

Masteroppgave

Mikkel Karlsen

Lederen og Psykologisk Trygghet

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Frode Haldal

Mai 2023

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Mikkel Karlsen

Lederen og Psykologisk Trygghet

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Frode Heldal
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven representerer kulminasjonen av to svært innholdsrike og krevende år. I løpet av disse to årene har jeg forsøkt å balansere jobb og studier fulltid. Det er en opplevelse jeg ikke unner min verste fiende, men ønsker for min beste venn. Det har vært lange dager, og mye som har blitt ofret for at dette skulle kunne gå hele veien. Selv om jeg er mentalt og fysisk sliten, ville jeg ikke vært foruten denne opplevelsen og erfaringene som følger med. Jeg har lært mye om meg selv, og vil for alltid ha disse to årene med meg, på både godt og vondt.

Jeg vil takke andreårskadettene ved Luftkrigsskolen som har latt meg gjennomføre forskning på dem, uten dem hadde ikke dette prosjektet blitt noe av. Jeg vil også takke Christian Moldjord ved Luftkrigsskolen for god hjelp og veiledning med det praktiske rundt det å få denne oppgaven til å bli en realitet.

Jeg vil rette en stor takk til Frode Heldal ved Handelshøyskolen NTNU for uvurderlig veiledning underveis. Jeg har satt stor pris på dine ærlige tilbakemeldinger.

Til slutt vil jeg rette den største takken til min forlovede som har holdt ut med meg gjennom denne perioden. Uten støtten fra henne, hadde de siste to årene vært betydelig mer utfordrende enn de har vært. Du er alt for meg.

Jeg er ydmyk over å få lov til å skrive denne oppgaven, og forhåpentligvis gjøre mitt lille bidrag til forskningstradisjonen. Jeg er også svært klar, og ydmyk, over arbeidet som har blitt gjort før, for at denne oppgaven i det hele tatt skulle bli en realitet. Jeg ønsker derfor å avslutte med sitatet som møter deg på Google Scholar:

“Stand on the shoulders of giants”

Mikkel Karlsen

Mai 2023

Sammendrag

Psykologisk trygghet i en gruppe kan utgjøre forskjellen på om man klarer å løse komplekse og dynamiske problemer eller ikke. Det har derfor i de seneste år blitt forsket mye på hva som kan skape psykologisk trygghet, for å kunne utvikle grupper som er bedre rustet til å løse oppgaver i en verden som blir stadig mer uforutsigbar. I en metaanalyse fra 2022 ble det funnet at lederen er temaet som blir nevnt hyppigst i litteraturen som ble gjennomgått (Edmondson & Bransby, 2022). Tidligere forskning har funnet at hierarkier skal være negativt for psykologisk trygghet (Edmondson, 2012). Lederen representerer et makthierarki, og det å ha en leder skal derfor i utgangspunktet svekke den psykologiske tryggheten i grupper. Denne oppgaven har derfor hatt som formål å undersøke hvordan lederen kan påvirke psykologisk trygghet, for å kunne videre utvide kunnskapen rundt temaet, siden det virker å være en motsetning i litteraturen.

Denne oppgaven har benyttet seg av en casestudie for å belyse problemstillingen. Det er andreårskadettene ved Luftkrigsskolen som har vært subjektet i denne casen. For å utforske temaet har det blitt brukt en kvalitativ og kvantitativ tilnærming til datainnsamling. Det har blitt gjennomført dybdeintervjuer og SPGR undersøkelser for å kunne svare på problemstillingen.

Oppgaven finner at lederatferdene integritet, tillit, åpenhet og inkludering kan være viktige for å bygge psykologisk trygghet. Dette skjer gjennom at disse atferdene legger grunnlaget for tilliten mellom lederen og gruppemedlemmet. Etter at tilliten er på plass, kan lederen begynne å utfordre gruppemedlemmene, og denne opposisjonen virker å være det som er viktig for å skape psykologisk trygghet.

Oppgaven finner også at relasjoner kan spille en viktig rolle når det kommer til å bygge tillit mellom lederen og gruppemedlemmet. Denne relasjonen kan bygges over tid, eller den kan bygges raskt, slik det virker å ha skjedd mellom respondentene i denne casen. Videre finner oppgaven at det å bytte ledere ofte i grupper som skal løse komplekse oppgaver, kan være et verktøy for å styrke psykologisk trygghet. Det kan også være med å motvirke opplevelsen av hierarki i en gruppe.

Abstract

Psychological safety in teams can be the difference that determines whether a team can solve complex tasks or not. Recent years has therefore seen an uptick in psychological safety studies, to better equip teams to solve problems in an increasingly more complex world. In a metaanalysis from 2022, the leader was the topic most referred to in the literature that was reviewed (Edmondson & Bransby, 2022). Prior research has found that hierarchies are damaging to a team's psychological safety (Edmondson, 2012). Leaders represent av power-hierarchy and the presence of a leader should therefore be harmful for a team's psychological safety. The aim of this thesis has therefore been to investigate how the leader can affect psychological safety, to further expand the knowledge about the topic.

A case study was chosen to answer the questions in this thesis. It is the second-year cadets at the air force academy that was chosen as the subjects for this case study. To explore the subject, both qualitative and quantitative research has been conducted. This research consisted of in-depth interviews and SPGR surveys.

The study finds that integrity, trust, openness, and inclusion are important leadership behaviors for building psychological safety. This is because these behaviors lay the foundation of mutual trust between the leader and team member. When this mutual trust has been established, the leader can start to challenge the team members, and this opposition seems to be one of the keys to create psychological safety.

The study also finds that the relationship between the leader and the team member could play a part in the mutual trust between them. This relationship can be built over time, or it could be created fast, which seems to have happened in this case. The study also finds that to rapidly change leaders can be a useful tool in creating psychological safety in teams that has to solve complex tasks. It could therefore be a tool to counter the experience of a power hierarchy in teams.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
FIGURER	V
1 INNLEDNING	1
1.1 HVORFOR LUFTKRIGSSKOLEN	2
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	3
2 TEORI	5
2.1 SYSTEMATISERE PERSON GRUPPE RELASJONEN.....	5
2.1.1 <i>Spinn teori</i>	5
2.1.2 <i>Psykologisk trygghet og konstruktiv konfrontasjon</i>	9
2.1.3 <i>SPGR-undersøkelsen</i>	10
2.2 LEDERENS PÅVIRKNING PÅ PSYKOLOGISK TRYGGHET	12
2.2.1 <i>Lederens inkluderingsevne</i>	12
2.2.2 <i>Moralsk støtte og tillit</i>	13
2.2.3 <i>Tillitsvekkende atferd</i>	14
2.2.4 <i>Åpenhet</i>	15
2.2.5 <i>Integritet</i>	15
2.3 LEDERENS ATFERD	17
2.3.1 <i>Relasjonsbasert lederatferd</i>	17
2.4 OPPDRAGSBASERT OG DESENTRALISERT LEDELSE	18
2.5 GOTTMAN - FORAKT	18
3 METODE	20
3.1 DEN VITENSKAPELIGE BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	20
3.1.1 <i>Formålet med oppgaven</i>	21
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	22
3.2.1 <i>Casestudie</i>	22
3.2.2 <i>Plan for gjennomføring</i>	24
3.2.3 <i>Design</i>	25
3.2.4 <i>Forskningsetikk</i>	26
3.3 DATAINNSAMLING.....	26
3.3.1 <i>Metodetriangulering</i>	26
3.3.2 <i>Kvalitativ metode</i>	27
3.3.3 <i>Kvantitativ metode</i>	28
3.3.4 <i>Analyse av data</i>	29
3.4 OPPGAVENS KVALITET	30
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	30
3.4.2 <i>Validitet</i>	31
3.4.3 <i>Generaliserbarhet</i>	32
3.5 STUDIENS SVAKHETER	32
3.6 Å FORSKE PÅ EGEN ORGANISASJON	33
4 ANALYSE	34
4.1 KVANTITATIVE FUNN	34

4.1.1 Lederen som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet	34
4.1.2 Lederen som fremmer psykologisk trygghet.....	35
4.1.3 Lederen som hemmer psykologisk trygghet.	38
4.1.4 Gruppemedlemmet som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet.....	41
4.1.5 Oppsummering kvantitative funn	44
4.2 KVALITATIVE FUNN	45
4.2.1 Hemmende og fremmende ledere	46
4.2.2 Lederegenskaper og atferder.....	52
4.2.3 Relasjoner og kommunikasjon	56
4.2.4 Heistadmoen og lederbytter	59
4.3 OPPSUMMERING FUNN	60
5 DISKUSJON	63
5.1 LEDERATFERDER.....	63
5.1.1 Integritet	63
5.1.2 Tillit.....	70
5.1.3 Åpenhet og inkludering.....	75
5.1.4 Oppsummering lederatferder	80
5.2 RELASJONER OG KOMMUNIKASJON	81
5.2.1 Psykologisk trygghet og relasjoner	81
5.2.3 Stadig skiftende leder.....	84
6 AVSLUTNING	87
6.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	87
6.1.1 «Hvilke lederatferder påvirker psykologisk trygghet?»	87
6.1.2 «Hvordan kan relasjoner påvirke konstruktiv konfrontasjon?»	88
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	89
REFERANSER	90
VEDLEGG.....	94
A INFORMASJONSSKRIV.....	94
B INTERVJUGUIDE.....	98
C SAMTYKKEERKLÆRING.....	101

Figurer

Figur 1 SPGR grunnleggende funksjoner (Kvernes, 2013)	6
Figur 2 SPGR rommet (Sjøvold, 2019).....	10
Figur 3 SPGR feltdiagram - Lederen	34
Figur 4 Tabell lederen	35
Figur 5 Smidighetsprofil - Person A	37
Figur 6 Smidighetsprofil - person B.....	40
Figur 7 SPGR Feltdiagram - Gruppemedlem.....	42
Figur 8 Tabell gruppemedlem	42
Figur 9 Smidighetsprofil - Person AA	43
Figur 10 Smidighetsprofil - Person BB.....	44

1 Innledning

I denne oppgaven skal jeg utforske begrepet psykologisk trygghet. Interessen for dette temaet startet høsten 2022 da jeg kom over begrepet konstruktiv konfrontasjon i Sjøvold (2022) sin bok «Teamet». Jeg har selv erfaring med å jobbe i, og utvikle team fra Sjøkrigsskolen (SKSK). Det første året på SKSK ble vi som kadetter gitt én oppgave, nemlig å utvikle et så godt team som mulig i løpet av ett år. Teamet jeg var i tok oppgaven seriøst, og på slutten av året fikk vi tilbakemeldinger på at vi fungerte svært godt i komplekse og dynamiske miljøer. Vi analyserte og diskuterte mye om hvorfor vi oppnådde dette, og årsakene kan ha vært mange. Det var allikevel ikke før jeg leste om konstruktiv konfrontasjon at jeg virkelig følte at bitene falt litt på plass. Det var den høye graden av psykologisk trygghet som gjorde at vi evnet å fungere på den måten vi gjorde. Det var ingen frykt for å si det man mente, eller slenge ut forslag, fordi man alltid visste at de andre medlemmene ikke ville tolke deg i verste mening eller straffe deg for meningene dine.

