens lave nivåer av tillit kan bidra til negative følelser.

## 6.2 Forslag til fremtidig forskning

For å tilegne en dypere forståelse for tillit og følelser under organisatorisk endring, samt hvilken rolle autentisk ledelse spiller i denne sammenheng, burde fremtidige studier være bestående av flere respondenter. Fremtidige studier innehavende av flere respondenter fra flere bransjer gir mulighet for gruppering og sammenligning etter bransje, type virksomhet eller kjønn. Dette ville øke funnenes validitet. En bredere studie med flere HR-ledere fra samme bransje, kan gi grunnlag for sammenligning av funn fra ulike bransjer opp mot hverandre. Således kan bransjespesifikke normer, miljø og kultur skilles ut og identifiseres opp mot autentisk ledelse og oppfattelsen av denne. Videre, ville en inndeling av utvalg etter kjønn 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). Andre interessante avveininger er bruk av feltobservasjon og spørreskjema.

Feltobservasjon kan nevnes som en hensiktsmessig og metodisk tilnærming for videre forskning. Følgelig vil studien i større grad evne å kartlegge hvorvidt respondentenes beskrivelser samsvarer med realiteten, hvilket ville styrke funnenes reliabilitet. Videre kan spørreskjema bidra til økt innsikt. Utvalget i denne studien er bestående av 12 respondenter, og undertegnede så det ikke hensiktsmessig å utføre en spørreundersøkelse. Fremtidige studier med større populasjon kan dog dra nytte av denne typen datainnsamling som supplement til semistrukturerte intervjuer eller feltobservasjon. Datagrunnlaget kan gi nyttige innsikter og styrke funnenes generaliserbarhet opp mot denne studiens funn. En slik type studie kan og, som foreslått av Piderit (2000), utføres over tid. Følelig kan det oppnås interessante innsikter hva gjelder endringsprosessens påvirkning på respondentenes opplevelser, tanker og følelser.

Funnene i studien indikerer følelser på arbeidsplassen som undertrykt til fordel for idealet om å handle rasjonelt (Ashkanasy et al., 2002). Videre, hvordan begrepene følelser og emosjoner pakkes inn i beskrivelser av sinnsstemning før de når mottaker. Fremtidig forskning burde fokusere om følelser også i formelle settinger. En forståelse for nevnte vil gi innsikt og sympatisere viktigheten omkring følelser også i profesjonelle og formelle situasjoner – hvilket vanskelig lar seg vitne i eksisterende litteratur (Agote et al., 2016). Følgende ville også være interessant å undersøke i flere geografiske lokasjoner enn norske organisasjoner. Ved en bredere studie av HR-lederes oppfatning av autentisk ledelse, tillit og følelser under organisatorisk endring, kunne det virke interessant å se om funn i Norge kan gjelde i andre land. Eksempelvis forskjeller mellom europeiske og asiatiske land, eller velutviklede og mindre utviklede land (Vik & Skeie, 2021). Herunder, hvorvidt ulikheter i kultur, miljø, arv og politikk (Saunders et al., 2019), kan ha en effekt på oppfatningen av autentisk ledelse, tillit til leder og opplevde følelser på arbeidsplassen.

Videre kan fremtidig forskning inkludere flere ledelsesvariabler, hvor en mulig retning kan være å se på organisasjoner i samme bransje som går gjennom tilnærmet like endringer. Følgelig kan HR-lederes oppfatning av autentisk ledelse, tillit til leder og opplevde følelser kartlegges – og følgelig sammenlignes opp med andre lederstiler. En slik type studie vil imidlertid kreve to eller flere sammenlignbare organisatoriske endringer i samme bransje på samme tidspunkt, hvilket kan tenkes la seg vanskelig identifisere. Feltobservasjon eller organisatoriske endringer i preteritum vil således være en mulig tilnærming ved en slik studie. En annen retning ville være å se på organisasjoner med ulike strukturer, og således sammenligne disse opp mot hverandre. Noen av respondentene nevner hierarkisk struktur eller micromanagement i sine respektive organisasjoner. Interessant ville være å sammenligne organisasjoner med flatere struktur opp mot nevnte, og følgelig undersøke autentisk ledelse, tillit til leder og opplevde følelser innenfor disse rammene.