Amy Edmondson har siden slutten av nittitallet forsket på dette fenomenet, da hun utga en artikkel om hvordan psykologisk trygghet påvirker evnen til læring i arbeidsteam. I denne artikkelen kommer hun med definisjonen på psykologisk trygghet som har vært mye brukt i tiden etter. Hun skrev at det er «Den delte overbevisningen om at teamet er trygt for å kunne ta mellommenneskelig risiko» (Edmondson, 1999). Man risikerer altså ikke å bli utstøtt fra gruppen om man tar risiko gjennom å si ifra om at noe er feil, eller komme med ideer.

I en metaanalyse fant Edmondson og Brandsby (2022) at lederen var en av de kategoriene som det blir referert til mest i den tilgjengelige litteraturen. Det kan dermed virke som at lederens atferd er noe som sterkt påvirker psykologisk trygghet, siden det er så fremtredende i tidligere forskning. De fleste studiene de så på hadde hatt en kvantitativ tilnærming, der Edmondson (1999) sin syv-punktskala var den vanligste.

Edmondson (2012) påstår videre at hierarkier er skadelig for psykologisk trygghet. Dette kan antyde at en leder da alltid vil være skadelig for den psykologiske tryggheten i en gruppe. Dette er fordi lederen representerer et makthierarki der lederen har mer makt enn

gruppemedlemmene. At det vil finnes ledere som styrer og organiserer grupper som skal nå felles mål i fremtiden, anses som svært sannsynlig. Samtidig blir det stadig tydeligere at psykologisk trygghet er en av de sterkeste indikatorene på om grupper kan yte på et høyt nivå i svært kompleks og dynamisk oppgaveløsning (Duhigg, 2016). Det er dermed svært viktig å utvide kunnskapen om hva ledere kan gjøre for å bygge psykologisk trygghet, i stedet for å ødelegge den.

I denne oppgaven ønsker jeg derfor utvide kunnskapen som finnes om psykologisk trygghet, nærmere bestemt hvordan lederatferd kan spille en rolle. Dette ønsker jeg å gjøre gjennom en hovedsakelig kvalitativ undersøkelse som skal forsøke å gi litt mer dybde på allerede eksisterende forskning. Samt se om funnene mine kan gi en retning for videre forskning på feltet.

1.1 Hvorfor Luftkrigsskolen

Krigsskoleutdanningene i Norge gir kadettene mange og unike muligheter til å øve på lederskap, dette gjøres gjennom både teoretisk og praktisk undervisning. En av styrkene lederutdanningen ved krigsskolene har, er nettopp det praktiske fokuset som er på ledelse. Kadettene får gjennom undervisning teoretiske rammeverk og et språk for å diskutere ledelse. Deretter blir de puttet i øvelsessituasjoner hvor de får trene på å bruke teorien i praksis. Dette gjør de gjerne over flere dager og i svært krevende situasjoner. Kadettene må også bytte på å være i lederrollen, slik at alle får prøvd ut teorien.

Dette gir kadettene et godt utgangspunkt for å kunne vurdere hvordan psykologisk trygghet kan påvirkes av lederstil. Fordi de nettopp har fått oppleve så mange forskjellige ledere i løpet av utdanningen sin.

Denne oppgaven vil forske på andreårskadettene på Luftkrigsskolen (LKSK). Dette er fordi disse kadettene har gjennomgått mer enn halvparten av utdanningsløpet. De har dermed fått mer tid til å reflektere over eget og andres lederskap, og har gått igjennom en modningsprosess. Dette gjør at de vil være i en god posisjon til å fortelle hvordan lederskapet til andre påvirket hvordan de opplevde psykologisk trygghet selv.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan lederen kan påvirke psykologisk trygghet i team, med et spesielt fokus på lederatferd eller lederstil. Basert på dette vil oppgaven derfor se på følgende problemstilling:

Hvordan påvirker lederatferd psykologisk trygghet

1.3 Forskningsspørsmål

Det har vært nødvendig å spisse oppgaven gjennom å formulere forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene vil ta for seg litt forskjellige aspekter ved psykologisk trygghet, nemlig lederatferder og konstruktiv konfrontasjon. Basert på problemstillingen vil oppgaven derfor se på følgende to forskningsspørsmål:

- 1- Hvilke lederatferder påvirker psykologisk trygghet?
- 2- Hvordan kan relasjoner påvirke konstruktiv konfrontasjon?

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven vil følge en klassisk oppbygning, for å sikre at funnene og analysen blir presentert på en logisk og oversiktlig måte.

Innledningen består av en beskrivelse om hvorfor jeg mener temaet er interessant. Samt hvorfor LKSK og andreårskadettene der er blitt valgt som casestudie. Her presenteres også hvordan oppgaven avgrenses og problemstillingen og forskningsspørsmålene som har vært utgangspunktet for forskningen som har blitt utført.

Teoridelen vil ta for seg det teoretiske grunnlaget som har blitt brukt for å belyse problemstillingen. Dette vil utgjøre rammeverket for videre diskusjon i oppgaven.

Metodedelen vil vise hvordan den vitenskapelige metode har blitt benyttet for å komme frem til svar. Her vil også hvilke svakheter og styrker som er i forskningsdesignet, samt i hvilken grad det er mulig å generalisere funnene.

I analysedelen vil funnene fra de kvalitative og kvantitative undersøkelsene presenteres.

Videre i diskusjonsdelen vil teorien og funnene knyttes sammen og diskuteres for å forsøke å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på en best mulig måte.

Til slutt vil oppgaven konkludere på problemstillingen og forskningsspørsmålene, og vise hva oppgavens teoretiske bidrag har vært. Det vil også komme forslag til hvilke forskningssteg som kan gjøres videre for at psykologisk trygghet som konsept i grupper skal kunne belyses ytterligere.

2 Teori

2.1 Systematisere Person Gruppe Relasjonen

2.1.1 Spinnteori

Spinnteori for grupper tar for seg flere perspektiver innen gruppers utvikling og baserer seg på system og kompleksitetsteori (Sjøvold, 2022). Det er tre elementer i spinnteori som til sammen utgjør kjernen i teorien, nemlig de fire grunnleggende funksjonene, balanse og formålsnivå (Sjøvold, 2022). Sjøvold har utviklet spinnteorien som en integrert teori, som dermed bygger tidligere forskning, og ut fra denne skaper noe nytt for å forklare hvordan grupper utvikler seg. Jeg vil videre ta for meg de tre mest sentrale begrepene.

Det er fire gruppefunksjoner som til sammen utgjør det som bestemmer om en gruppe vil overleve eller ikke. Disse er kontroll, omsorg avhengighet og opposisjon (Sjøvold, 2022). Funksjonen kontroll skal sikre at ressurser brukes korrekt og representerer fokus på måloppnåelse og oppgaveløsning (Sjøvold, 2022). Omsorg sikrer at det oppstår sosiale relasjoner i gruppen, samt vedlikeholdet av disse (Sjøvold, 2022). Opposisjon er gruppens evne til å si stopp, forandre mening, rette seg etter endringer og i hvilken grad kritikk tillates i gruppen (Sjøvold, 2022). Avhengighet er gruppens evne til å forholde seg til de avtalte reglene som er i gruppen for hvordan man skal forholde seg til hverandre og hvordan oppgaveløsningen skal gjennomføres (Sjøvold, 2022).

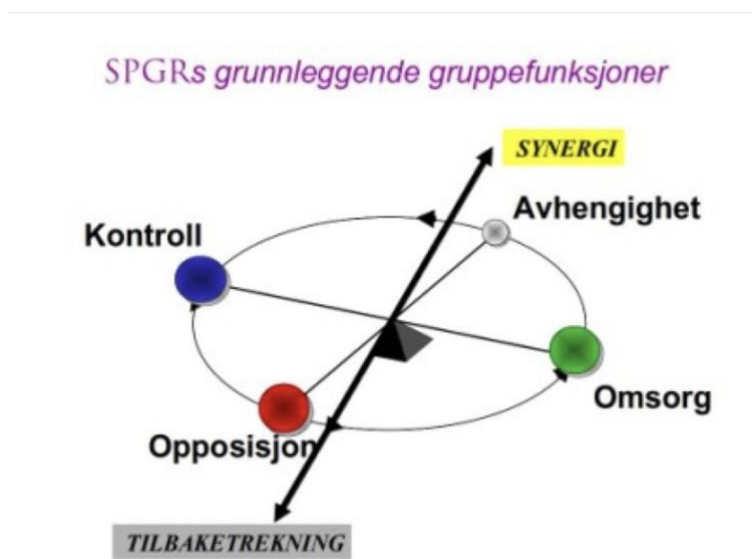
Det er mulig å avgjøre hvilken funksjon gruppen domineres av gjennom å observere den over tid. Hvis en gruppe lar en av funksjonene dominere gruppen i for lang tid, vil det kunne være at gruppen får problemer i møte med utfordringer som krever andre funksjoner for å kunne løses (Sjøvold, 2022). Gruppen må derfor helst utvikle en gruppedynamikk som tillater at medlemmene kan bytte hurtig mellom de forskjellige funksjonene. På denne måten kan gruppen alltid møte utfordringer med den funksjonen som best bidrar til oppgaveløsning.

En god leder vil kunne påvirke gruppen til å alltid velge og operere i den funksjonen som er mest effektiv. Dette kan føre til god oppgaveutførelse gjennom kontroll, konstruktiv kritikk

og vurdering av egne handlingsmønstre gjennom opposisjon, en trygg base for å ivareta individet og annerkjennelse gjennom omsorg eller en gjensidig forpliktelse til hverandre i gruppen gjennom avhengighet (Sjøvold, 2022).