Avslutningsvis kunne en mer praktisk rettet vinkling virke interessant. Heriblant, påvise en sammenheng mellom autentisk ledelse og en bedrifts suksess i form av finansielle resultater. Tidligere forskning viser til positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og bedriftens økonomiske resultater (Clapp-Smith et al., 2009; George et al., 2007). Interessant ville være å se hvorvidt funn fra en bredere studie korrelerer med en organisasjons økonomiske resultater, og således også her bidra til å styrke 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 processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Ashkanasy, N., Zerbe, W. J. & Hartel, C. E. (2002). Managing emotions in a changing workplace. I *Managing emotions in the workplace* (s. 3-22). ME Sharpe Inc.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2014). Autentic leadership theory, research and practice: Septs taken and steps that remain. I D. V. Day (Red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 331-356). Oxford University Press.
- Bakari, H., Hunjra, A. I. & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D. & Lehman, D. W. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 219-232.
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Pearson Education.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beddoes-Jones, F. (2012). Authentic leadership: the key to Building trust. 44-47. [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*.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Bonett, D. G. (2012). Replication-extension studies. *Current Directions in Psychological Science*, 21(6), 409-412.
- Bono, J. E. & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ—part 2: research design. I(Bd. 54, s. 657-660). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E. & Murnighan, J. K. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13(5), 497-513.
- Brandt, M. J., IJzerman, H., Dijksterhuis, A., Farach, F. J., Geller, J., Giner-Sorolla, R., Grange, J. A., Perugini, M., Spies, J. R. & Van't Veer, A. (2014). The replication recipe: What makes for a convincing replication? *Journal of Experimental Social Psychology*, 50, 217-224.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.

- Bryman, A., Stephens, M. & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Cameron, K. & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (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), 227-240.
- Clarke, A. E. & Friese, C. (2015). *Situational analysis in practice: Mapping research with grounded theory*. CA: Sage.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601-620.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *Academy of management annals*, 1(1), 315-386.
- 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), 569-589.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121-144.
- 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), 131-148.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- George, B. & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 240-248.
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard business review*, 78(5), 63-70.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
- Harter, S. (2002). Authenticity. I C. R. Snyder & S. J. Lopez (Red.), *Handbook of positive psychology* (s. 382-394). Oxford University Press.

- 
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Henderson, J. E. & Hoy, W. K. (1982). Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Iszatt-White, M. & Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the ‘root construct’? *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356-369.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61.
- 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), 875-897.
- Klarner, P., By, R. T. & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332-340.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Krueger, F. & Meyer-Lindenberg, A. (2019). Toward a model of interpersonal trust drawn from neuroscience, psychology, and economics. *Trends in neurosciences*, 42(2), 92-101.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vimostad og Bjørke AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lee, W.-S. & Selart, M. (2012). The impact of emotions on trust decisions. *Handbook on Psychology of Decision-Making. Hauppauge, Karen O. Moore and Nancy P. Gonzalez, Nova Science Publishers*.
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M. & de Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 224-251.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32.
- Lines, R., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2011). Organizational learning as a by-product of justifications for change. *Journal of Change Management*, 11(2), 163-184.
- Lossius, K. & Romøren, E. E. (1994). *Følelser og samspill*. J.W. Cappelen Forlag.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.

- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). Hva er strategisk human resource management? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *STRATEGISK HRM 1* (2. utg.). Cappelen Damm.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.
- Mollering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity*. Emerald Group Publishing.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M. & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- NSD. Fylle ut meldeskjema for personopplysninger. Norsk Senter for Forskningsdata. Hentet 06.05.2022 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/vanlige-sporsmal>
- Oatley, K. & Jenkins, J. M. (1996). *Understanding emotions*. Blackwell Publishing.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Parish, J. T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Payne, F. E. (1989). A definition of emotions. *Journal of Biblical Ethics in Medicine*, 3(4), 1-9.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Poppo, L., Zhou, K. Z. & Li, J. J. (2016). When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic management journal*, 37(4), 724-741.
- Porter, L. W. & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Ringdal, K. (2016). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rowe, L. A. & Boise, W. B. (1973). *Organizational and Managerial Innovation: A Reader*. Goodyear Publishing Company.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- 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), 395-417.
- Six, F., Nooteboom, B. & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that build interpersonal trust: A relational signalling perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), 285-315.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford university press.
- Swärd, A. (2016). Trust, reciprocity, and actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.
- Vik, E. E. & Skeie, T. C. (2021). *The Impact of Authentic Leadership during Organisational Change Processes* [Masterutredning, Norges Handelshøyskole]. Bergen.

- 
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. 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), 515-530.
- Widerberg, K. (2014). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget.
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C. & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological reports*, 118(3), 829-848.
- Yousaf, A. & Hadi, N. U. (2020). Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14.
- Zhu, W., May, D. R. & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide fra Vik & Skeie (2021)

*Spørre om samtykke til å gjøre lydopptak, og informere om at undersøkelsen er helt anonym, intervjuobjekt kan trekke seg når som helst i prosessen og opptak vil slettes etter transkribering etc.*

#### **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 gjennomførte som påvirket deg?

#### **Spørsmål om leder og ledelse:**

- Kan du beskrive hvilke personlighetstrekk og kvaliteter du mener en god leder har?
- Hvilken stilling/funksjon har din nærmeste leder i organisasjonen?
- 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 under organisasjonsendringen? Eventuelt hvordan?
- Utøver lederen din en lederstil som du ønsker å benytte selv?
  - Er det en lederstil du ønsker å ta etter eller lære av?
  - Eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?

#### **Spørsmål om organisasjonsendringen:**

- Hvilke konkrete forventninger 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 (F1):**

- Beskriv tillitsnivået mellom deg og din leder under organisasjonsendringen?
- Hvordan tillit ble bygget og vedlikeholdt under organisasjonsendringen
  - Hvordan du bygger/skaper tillit til dine ansatte?
  - 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?
  - Dersom ja - På hvilken måte er dette synlig overfor de ansatte.
  - 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 (F2):**

- 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 (F3):**

- Hvordan tror du tillitsnivået mellom deg og din leder påvirket måten du opplevde 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 om ledelse, tillit, følelser og/eller organisasjonsendring?

*Takk for deltakelsen.*



---

## Intervjuguide (ekspert) fra Vik & Skeie (2021)

Autentisk ledelse, tillit og følelser i Norge

- 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? (confident, hopeful, optimistic, resilient, transparent, moral/ethics, future oriented, wish to develop followers into leaders, evt. internal moral perspective, self-awareness, relational transparency, balanced processing)
- Tror du den raske digitaliserings takten påvirker hvordan ledere oppfattes, og hvordan ledere utøver sin ledelsesstil?
- Våre funn indikerer at følelser er noe som undertrykkes/ikke snakkes om i norske organisasjoner. Har du noen tanker om hvorfor?
- Våre funn indikerer at tillit spiller en rolle for følgernes følelser, men at også andre faktorer kan spille 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 2

### Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i et forskningsprosjekt - Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole?

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt hvorav formålet er å besvare problemstillingen “*Hvordan påvirker autentisk ledelse følgeres følelser og tillit til ledere under organisatorisk endring?*”. Denne erklæringen gir informasjon om mål for prosjektet samt hva en deltakelse i dette vil innebære.