Videre vil det å kunne balansere disse fire funksjonene være viktig for en gruppe, og hvordan den fungerer. Enkeltpersonene i en gruppe vil fort påta seg en rolle, som ofte er dominert av en av de fire funksjonene som de føler seg mest komfortable i. Dette vil på sikt kunne skape en forventning om det er slik en person alltid oppfører seg i gruppen (Sjøvold, 2022). For en gruppe med god gruppedynamikk vil det derimot kunne være mulig for alle gruppemedlemmene å bruke alle de fire funksjonene om hverandre. Sjøvold (2022) bruker en snurrebass analogi for å forklare dette. En snurrebass med høy fart vil være god og stabil, hvis man dytter til den vil den raskt komme i ubalanse, men finner fort tilbake til å snurre stabilt. Det er slik en gruppe med god gruppedynamikk vil fungere. Når gruppen blir utsatt for noe uventet bytter de raskt mellom alle funksjonene som de mestrer, finner tilbake til balansen og løser oppgaven.

En gruppe med dårlig gruppedynamikk vil være en snurrebass som spinner i sakte hastighet, om man gir denne en dytt vil den raskt legge seg på den ene siden. I analogien kan man tenke seg at snurrebassen har fargen til de fire funksjonene. Det at snurrebassen dermed legger seg på den ene siden indikerer at en av funksjonene dermed blir dominerende i gruppen, og det er vanskelig å komme seg videre ut fra det. Resultatet av dette blir fort til handlingslammelse (Sjøvold, 2022).



Figur 1 SPGR grunnleggende funksjoner (Kvernes, 2013)

Dette kan videre forklares med gruppedynamikkene tilbaketrekning og synergi. Ved tilbaketrekning er gruppen i fastlåste roller, og domineres av enkelte funksjoner. Ved synergi har gruppen en fleksibel rollestruktur og alle medlemmene behersker atferd som lar dem spille på alle de fire funksjonene (Sjøvold, 2022).

Gode ledere leder gruppen sin godt, og er var på det Sjøvold (2022) kaller latente funksjoner. Dette er små hint medlemmene i gruppen gir hverandre, dette kan for eksempel være små glimt av atferd som ikke ellers passer inn i funksjonen som dominerer gruppen for øyeblikket. En god leder gjør at gruppen klarer å fange opp disse latente funksjonene fra hverandre, slik at man kan begynne å forberede seg på endringen som er på vei (Sjøvold, 2022).

For å utvikle et godt samspill i gruppen er den opplevde tilliten svært viktig. En person man har tillit til er en som gir en følelse av at man blir verdsatt, som utfordrer, er tydelige i krav og tar sin del av ansvaret (Sjøvold, 2022). De mestrer altså de fire funksjonene, og blir ofte kalt sosialt intelligente. Jo bedre medlemmene er til å veksle mellom rollene, jo større innsikt vil de få til hverandre, og mer læring vil finne sted (Sjøvold, 2022). Etter hvert som gruppen lærer mer om hverandre vil de også stadig utvikle den gjensidige tilliten mellom hverandre. Det å kunne lære seg hvordan de andre gruppe medlemmene reagerer på forskjellige situasjoner er et av grunnlagene for å utvikle grupper videre. Dette vil altså være essensielt for den personlige og gruppeutviklingen (Sjøvold, 2022).

Spinnteorien beskriver en gruppes formålsnivå som gruppens dynamikk og hvordan den samspiller med omgivelsene (Sjøvold, 2022). Formålet er selve oppgaven som skal løses, og nivå er en referanse til hvor kompleks dynamikken i gruppen må være for å løse den (Sjøvold, 2022). En gruppe på lavt formålsnivå vil være preget av faste roller og befinne seg nærmere tilbaketrekning. En gruppe med høyt formålsnivå har begynt å lære seg hverandre å kjenne og bygger dermed gjensidig tillit, de vil være nærmere synergi (Sjøvold, 2022). Grupper med høyere formålsnivå har ofte det som kalles felles mentale modeller, altså at de har en lik oppfatning av hvordan gruppen og gruppe medlemmene i den ønsker å formidle i forskjellige situasjoner (Sjøvold, 2022).

En effektiv gruppe er en som har dynamikk som møter kravene som oppgaven og situasjonen rundt den krever (Sjøvold, 2022). Det er ikke sikkert at det alltid er et høyt formålsnivå som er det mest effektive, da visse oppgaver kan kreve en dynamikk på lavere formålsnivå. For å kunne operere på høyt formålsnivå er tillit en viktig faktor. Ved lavere formålsnivå kommer tryggheten i gruppen ut fra de klare rammene som er etablert, dette kan gjøre at kunnskap ikke blir utfordret. På høyt formålsnivå vil tillit oppleves som nettopp det at det er lov å utfordre hverandre. Utfordringene i seg selv blir en form for tillitserklæring, siden man ønsker å lære om intensjonen til den andres utspill.

En annen måte å se på dette med formålsnivå er gjennom det Kahneman (2011) kaller system I og II tenking. Der system I er rask og intuitiv tenking, og system II er den analytiske og noe tregere formen tenking. Dette kan overføres til spinnteorien og forskjellige formålsnivåer gjennom det som kalles system I og II teamdynamikk (Heldal et al., 2017). Her representerer system I et team på et lavt formålsnivå. Der alle har bestemte roller, lederen styrer med klar autoritet og tilliten kommer gjennom forventingen om at alle gjør som de skal. Denne typen grupper er mest effektiv i forutsigbare situasjoner der det er kjent hva som skal og bør gjøres. System II er mer likt et team med høyt formålsnivå. Her behersker alle gruppemedlemmer alle roller, innflytelse er likt fordelt, de mentale modellene deles og utvikles gjennom konstruktiv konfrontasjon og ledelsen er ikke nødvendigvis synlig siden teamet i stor grad er selvstyrt. Denne typen grupper bygger tillit gjennom forventingen om å kunne utfordre hverandre, og fungerer best i uforutsigbare og kaotiske situasjoner med komplekse oppgaver som skal løses (Heldal et al., 2017).

Det vil være svært forskjellig ledelse som kreves av system I og II team. System I vil kreve en svært synlig og autoritær leder, samtidig vil system II team i stor grad være selvstyrte (Heldal et al., 2017). Team vil kunne bevege seg på et spekter mellom system I og II, akkurat som med formålsnivåer, og tilpasse hvordan de angriper oppgaver ut ifra hva som er mest effektivt. Det er derfor lederens vanskelige oppgave å skulle avstemme når en tydelig og sterk leder trengs, og når det er viktig at det er laget som faktisk løser oppgaven. Dette er en vanskelig balansegang som krever at lederen evner å ha et godt overblikk og klarer å lede og være en del av laget samtidig (Sjøvold, 2014b).

Når det kommer til trening av disse forskjellige systemene er det for system I viktig å gi gjenkjennbare situasjoner som stimulerer bruk av drill. For system II vil trening av dette

systemet kreve situasjoner som oppstår overaskende og er preget av dilemmaer (Heldal et al., 2017).

2.1.2 Psykologisk trygghet og konstruktiv konfrontasjon

Sjøvold definerer psykologisk trygghet som «..Evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen bak andres væremåte» (Sjøvold, 2022, p. 205)

Googles Aristoteles-prosjekt (Duhigg, 2016) fant at den faktoren som virkelig ga team evnen til å prestere på et høyt nivå og være kreative var nettopp psykologisk trygghet.

Det å skape psykologisk trygghet i en gruppe krever at medlemmene i denne gruppen er bevist den effekten egen og andres handlinger har på samspillet. Når en i gruppen sier noe, blir dette tolket ulikt av alle medlemmene i gruppen. Hvis gruppemedlemmene ikke utforsker hverandres mening, men bare lar denne initiale oppfatningen stå. Kan dette ofte føre til misforståelser og utrygghet i gruppen (Sjøvold, 2022). I spinnteorien vil kommunikasjon som fremmer forståelse av andres intensjon kalles konstruktiv konfrontasjon (Sjøvold, 2014a).

Konfrontasjonen kommer gjennom at gruppen aktiverer sin opposisjonsfunksjon. Den konstruktive delen kommer av at man gjør dette på en konstruktiv måte. I stedet for å angripe, så viser man interesse for andre gruppemedlemmers synspunkter (Sjøvold, 2022).

Jo tidligere konstruktiv konfrontasjon blir introdusert, jo bedre er det for gruppeutviklingen.

Tillit handler i så måte om forutsigbarhet, og hvis konstruktiv konfrontasjon som kommunikasjonsform etableres tidlig, vil dette fremme forutsigbarhet i gruppen (Sjøvold, 2022). Det blir dermed en kontinuerlig forventningsavklaring i gruppen, som fungerer som en av forutsetningene for å bygge tillit (Sjøvold, 2022).

Sjøvold (2022) viser videre til hvordan psykologisk trygghet og tillit henger sammen. Som nevnt tidligere er personer vi får tillit til ofte de som mestrer alle fire funksjonene. De som mestrer alle funksjonene, vil kunne ha et helt annet overskudd til å fokusere på tilbakemeldingen omgivelsene gir dem. De bekymrer seg ikke for hvordan andre oppfatter dem, men evner å sette seg inn i andres situasjon, samt ha et eksternt fokus (Sjøvold, 2022). På høye formålsnivåer vil ikke gruppen la enkeltpersoner ha monopol på ekspertkunnskap. Medlemmene vil grave i enkeltpersoners kunnskap helt til de skjønner hva som er poenget (Sjøvold, 2022). Den fortsatte utfordringen av ekspertens kunnskap blir sett på som selve

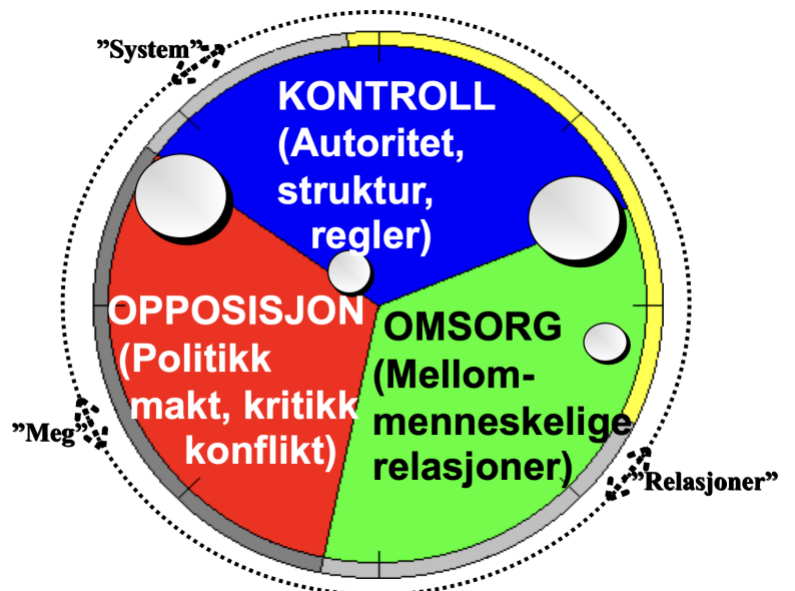
nøkkelen til å oppnå ny kunnskap. På lavere formålsnivåer vil denne utfordringen kunne føre til misnøye og mistillit (Sjøvold, 2022).