#### Formål

Formålet med datainnsamlingen er å svare på overnevnte problemstilling.

Forskningsprosjektet er en replikasjonsstudie av et prosjekt fra det foregående år med samme problemstilling. Opplysninger som fremkommer under datainnsamlingen vil utelukkende benyttes for å besvare utredningens problemstilling, og slettes etter endt innsending av masteroppgaven.

#### Ansvarlig for forskningsprosjektet

Regine Frøyen er ansvarlig for forskningsprosjektet. Veileder for prosjektet er professor ved Norges Handelshøyskole, Marcus Selart.

#### Spørsmål om deltakelse

Årsaken til at du er blitt kontaktet er den hensikt å samle inn informasjon og opplysninger fra HR-ansvarlige i norske organisasjoner. Herunder, en målsetning på totalt 12 HR-ansvarlige. Respondenter er funnet på organisasjoners hjemmeside etter tilfeldig utvalgte organisasjoner i Norge.

#### Hva en deltakelse vil innebære

En deltakelse vil innebære å delta i et fysisk eller digitalt intervju på mellom 20 og 60 minutter. Lydopptak av intervjuet benyttes for transkribering og slettes etter levert masteroppgave juni måned 2022. Alle opplysninger oppbevares i mellomtiden etter beste evne. Intervjuet består av spørsmål knyttet til erfaringer og opplevelser om en faktisk organisasjonsendring. Intervjuguide sendes i forkant av intervjuet på forespørsel.

### **Frivillig deltakelse**

Deltakelse i prosjektet er frivillig. Samtykket til deltakelse kan når som helst trekkes uten årsaksforklaring. Følgelig slettes samtlige personopplysninger.

### **Respondentens personvern - oppbevaring og bruk av opplysninger**

Opplysningene som fremkommer av intervju benyttes kun til de formål nevnt i samtykkeerklæringen. Alle opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med regelverk for personvern.

- Kun prosjektansvarlig og veileder vil ha tilgang til datamaterialer
- Navn, kontaktopplysninger og øvrige opplysninger erstattes med koder på egen liste, slik at disse ikke lar seg spore tilbake til respondent

### **Opplysninger etter endt forskningsprosjekt**

Opplysninger anonymiseres ved prosjektets slutt juni 2022. Samtlige datamateriale slettes ved innlevert masteroppgave.

### **Behandling av personopplysninger**

Opplysninger om respondent oppbevares og behandles etter samtykke. Norsk senter for forskningsdata (NSD) har på oppdrag fra Norges Handelshøyskole (NHH) vurdert oppbevaring og behandling av personopplysninger i prosjektet i samsvar med regelverk for personvern.

### **Dine rettigheter som respondent**

Under listes dine rettigheter, så lenge du kan identifiseres i datamaterialet:

- Rett på kopi av dine opplysninger, samt innsyn i disse.
- Rett på korrigerings av opplysninger eller informasjon som er feil eller urettmessige
- Rett på å få slettet dine personopplysninger
- Rett på å klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Eventuelle spørsmål til studien eller informasjon om hvordan du kan benytte dine rettigheter kan rettes til:

- Norges Handelshøyskole attn. Marcus Selart: [marcus.selart@nhh.no](mailto:marcus.selart@nhh.no)
- Norges Handelshøyskoles personvernombud: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Eventuelle spørsmål til NSDs vurdering av prosjektet kan rettes til:

- Norsk senter for forskningsdata AS (NSD):
  - Epost: [personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)
  - Tlf: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen,

Regine Frøyen

*Prosjektansvarlig*

---

### **Samtykkeerklæring**

Informasjon om prosjektet Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole er mottatt og forstått. Jeg har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
  - at Regine Frøyen kan gi opplysninger om meg til prosjektet
  - at mine opplysninger oppbevares og behandles frem til prosjektets slutt juni 2022
- 

(Signert av prosjektdeltaker, sted, dato)