Psykologisk trygghet kan man dermed si er opplevelsen av at det er greit å komme med sin mening, uansett hva den skulle være. Hvordan denne følelsen oppstår har med hvordan gruppen korrigerer rolleatferd. Grupper som kan operere på høyt formålsnivå vil kunne trives og oppmuntre til å utfordre alt gruppen foretar seg, mens dette vil fremstå som skummelt for grupper som kun mestrer lave formålsnivå (Sjøvold, 2022).

2.1.3 SPGR-undersøkelsen

For å forsøke å lage et bilde av den teoretiske lederen og gruppe medlemmet som oppfordrer til høyest grad av psykologisk trygghet for individet i gruppen. Vil jeg benytte meg av SPGR undersøkelsen og SPGR-atferdsrommet.

SPGR atferdsrommet illustreres gjennom et kakediagram. Der gruppe medlemmene plasseres innenfor dette kakediagrammet i form av sirkler. Størrelsen på sirkelen sier noe om hvor stor innflytelse hvert enkelt medlem har på gruppen. En større sirkel betyr mer innflytelse, og en liten betyr mindre innflytelse (Sjøvold, 2022).



Figur 2 SPGR rommet (Sjøvold, 2019)

Kakediagrammet har tre farger, rød for å symbolisere opposisjon, blå for å symbolisere kontroll og grønn for å representere omsorg (Sjøvold, 2022). Avhengighet vil representeres

gjennom at et gruppe medlem vil plasseres som en liten sirkel i blått eller grønt felt. Om en person er veldig styrt av en av funksjonene vil, vil testen finne ut av dette og gi sirkelen den fargen som tilsvarer funksjonen personen styres av. En person som styres av avhengighet vil få fargen grå, og ettersom vedkommende er lojal til oppgaven eller gruppen vil de plasseres i henholdsvis blått eller grønt felt (Sjøvold, 2022).

Balanse i SPGR atferdsrommet betyr at gruppe medlemmene evner å beherske alle funksjonene samtidig. På den måten veksler personene så raskt mellom funksjonene at de omtrent skjer samtidig (Sjøvold, 2022). En gruppe på høyt formålsnivå fremstår samlet i SPGR rommet, mellom grønn og blå farge, samt med omtrent like store sirkler. En slik gruppe kan hurtig få belyst alle sider ved en sak og dermed brukt ressursene sine på en best mulig måte (Sjøvold, 2022).

For at en gruppe skal fungere på høyt formålsnivå er det viktig at gruppen evner å si stopp når de trenger å orientere seg på nytt. Det er dette opposisjonsfunksjonen er der for. Om gruppen evner å følge opp opposisjonen med kontroll eller omsorg vil opposisjonene fremstå konstruktiv (Sjøvold, 2022). Om man fremstår som vanskelig i opposisjon vil man havne i det røde feltet. Om man havner helt i motsatt ende mellom grønn og blå farge viser man aldri opposisjonsatferd.

Den gule stripen ytterst i sirkelen viser at innenfor dette feltet vil det forekomme atferd som fremmer gruppearbeid. Innenfor de lysegrå stripene vil det være atferd som noen ganger fremmer gruppearbeid. Mens innenfor den mørke stripen vil det være atferd som alltid hemmer gruppearbeid (Sjøvold, 2022).

Hvis SPGR algoritmen ikke klarer å plassere deg innenfor noen enkelt funksjon, vil du få en gul farge. Dette tyder på at du mestrer alle fire funksjoner samtidig. En ideelt plassert person vil dermed være ha en ganske stor gul sirkel, plassert innenfor den gule stripen, for eksempel midt imellom blå og grønn farge. Personen vil også være plassert litt ned mot opposisjon, og ikke befinne seg helt ute på periferien, der vedkommende aldri vil vise opposisjon.

2.2 Lederens påvirkning på psykologisk trygghet

Det er i forskningen på psykologisk trygghet stort sett fokusert på tre nivåer. Nemlig individ, team og organisasjonsnivået (Newman et al., 2017), denne oppgaven vil utforske individnivået. Newman et al. (2017) finner i sin metaanalyse at det er lederatferder som kan påvirke hvordan psykologisk trygghet oppfattes av individet. Disse er lederens evne til inkludering (Bienesfeld & Grote, 2014), moralsk støtte og tillit (Zhu et al., 2004), tillitsvekkende atferd (Madjar & Ortiz-Walters, 2009), åpenhet (Detert & Burris, 2007) og integritet (Palanski & Vogelgesang, 2011). Oppgaven vil avgrenses til å se på disse lederatferdene, for å se om det er mulig å utdype hva disse atferdene betyr for psykologisk trygghet på individnivå

2.2.1 Lederens inkluderingsevne

Nembhard og Edmondson (2006) kom opp med begrepet lederens inkluderingsevne. I grupper finnes det typisk de med høy status, og de med lavere status. De med høyere status opplever ofte en høyere grad av psykologisk trygghet, i form av at de føler de kan komme med sin mening. Dette er sannsynligvis på grunn av det med høy status opplever at deres mening blir verdsatt og etterspurt ofte. På denne måten blir de kondisjonert til å komme med sin mening (Nembhard & Edmondson, 2006). Tilsvarende blir det motsatt for de med lav status, som vil kunne oppleve å bli lært til å være stille fordi de ikke blir oppfordret til å komme med sin mening (Nembhard & Edmondson, 2006).

Lederen i en gruppe vil gjennom sin stilling sannsynligvis ha en høy status i gruppen sin. Det er blant annet gjennom lederens inkluderingsevne at medlemmene av en gruppe med lavere status kan få mot og trygghet til å komme oftere med sin egen. Lederens inkluderingsevne har blitt vist å kunne forbedre en gruppes samarbeidsklima, samt læringsorientering (Nembhard & Edmondson, 2006). Gruppemedlemmer ser til lederen for å se hva slags oppførsel som er akseptabel. Om lederen oppfører seg autoritær, er defensiv og ikke støttende er det sannsynlig at gruppemedlemmene ikke vil ønske å komme med sine meninger. Lederens inkluderingsevne blir definert som ord og handlinger som inviterer og oppfordrer gruppemedlemmer til å bidra. Dette kan gjøres gjennom at lederen sørger for å inkludere de stemmene som vanligvis ikke blir hørt, samt delegere makt nedover i hierarkiet (Nembhard &

Edmondson, 2006). Det er nettopp i grupper med klare maktforhold at lederens inkluderingsevne er viktig for å fremme psykologisk trygghet for gruppemedlemmene.

Dette har blitt bekreftet av Bienefeld og Grote (2014) som fant at lederens inkluderingsevne var en viktig faktor for at gruppemedlemmer skulle kunne komme med sine meninger i ad hoc grupper (Bienefeld & Grote, 2014). Det var spesielt viktig her i grupper som ble satt sammen tilfeldig, og ikke skulle fungere sammen i lengre tid, og ble en av de sterkeste indikatorene på psykologisk trygghet de kunne finne i sin undersøkelse (Bienefeld & Grote, 2014).

2.2.2 Moralsk støtte og tillit

Zhu et al. (2004) skriver om viktigheten av etisk ledelse. De mener det er lederens ansvar å sette den etiske og moralske retningen organisasjonen og gruppen skal rette seg etter. En etisk leder vil være rettferdig i hvordan goder som lønn, belønninger og anerkjennelse deles ut i henhold til hvilken innsats som den ansatte legger inn i arbeidet (Zhu et al., 2004). Samt at lederen vil sørge for å involvere de ansatte i beslutninger som angår dem selv, og hvilken retning gruppen eller organisasjonen skal ta.

Etiske ledere vil være veldig gode på å bygge tillit til sine gruppemedlemmer, en mer betingelsesløs tillit som skaper en relasjon mellom lederen og gruppemedlemmet. Tilliten blir limet i relasjonen, og de delte verdiene blir måten individet oppfatter den sosiale situasjonen mellom partene (Jones & George, 1998). Etiske ledere bygger tillit på to måter, nemlig gjennom å være konsekvente i måten de snakker og handler, samt at de oppfører seg med velvilje mot sine ansatte (Zhu et al., 2004).

Etiske ledere oppfører seg konsekvent gjennom å ha det moralske motet til å gjennomføre intensjonen sin, selv om det er et stort ytre press til å gjøre det motsatte (Zhu et al., 2004). Ledere som gjør dette er opptatt av å fremstå, og være ærlige. På en slik måte at dette farger måten de oppfører seg på jobb og i det private. Slike ledere vil dermed oppføre seg konsekvent, og vil på den måten kunne bygge tillit til sine gruppemedlemmer (Zhu et al., 2004). Videre vil en etisk leder, oppfattes av sine gruppemedlemmer som at han eller hun vil handle på en slik måte at det er til fordel for gruppemedlemmet, altså med såkalt velvilje (Zhu et al., 2004).

Etiske ledere er de som ikke vil oppnå egennyttelse og utnyttelse av sine ansatte, men en som sørger for å ivareta gruppens interesser (Zhu et al., 2004). En slik leder handler med basis i et sett med moralske regler, som er en del av kjernen til lederens person. En etisk leder vil også forsøke å putte sine ansatte i posisjoner der det vil være mulig for dem å vokse og utvikle kompetanse. Gjennom å sette dem til oppgaver der de må utvikle seg selv faglig og sitt etiske og moralske kompass (Zhu et al., 2004). De etiske lederne vil også støtte sine ansatte tydelig i disse situasjonene som er krevende, som på sikt kan gjøre at grupped medlemmene føler seg mer myndiggjort (Zhu et al., 2004). Gjennom denne myndiggjøringen vil de ansatte kunne føle at de kan ta mer risiko i arbeidet.

2.2.3 Tillitsvekkende atferd

Ifølge Madjar og Ortiz-Walters (2009) vil tillit til en leder kunne påvirke både rutine og kreativt arbeid på en positiv måte. Med tillit mener de en form for tillit som skaper affekt, noe de definerer som forventningen om at andre ikke kommer til å oppføre seg opportunistisk fordi andre grupped medlemmer bryr seg om hverandre, har utviklet en relasjon med hverandre og setter den andres behov foran egne (Madjar & Ortiz-Walters, 2009). Opportunisme kan beskrives som å fremme egeninteresse med ond hensikt (Williamson, 1993).

I en arbeidsplass er lederen en autoritetsfigur, som kan allokere ressurser og gjøre avgjørelser som påvirker grupped medlemmene. Det er vist at grupped medlemmer som stoler på sin leder har mer overskudd til å fokusere på den faktiske oppgaven de har blitt satt til å gjøre (Mayer et al., 2011). Videre vil grupped medlemmene ikke være like opptatt av usikkerhet og mer villig til å ta risiko (Madjar & Ortiz-Walters, 2009). Slik oppførsel er knyttet til positive utslag som høyere produktivitet og en større vilje til å komme med ideer som bryter med gjeldende paradigmer og normer (Madjar & Ortiz-Walters, 2009). Dette er atferd som kreves i både rutine og kreativitetspregede arbeidsoppgaver. Tillit til lederen vil kunne frigjøre tankekapasitet, som igjen vil kunne positivt påvirke hvordan grupped medlemmet fungerer.

Dette kan knyttes til psykologisk trygghet gjennom at støttende og tillitsvekkende atferd er knyttet til en følelse av trygghet for de ansatte (Zhu et al., 2004). Oppførsel fra lederen som oppfattes hensynsfull, beskyttende og velvillig gjør at gruppens medlemmer føler seg trygge

(Zhu et al., 2004). Tillit til lederen vil kunne gjøre at gruppemedlemmene føler seg psykologisk trygge, og dette kan gjøre dem mer villige til å utføre arbeidsoppgaver på nye måter. Fordi de ikke frykter konsekvensene ved å prøve noe nytt (Madjar & Ortiz-Walters, 2009).

2.2.4 Åpenhet

Detert og Burris (2007) forsket på hvordan lederens åpenhet påvirker forholdet mellom gruppemedlemmene og lederen. En leder som er åpen og uttalt om at han eller hun ønsker innspill på hvordan man kan løse utfordringer. Sender signaler til sine gruppemedlemmer om at det er rom for å komme med sine meninger (Detert & Burris, 2007). Denne typen atferd vil kunne styrke den psykologiske tryggheten som oppleves av gruppemedlemmene.

De fant at lederens åpenhet var en sterk faktor i det at gruppemedlemmer skulle tørre å komme med sin mening. Med lederens åpenhet så mener de lederens evne til å høre på sine gruppemedlemmer, at lederen faktisk er interessert i deres mening og faktisk gjør noe med det som blir foreslått (Detert & Burris, 2007). Slik oppførsel har blitt funnet å kunne øke og vedlikeholde gruppemedlemmenes ønske om å bruke stemmen sin og komme med sin mening. (Milliken et al., 2003). Det kan også hjelpe med å gjøre avstanden mellom lederen og gruppemedlemmene mindre, og ufarliggjøre maktforholdet som er mellom dem. Dette kan gjøre at det for gruppemedlemmet oppleves som mindre risikofylt å komme med sine meninger (Edmondson, 2003). For psykologisk trygghet vil ledere som klarer å vise interesse i sine gruppemedlemmer, lytter til dem og viser at de er villige til å handle på deres forslag. Vise gruppemedlemmene at de tar liten eller ingen personlig risiko ved å komme med meninger eller kommentarer som er ærlige (Edmondson, 2003).

2.2.5 Integritet

Palanski og Vogelgsang (2011) så i sin studie på hvordan lederens integritet kunne påvirke kreativitet og villigheten til å ta risiko. Kreativitet blir definert som produksjonen av nye og nyttige ideer som påvirker produkter, tjenester, prosesser og arbeidsmetoder (Shalley & Gilson, 2004). Kreativitet blir sett på som en av de viktigste evnene en organisasjon kan ha, fordi det lar organisasjonen utvikle seg over tid. Det er forsket mye på enkeltpersoners evne til å tenke kreativt, men kreativitet stammer vel så mye fra sosial interaksjon som fra de

individuelle ferdighetene til enkelte gruppemedlemmer (Amabile, 1988). Det å tenke kreativt er også risikofyllt, gjennom at det kan kreve at man kaster vekk all gammel kunnskap, samt at man kan også gjøre feil. Lederens oppførsel vil dermed kunne påvirke i hvilken grad en gruppes medlemmer føler at det er greit å ta denne risikoen (Palanski & Vogelgesang, 2011).

Lederens integritet kan ha mange definisjoner, den som vil brukt fremover stammer fra Palanski og Yammarino (2007) som sier at integritet er konsistens mellom en persons ord og handlinger. Lederens integritet er knyttet positivt til gruppemedlemmers tillit til lederen, forpliktelse til organisasjonen samt hvor fornøyd gruppemedlemmene er med lederen sin (Palanski & Vogelgesang, 2011). Der hvor gruppemedlemmene opplever at lederen har høy integritet vil de oftere også kunne komme med kritikk av lederen, gruppen og prosessene de er involvert i. Om denne kritikken er konstruktiv så har man funnet at dette vil kunne positivt hjelpe kreativitet (Palanski & Vogelgesang, 2011). Ledere med høy integritet vil også være forutsigbare for sine gruppemedlemmer i måten de oppfører seg. Denne forutsigbarheten vil kunne tillate gruppemedlemmer til å ta mer risiko, om lederens oppførsel er slik at risikotakning er noe som belønnes (Palanski & Vogelgesang, 2011).

For psykologisk trygghet sin del vil en leder som ikke oppfører seg konsekvent kunne negativt påvirke den trygghetsfølelsen i gruppen. Om atferd som belønnes en dag, straffes dagen etterpå, vil dette være en påkjenning for gruppens medlemmer. Lederens integritet fremmer psykologisk trygghet gjennom å fjerne usikkerhet. Gjennom oppførsel som er transparent, konsekvent og forståelig over tid, så bygges psykologisk trygghet sten for sten (Palanski & Vogelgesang, 2011). Tepper (2007) fant at ledere som har en lav grad av integritet, ødelegger mer for gruppemedlemmenes trygghet enn ledere som hele tiden har en misbrukende og ødeleggende lederstil. Lederens integritet vil derfor kunne spille en avgjørende rolle for gruppemedlemmers følelse av psykologisk trygghet.

2.3 Lederens atferd

2.3.1 Relasjonsbasert lederatferd

Yukl og Gardner (2020) har i sin bok «Leadership in Organizations» tatt for seg ledelse, og mye av forskningen som er gjort innenfor ledelsesfeltet. Hvor en av disse retningene har vært relasjonsbasert ledelse.

Relasjonsbasert lederatferd

For den relasjonsbaserte lederatferden så finner Yukl og Gardner (2020) at støttende ledelse er en av de viktigste kategoriene. Støttende atferd hjelper lederen å utvikle en personlig relasjon til gruppemedlemmene sine. Dette kan hjelpe til med å øke hvor tilfreds gruppemedlemmene føler seg i jobben sin. Støttende ledelse kan dermed føre til at gruppemedlemmene aksepterer lederen sin i høyere grad, øker tilliten til lederen samt at det øker villigheten til å yte ekstra for lederen. Atferd som er typisk for støttende ledelse er å vise genuin interesse for gruppemedlemmene sine, være sympatisk og gi støtte når gruppemedlemmer føler seg nervøse, styrke gruppemedlemmenes selvfølelse og selvtillit samt å være villig til å hjelpe med personlige problemer (Yukl & Gardner, 2020).

Videre er det viktig for relasjonsbasert lederskap å kunne utvikle gruppemedlemmene sine. Det er funnet at effektive ledere tar en aktiv rolle i det å skulle utvikle sine ansatte. Dette kan føre til at gruppemedlemmer føler høyere selvtillit, blir mer kompetente i jobbene sine og at det raskere stiger i gradene i organisasjonen (Yukl & Gardner, 2020). Det å øke kompetansen til de ansatte gir organisasjonen fordeler som høyere forpliktelse til organisasjonen, at de yter bedre samt at det er lettere å fylle hull i organisasjonen om noen nøkkelpersoner forlater stillingene sine (Yukl & Gardner, 2020). Atferd som fremmer utvikling av de ansatte er å hjelpe gruppemedlemmer indentifisere utviklingspotensialet, være tålmodig når man veileder, oppfordre til å delta i kompetansehevende aktiviteter, gi muligheter til å lære av erfaringer samt å framsnakke gruppemedlemmene sine (Yukl & Gardner, 2020).

Den siste kategorien innenfor relasjonsfokusert atferd er det å gi ros og annerkjennelse for jobben som blir gjort. Det er tre former for ros og annerkjennelse som er de mest vanlige, nemlig skryt, priser og seremonier der man får annerkjennelse (Yukl & Gardner, 2020). For at

ros og anerkjennelse skal ha den ønskede effekten, må det benyttes på korrekt måte. Det er også gjennomført studier som viser at det å øke bruken av ros og anerkjennelse gir mer fornøyde og effektive ledere (Wikoff et al., 1983). Atferd som er typisk for ledere som gir ros og anerkjennelse er å aktivt søke etter bidrag som kan anerkjennes, anerkjenne innsats som ikke nødvendigvis gikk, ikke bare rose de mest synlige jobbene. De er også målrettede i måten de gir ros på og bruker riktig form og mengde med ros og anerkjennelse.

2.4 Oppdragsbasert og desentralisert ledelse

Forsvaret baserer seg på at lederne i organisasjonen er i stand til å utøve oppdragsbasert ledelse (OBL) (Forsvarsstaben, 2014). OBL innebærer at lederen er i stand til å tolke sjefens intensjon, og følgelig ta beslutninger basert på disse. Dette betyr at lederen må være langt mer interessert i spørsmål om hva som skal gjøres, og hvorfor det er viktig at dette gjennomføres heller om hvordan noe skal gjøres (Forsvarsstaben, 2014). Dette krever at lederne er gode følgere, som igjen krever faglig dyktighet, gjennomføringsevne og god dialog med høyere enheter og de som er underlagt. Det å være en god følger betyr også å stille spørsmål til ledelsen om man får ordre som man ikke ser poenget med, eller man mistenker at vil skade oppdraget (Forsvarsstaben, 2014).

2.5 Gottman - Forakt

John Gottman beskriver forakt som en av de mest sikre tegnene på at par vil gå fra hverandre, og som den mest alvorlige av det han kaller «Apokalypsens fire ryttere» (Gottman et al., 2019). Dette kommer av at den som har forakt ser ned på sin partner som en overlegen person, og får vedkommende til å føle seg liten og ubetydelig (Gottman et al., 2019). Forakt kan vises på flere måter, men vises typisk gjennom sarkasme, stygge kallenavn og negative sammenligninger. Forakt er en så sterk indikator på at par vil gå fra hverandre, fordi det i all hovedsak inviterer til konflikt heller enn å løse dem (Lisitsa, 2023). Forakt kan også vises fysisk gjennom en ansiktsuttrykk som fremstår som et tåpelig flir, eller at man ruller med øynene (Ekman et al., 2013).

Løsningen på forakt i et parforhold er å forsøke å bygge en ny kultur som baserer seg på respekt og verdsettelse (Gottman et al., 2019). Dette er noe som må bygges over tid og

forakten må aktivt byttes ut med kommunikasjon som fremmer den enkeltes behov for å bli sett.

3 Metode

I denne delen vil de vitenskapelige metoder oppgaven har benyttet seg av presenteres. Her vil forskningsdesignet, styrker og svakheter ved oppgaven diskuteres. Det vil også beskrives hvordan data har blitt samlet inn, og hvordan disse dataene har blitt brukt for å underbygge funnene. Til slutt i denne delen vil de etiske aspektene ved oppgaven diskuteres.

3.1 Den vitenskapelige bakgrunn for oppgaven

Måten man forsker på, er påvirket av hvordan man forstår og benytter seg av teori (Bell et al., 2022). Dermed er det viktig å ha et forhold til vitenskapsfilosofien som ligger bak. To av disse filosofiene er ontologien og epistemologien.

Ontologi er bygget opp av to greske termer som betyr å være, og teori (Delanty & Strydom, 2003). Altså forsøker ontologien å teoretisere rundt selve forståelsen av virkeligheten (Bell et al., 2022). Ontologien vil dermed prøve å besvare hvorvidt det vi observerer faktisk eksisterer, om det kun sees av de som observerer eller om fenomenet blir ekte av at det observeres (Bell et al., 2022). Det at forståelsen av en hendelse er subjektiv, blir dermed viktig for meg å ta med videre i oppgaven.

Epistemologi kommer også fra gresk og betyr kunnskap og teori (Delanty & Strydom, 2003). Epistemologien følger dermed ontologien, i at om det eksisterer en virkelighet, så finnes det også en måte å oppnå kunnskap om denne virkeligheten (Bell et al., 2022). Jeg skal forske på et sosialt fenomen, og må derfor stille meg det epistemologiske spørsmålet om jeg ønsker å forske på dette fenomenet som om det var et naturvitenskapelig fenomen eller ikke.

Positivismen er den retningen innenfor epistemologien som mener at man må forske på sosiale fenomener på lik linje som naturvitenskapelige fenomener. Retningen fokuserer på at kun det som kan verifiseres, eller observeres er sant. Et annet viktig poeng for positivistene er at vitenskapen skal være objektiv (Bell et al., 2022). Positivismen stiller sånn sett svært

strengt krav til forskeren, og det å oppfylle alle positivistiske krav i forskningen min fremstår som vanskelig.

Hermeneutikk er en lære om fortolkning som i epistemologien er motsetningen til positivismen. Her mener man at mennesket og samfunnsvitenskapen ikke kan forskes på som man gjør naturvitenskapen. Hermeneutikken sier at virkeligheten kommer fra menneskelig handling og hvordan menneskene som utfører disse handlingene forstår virkeligheten sin (Bell et al., 2022). Objektivitet blir dermed er vanskelig om ikke umulig ideal å skulle oppnå. Fordi man må forsøke å forstå menneskelig atferd ut ifra hvordan man tror de man observerer forstår virkeligheten (Bogdan & Taylor, 1975). Hans-Georg Gadamer mente at for å forstå samfunnsvitenskapen så må man også forstå hva som har kommet før, altså tradisjon og overleveringen av den (Alnes, 2020). Forskeren selv blir sånn sett en del av fenomenet som blir forsket på, fordi gjennom å forske på et fenomen så skapes også en dypere forståelse av dette fenomenet. Denne dypere forståelsen kan så brukes til å forske videre på fenomenet. Den intellektuelle horisonten til forskeren utvides gjennom interaksjon med fenomenet som det forskes på (Alnes, 2020).

Dette bidrar da inn i den hermeneutiske sirkel, der man har en forhåndsforståelse av en helhet, og ny kunnskap om delene til denne helheten bidrar inn i en ny forståelse av helheten igjen (Alnes, 2020).

Forskningen i denne oppgaven passer best inn i en hermeneutisk vitenskapsforståelse. Det skal forskes på et sosialt fenomen, der det skal fokuseres på en liten del av begrepet psykologisk trygghet. Jeg har selv en forståelse av psykologisk trygghet når jeg går inn i dette prosjektet, og håper å ha en annen og bredere forståelse av fenomenet når jeg er ferdig. På denne måten bidras det inn i den hermeneutiske sirkel. Oppgaven vil også være preget av et positivistisk forskningsdesign, siden det også benyttes kvantitativ metode. Kombinasjonen av disse to synene i oppgaven, kan bidra til å styrke funnene som kommer frem.

3.1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke lederatferder eller egenskaper som gir gruppe-medlemmer høyest grad av psykologisk trygghet. Basert på egne opplevelser og forståelse av teori, har jeg allerede en oppfatning av hvilke lederatferder som er viktige for å

oppnå dette. Jeg er også ansatt i organisasjonen jeg undersøker, og har selv vært kadett ved en krigsskole. Formålet blir derfor i hermeneutisk tradisjon å skulle undersøke et fenomen, for dermed å bringe inn ny kunnskap om en del inn i helheten igjen. Oppgaven vil primært benytte seg av kvalitativ metode for å oppnå dette, gjennom intervjuene som gjennomføres med luftkrigsskolekadettene. Det vil også bli benyttet kvantitativ metode gjennom SPGR målinger for å forsøke å understøtte de kvalitative funnene.

3.2 Forskningsdesign

Denne oppgaven er en casestudie begrenset til et kull luftkrigsskolekadetter og deres opplevelser underveis i deres utdanning. Casestudien vil primært bestå av intervjuer og SPGR undersøkelser. Årsaken til at casestudie ble valgt, er formålet og den vitenskapelige bakgrunnen for oppgaven. Oppgaven ønsker å undersøke et fenomen, og begrenser seg til organisasjonen Luftkrigsskolen. Som Tjora (2021) sier, velges også case av pragmatiske grunner. Det er en organisasjon jeg har lett tilgang på, og jeg er godt kjent med den, siden jeg til daglig jobber i forsvaret og har selv vært kadett tidligere.

Som beskrevet tidligere er oppgaven hovedsakelig hermeneutisk, men med et positivistisk innslag. Det har også innslag av tverrsnittundersøkelse, siden det brukes semistrukturerte intervjuer. Det er en induktiv forskningsmetode, som vil si at oppgaven går fra enkelte fakta til mer allmenne lover (Tranøy, 2019). Her får utsagnene empiri, men er alltid usikre. For å strukturere oppgaven har Tjora (2021) og Bell et al. (2022) blitt benyttet.

3.2.1 Casestudie

Denne oppgaven er begrenset til å se på en enkelt case, nemlig andreårskadettene ved LKSK i Trondheim. Dette for å undersøke kompleksiteten og den spesielle situasjonen som kadettene blir utsatt for (Stake, 1995). Det at det er et casestudie har som Tjora (2021) sier, med avgrensingen av oppgaven å gjøre. Det er mulig å gjennomføre de fleste former for datainnsamling innenfor casestudier, og gjerne kombinere flere metoder (Tjora, 2021). Det kan også kalles et ekstremt case (Flyvbjerg, 2004), gjennom å bruke luftkrigsskolekadetter forskes det på personer som har vært gjennom det mange vil beskrive som nettopp ekstreme situasjoner. Nemlig det å trene på krig, og det å utøve lederskap i denne konteksten.

Kadettene ved LKSK har også fått mer praktiske erfaringer i ledelsesutdanningen sin enn det som er rimelig å forvente blant andre høyskoler. Det kan dermed hende at forskningen kan hjelpe med å få frem poenget om lederens påvirkning på psykologisk trygghet på en dramatisk måte (Flyvbjerg, 2006).

Det gjennomføres, som Tjora (2021) foreslår, flere former for datainnsamlinger. Gjennom å kombinere kvalitativ metode gjennom intervjuene og kvantitativ metode gjennom SPGR målinger av kullet. Oppgaven ser på kullet over en begrenset tidsperiode, dette kombinert med bruk av kvalitativ og kvantitativ metode gjør at oppgaven også har likheter med en tverrsnittsstudie (Braut & Grønmo, 2021).

Casebeskrivelse

Deltakerne i denne oppgaven er andreårskadettene ved LKSK, når datainnsamlingen ble gjennomført hadde disse gjennomført litt over halvparten av det treårige utdanningsløpet. Utdanningen starter på Heistadmoen, der tilbringer det første halvåret sammen med kadettene fra de andre krigsskolene. Her er de også i blandede lag sammen med de andre kadettene og skal lære seg grunnleggende stridsteknikk i landoperasjoner. Deretter blir kadettene sendt til sine respektive utdanningsinstitusjoner for mer grensesifikk utdanning. For kadettene ved LKSK vil dette dreie seg om for eksempel luftmakt.

Kadettene ble delt inn i lag, som skal løse oppdrag sammen over forskjellige tidsperioder. Lagene har forskjellig varighet, og strekker seg fra et halvt år eller mer. Gjennom oppdragsløsningen bytter også kadettene på å være leder, for å kunne trene seg i lederrollen og få trent på lederteorien de lærer på skolen. Kadettene har i perioden så langt de har gått på LKSK fått trent på å lede seks til åtte personer, opp til 40 personer. Kadettene blir trent til å løse så realistiske militære oppdrag som mulig. Dette varierer fra oppdragsplanlegging som foregår kun på skolen, til feltøvelser som strekker seg over lengre tid. Altså blir de trent til å løse teoretisk og mer praktiske oppgaver som en gruppe.

Kadettene blir selektert gjennom en prosess i forsvaret som heter felles opptak og seleksjon (FOS). Her blir de først grovselektert gjennom en digital søknadsprosess, før de blir kalt inn til et to ukers opptak på Sessvollmoen. Opptaket består av to deler, der den første delen er i

leir og omfatter teoretiske kunnskaper og fysisk form (Forsvaret, 2023). Deretter er det en feltøvelse som vurderer kandidatene på i hvilken grad de er rollemodeller, løser oppdrag, er mentalt robuste, evner å samspille med andre og om de er villige til å utvikle seg selv (Forsvaret, 2023). Samtlige deltakere i denne casen har vært gjennom denne utvelgelsen, og kan derfor sies å være en ganske homogen masse, siden de har blitt selektert på samme kriterier. Kadettene i denne studien har noe militær erfaring gjennom å ha gjennomført førstegangstjenesten, noen har også flere år som profesjonelle soldater bak seg. Altså er det noen skjevheter i tidligere erfaringer.

3.2.2 Plan for gjennomførelse

Ideen for oppgaven kom til gjennom å studere Sjøvold (2022) sin bok «Teamet». Konseptet om konstruktiv konfrontasjon tok meg videre til psykologisk trygghet og arbeidet Amy Edmondson hadde gjort i dette feltet. Kjennskapen til krigsskolesystemet og nærheten til LKSK gjorde at de ble et naturlig sted å skulle forske på. Veilederen på denne oppgaven hadde også en akademisk knytning til LKSK, som gjorde at det fantes personer som kunne kontaktes for å starte prosjektet. Det ble for disse presenterte et ganske ferdig uttenkt forskningsprosjekt som de syntes var interessant, og som de tillot at fikk fortsette.

En av de viktigste poengene med en casestudie er om det kan skapes teori ut fra funnene (Yin, 2014). Dette gjør at forskningen som gjøres gjennom casestudien hører til i den induktive tradisjonen. For å styrke forskningen vil også deduktiv metode benyttes, der det forsøkes å gå fra teori til observasjoner (Bell et al., 2022).

Problemstillingen har også vært et pågående arbeid gjennom hele prosessen dette forskningsprosjektet har vart. Tidlig i oppgaven ble en versjon som på en god måte representerte det som var ønskelig å få ut av prosjektet skapt, men som ikke var formulert på en god nok måte. det har derfor gjennom prosessen vært viktig å få hjelp av veileder til å spisse både den og forskningsspørsmålene. Samt gjennom å gjennomføre datainnsamlingen og analysen av dette sett hva oppgaven faktisk klarer å svare på.

3.2.3 Design

Det har i denne studien kun blitt sett på en enkelt case, det er dermed kun luftkrigsskolekadettene og deres opplevelser som undersøkes. På grunn av praktiske hensyn, som tidsbegrensinger og det at oppgaven skrives alene, så har det blitt valgt å ha kun en case som undersøkes. Dette for å forsøke å komme dypere inn i denne ene casen, siden det kan fokuseres dypere på denne.

Det har vært en bevisst prosess rundt hvordan utvalget i casen har blitt plukket ut. Det har altså ikke blitt valgt deltagere til intervjuer og SPGR målinger på en tilfeldig måte. Det har dermed blitt gjort det Bell et al. (2022) kaller formålsfull utvelgelse. Grunnen til at andreårskadettene ble valgt, handler om at de har fått tid til å la en del opplevelser med ledelse få modne. Det ble vurdert å følge førsteårs-kadettene gjennom litt mer konkrete øvelser. Gjennom samtaler med veileder, ble det allikevel vurdert dit at andreårskadettene ville være best for denne oppgaven.

Det ble holdt en presentasjon for kullet, der det ble presentert den grunnleggende tanken bak oppgaven. Det ble også presentert hva slags datainnsamling som det var planlagt å gjøre på kullet. Deretter fikk de melde seg på SPGR måling eller intervju. Det var flere som meldte seg på intervju enn det som er nødvendig i denne oppgaven. Derfor ble det valgt ut ti tilfeldige kadetter fra denne listen, og gjennomført intervjuer med dem. De resterende påmeldte fungerte dermed som en reserve, om de som først hadde blitt valgt ut ikke hadde mulighet til å delta allikevel.

Omtrent alle i kullet meldte seg på SPGR målingene, som igjen var ønskelig fra prosjektets side. Dette fordi det ville gi gode kvantitative resultater som kunne underbygge eventuelle funn gjort i intervjuene. Det var syv stykker som ikke kunne delta på min presentasjon. Troppssjefen til kadettene gav disse syv mitt informasjonsskriv og samtykkeskjema, slik at også disse kunne bli med i prosjektet om de ønsket. Ingen av disse kadettene ble med i prosjektet til slutt.

3.2.4 Forskningsetikk

Det har vært et bevisst forhold til forskningsetikk i arbeidet med denne oppgaven. Siden det skal gjennomføre dybdeintervjuer, blir det viktig å ha et forhold til tilliten, konfidensialiteten og respekten som er mellom intervjuer og intervjuobjektene (Tjora, 2021). Oppførselen til intervjuer vil kunne påvirke hvordan intervjuobjektene vurderer prosjektet. I verste fall kan dette gå utover dataene som samles inn, og det vil kunne bli et dårligere grunnlag å diskutere og analysere på. Vanlig høflighet var det grunnleggende prinsippet som var viktig for meg i møte med kullet og intervjuobjektene.

I tillegg til dette har de formelle kravene for et forskningsprosjekt som er gitt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) blitt fulgt. Det at alle de involverte faktisk samtykker til forskningen, og er klar over at de kan trekke seg til enhver tid (NESH, 2021), er viktig for at de som forskes på sine rettigheter blir ivaretatt.

Alle som har deltatt i prosjektet har skrevet under på et samtykkeskjema som har blitt godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Her ble alle deres rettigheter i forbindelse med prosjektet lagt frem. Samt en oversikt over hvordan informasjonen om dem ville bli lagret og til slutt slettet.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Metodetriangulering

Det er i utgangspunktet et veldig klart skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode når det kommer til forskning. Kvalitativ metode baserer seg ofte på tekst for å skape forståelse, og kvantitativ metode bruker tall for å analysere virkeligheten (Bell et al., 2022). Når disse to metodene kombineres kalles det metodetriangulering. Siden denne oppgaven benytter seg av både kvalitativ og kvantitativ metode, så er det metodetriangulering som benyttes i denne oppgaven. Det å bruke to forskjellige metoder kan hjelpe med til å underbygge funnene bedre. Det kan også være ulemper med å gjøre dette. Det blir blant annet argumentert for at det er så store ontologiske og epistemologiske forskjeller mellom disse to metodene at det derfor er vanskelig å la dem kombineres (Bazeley, 2015). De to forskningstradisjonene er dermed to forskjellige paradigmer som ikke skal blandes sammen (Morgan, 1998). Det skal allikevel

være helt mulig å gjennomføre metodetriangulering i forskningsprosjekter, siden det ikke er helt klart at disse ontologiske og epistemologiske forskjellene er så klare at metodene ikke lar seg blande (Bell et al., 2022).

Creswell et al. (2011) har definert flere mulige metoder metodetriangulering kan fungere på. Av disse er det det som kalles sammenfallende parallelt design denne oppgaven har benyttet seg av (Creswell et al., 2011). Her samles de kvalitative og kvantitative dataene inn samtidig, for deretter å bli sammenlignet (Creswell et al., 2011). Dette vil gjøres for å forsøke å utligne svakhetene som er i begge metodene, gjennom å kombinere dem. Det er også viktig å huske på at det å bruke metodetriangulering ikke er en overlegen metode i seg selv (Bell et al., 2022). Det må derfor gjennomføres på en god måte, som all annen forskning, for at funnene skal kunne gi noe av verdi.

3.3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er som nevnt tidligere fokusert på å tolke tekst fremfor tall, for å bedre forstå virkeligheten (Bell et al., 2022). Det er en metode som lar forskeren gå i dybden på det som skal undersøkes, og man kan komme nærmere problemet man ønsker å finne ut mer om. Det er mange metoder man kan benytte seg av for å gjennomføre kvalitativ forskning. I denne oppgaven har dybdeintervju blitt benyttet for å samle inn de kvalitative dataene.

Ifølge Tjora (2021) er en av de mest vanlige datainnsamlingsmetodene innenfor kvalitativ forskning, nettopp dybdeintervjuet. Det har blitt laget en intervjuguide med temaer som ble gjennomgått på intervjuet. Hensikten med intervjuet var allikevel at intervjuobjektet skulle få snakke fritt om temaet, for at vedkommende skulle få reflektert tilstrekkelig over egne erfaringer (Tjora, 2021). Det var også satt av godt med tid, omtrent en time, per intervju. Det var ønskelig at intervjuobjektet skulle få belyst verden slik den oppleves av han eller hun (Kvale et al., 1997). Disse intervjuene vil tillate at man undersøker informanten som subjekt (Tjora, 2021), altså er det deres virkelighetsforståelse som det er interessant å forstå.

Det ble gjennomført ti intervjuer, disse ti ble valgt tilfeldig blant en interessentgruppe på 15 personer. De ble rekruttert gjennom en presentasjon av oppgaven, der de mot slutten fikk lov til å melde seg til intervju om de ønsket. Intervjuobjektene har dermed selv ønsket å komme i

en intervjusituasjon. Det kan dermed være at de ønsker å snakke om temaet, og dermed føler at de har noe å komme med. Dette må være med inn i vurderingen av kvaliteten på intervjuene. Siden det kan være personer her som på en eller annen måte har en forutbestemt mening om temaet.

Hele temaet for oppgaven ble ikke presentert for kadettene, de fikk blant annet ikke vite om de fem lederegenskapene oppgaven så etter. Dette var også for å forsøke å hindre at de kom inn i intervjusituasjonen med forhåndsbestemte meninger om hva de skulle svare.

Det ble utviklet en intervjuguide med tre temaer som vi skulle gjennom. Disse var tidligere erfaring med å jobbe i grupper, hvilken grad av psykologisk trygghet som var i disse gruppene og hvilke lederatferder som har fremmet eller hemmet deres opplevelse av psykologisk trygghet i gruppen.

3.3.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er forskning som primært handler om å analysere tall (Bell et al., 2022). Den vanligste formen for kvantitativ metode som benyttes i casestudier er spørreundersøkelser (Ringdal, 2018). Det er dette jeg vil benytte meg av i denne undersøkelsen.

Den kvantitative metoden som er blitt benyttet i denne oppgaven er SPGR undersøkelsen som er utviklet av Endre Sjøvold. Det er en måling av gruppedynamikk som er godt testet og har blitt en svært anerkjent metode for å gjøre dette. Muligheten til å gjøre SPGR undersøkelser har kommet til gjennom veileder til denne oppgaven, som er tilknyttet SPGR institute.

Teorien som ligger bak SPGR undersøkelsen er blitt beskrevet i kapittel 2.1. Den fungerer slik at det blir sendt ut en undersøkelse på e-post, med påstander om en persons atferd.

Respondentene må da svare om vedkommende ofte, noen ganger eller sjelden viser denne atferden. Den kan benyttes på eksisterende grupper, eller den kan brukes for å lage profiler på fiktive personer. Det er det sistnevnte respondentene i denne oppgaven har blitt bedt om å gjøre. Dette fordi det var ønskelig å se på lederatferd og hvordan dette påvirker psykologisk trygghet. På bakgrunn av dette skulle de svare på SPGR undersøkelsen på to forskjellige lederskikkelser.

-
- A- Den lederen som mest *fremmer* opplevelsen av psykologisk trygghet i gruppen.
 - B- Den lederen som mest *hemmer* opplevelsen av psykologisk trygghet i gruppen.

Det var ønskelig at en så stor del av kullet som mulig skulle svare på undersøkelsen, for å kunne gi et så godt og robust datagrunnlag som mulig. Til slutt var 85% deltakelse på SPGR undersøkelsen som omfattet lederen som hemmer eller fremmer psykologisk trygghet. Dette gir økt tiltro til at datagrunnlaget som har blitt samlet inn gir en verdi til forskningen. Fordi med en slik svarprosent er feilmarginen relativt liten (Bell et al., 2022).

Etter at den første SPGR undersøkelsen hadde blitt gjennomført ble det klart at det hadde vært svært interessant å gjennomføre en ny SPGR undersøkelse som så på gruppemedlemmet som i størst grad hemmer eller styrker psykologisk trygghet. Det ble dermed sendt ut en andre SPGR undersøkelse som spurte om følgende to ting:

- A- Det gruppemedlemmet som mest *fremmer* opplevelsen av psykologisk trygghet i gruppen.
- B- Det gruppemedlemmet som mest *hemmer* opplevelsen av psykologisk trygghet i gruppen.

Det var færre kadetter som svarte på denne undersøkelsen, og det endelige tallet ble 50% deltakelse på de utsendte undersøkelsene. Dette gjør at svarene på denne undersøkelsen er noe mindre sikkert enn den første undersøkelsen, og at det sannsynligvis er en noe høyere feilprosent på denne undersøkelsen (Bell et al., 2022).

3.3.4 Analyse av data

SPGR målingen av kullet gav et kvantitativt datasett, som igjen har blitt tolket sammen med de kvalitative funnene som ble gjort i intervjuene. De kvantitative dataene ble tolket kvalitativt og i sammenheng med teorien som er beskrevet i kapittel 2.1.

Dybdeintervjuene ble transkribert basert på lydopptakene fra intervjuene. Fordelen med å ta lydopptak er at man er sikker på at alt som ble sagt kom med, det gjorde også at det ble lettere å kunne fokusere helt på å være en del av samtalen (Tjora, 2021), siden det ikke var nødvendig å bruke energi på å skrive ned alt som ble sagt.

Etter å ha gjennomført intervjuene ble de transkribert for å lettere kunne trekke ut temaer og detaljer rundt det som ble sagt. Som Kvale et al. (1997) påpeker er det umulig å være objektiv i oversettelsen fra det som blir sagt, til det som skal skrives ned. Det har derfor blitt forsøkt å være litt mer detaljert enn det som egentlig var nødvendig. Det har blitt benyttet bokmål i all transkriberingen, delvis for å gjøre det enklere, men også for å bidra til anonymiseringen av intervjuobjektene (Tjora, 2021). Det at jeg også har deltatt i intervjuene selv, gjør at det blir lettere for meg å tolke transkripsjonen. Dette er fordi jeg husker stemningen i rommet, og hvordan intervjuobjektene brukte kroppsspråket underveis i intervjuet. Jeg har dermed mulighet til å gjøre en vurdering av de visuelle ledetrådene (Tjora, 2021). Selve oppsettet av transkripsjonen kan også gjøre det vanskelig å i etterkant gjøre en vurdering av intervjuet, kun basert på det som er skrevet. Intervjuobjektene snakker ikke nødvendigvis i de avsnittene som de blir skrevet ned i, og tegnsetting kan påvirke hvordan utsagn tolkes (Marshall & Rossman, 1995). Her igjen kommer det at lydopptakene eksisterer godt med. Fordi om det er tvil kan man gå tilbake og lytte på intervjuene igjen.

Videre ble transkriberingen av intervjuene kodet i Microsoft Excel, for å kunne dra ut den mest interessante og relevante informasjonen. Denne kodingen ble lagt som grunnlag for analysen i oppgaven. Kodingen som ble gjennomført hadde som formål å få ut essensen av transkriberingen, redusere størrelsen på dataene og skulle inspirere til kreativitet (Tjora, 2021). Dette blir da nært til det som kalles åpen koding (Glaser et al., 1968), eller det kan kalles eklektisk koding (Saldaña, 2021). Poenget er å ligge så nært empirien som mulig, og gjerne ta sitater direkte ut fra datagrunnlaget. Det er dette som ble gjort i denne oppgaven, og mot slutten av prosessen var det omtrent 500 koder som utgjorde grunnlaget for analysen.

3.4 Oppgavens kvalitet

Det vil benyttes tre elementer for å vurdere oppgavens kvalitet der to av dem vil være reliabilitet og validitet. I tillegg vil generaliserbarheten til oppgaven, som også kalles den eksterne validiteten (Bell et al., 2022) bli vurdert.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt det er mulig å gjenskape forskningen som har blitt gjort (Bell et al., 2022). Tjora (2021) kaller dette pålitelighet, og sier at det handler om de logiske

sammenhengene som er gjort mellom empiri, analyse og teori. Det er vanskelig å fryse en sosial situasjon, for å kunne gjenskape caset helt nøyaktig noen gang igjen (LeCompte & Goetz, 1982). Det kan dermed være vanskelig å gjenskape forskningen helt og holdent, siden hvert luftkrigsskolekull er litt forskjellig. Utdanningen kan også forandre seg litt fra år til år. For at andre forskere etter meg skal kunne se koblingene jeg gjorde lettere, vil det forsøkes å vise leseren hvorfor slutningene som gjøres kommer til, og ikke bare fortelle hva som gjøres (Golden-Biddle & Locke, 2006). Dette gjøres gjennom å bruke empirien aktivt, og så oversiktlig som mulig. Slik at det vil være mulig å forstå logikken bak slutningene. SPGR undersøkelsen er basert på SYMLOG (Bales et al., 1979) systemet som har blitt justert for å kunne brukes i Norsk og Svensk kultur (Ögren et al., 2005). Det har videre blitt tatt i bruk og utviklet over flere år, og har sånn sett blitt testet grundig (Sjøvold, 2007). Det skal således være mulig å kunne gjenskape og stole på funnene fra disse undersøkelsene.

I denne oppgaven er empirien SPGR undersøkelsen og intervjuene som har blitt gjennomført. SPGR undersøkelsen, de transkriberte intervjuene, kildehenvisningene og notater fra intervjuene som er grunnlaget for tolkningene som gjøres. Deretter har det blitt forsøkt å være så åpen som mulig i hvordan konklusjonene har kommet til. Dette blir gjort for at forskere som kommer etter meg lettere kan forsøke å gjenskape forskningen.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt det er mulig å trekke gyldige slutninger om det man har forsøkt å undersøke (Dahlum, 2021). Tjora (2021) referer derfor til dette som en oppgaves gyldighet. Han mener gyldighet handler om hvorvidt de slutningene som gjøres, faktisk er de svarene vi er ute etter i oppgaven. Dette er som Tjora (2021) sier, en ganske komplisert ting å oppnå. Det forsøkes å styrke validiteten til oppgaven gjennom å vise til hvorfor datainnsamlingsmetodene som har blitt benyttet har blitt valgt. Samt forklare hvorfor teorien som benyttes er relevant for det som diskuteres (Tjora, 2021). Denne oppgaven benytter seg også av metodetriangulering. Noe som kan være med på styrke validiteten til oppgaven som har blitt gjennomført (Bell et al., 2022).

3.4.3 Generaliserbarhet

Å generalisere, eller å kunne bruke funnen i oppgaven på andre enheter utenfor caset, er som Tjora (2021) sier et mål med å gjennomføre forskning. Dette kan være en vanskelig øvelse i kvalitativ forskning og forskning som ser på en enkelt case. Fordi man nettopp ser på en begrenset populasjon, og deres subjektive opplevelser. Payne og Williams (2005) mener at det finnes en god mulighet for å generalisere i kvalitative studier, hvis dette er noe som er i fokus fra starten av prosjektet. Slik at forskningsopplegget gjøres på en slik måte at generalisering blir et kriterium for hvordan utvalget velges, og designet av forskningen skal gjøres. Det har ikke i denne oppgaven vært et stort fokus på generalisering gjennom starten av prosjektet. Det kan dermed oppstå problemer med å generalisere funnene fra denne oppgaven. Det at dette er en ekstremcase også, kan gjøre det vanskelig å direkte overføre funnene til andre omstendigheter. Siden det er veldig få som opplever samme utfordringer og læringsopplegg som Luftkrigsskolekadetter.

Det er sannsynligvis allikevel mulig å hente ut noe lærdom fra denne oppgaven som kan benyttes mer universalt. Det finnes miljøer i både privat og offentlig sektor som kan oppleve lignende omstendigheter der liv og helse står på spill, eller det skal løses oppgaver som krever kreativ tankegang. Eksempler på dette kan være politi, helsevesen, brann og redningsarbeid. Videre i privat sektor kan det for eksempel i finans, utvikling, forskning og juridiske miljøer sannsynligvis oppleves svært høy grad av press. Dette kan også være felt som krever høy grad av kreativitet for å løse oppgaver, og en lignende dynamikk i gruppene som skal løse dem som i denne casen. Det fremstår dermed som at det vil være mulig å trekke kunnskap fra denne oppgaven til andre lignende miljøer.

3.5 Studiens svakheter

Denne oppgaven er begrenset til en ekstremcase, som er andreårskadettene ved LKSK. Dermed har det også kun blitt sett på en enhet i analysen, det kan dermed oppstå problemer når det kommer til å generalisere. Det at det er en ekstremcase kan potensielt også gjøre generaliseringen enda vanskeligere. Det har også blitt intervjuet et relativt lite antall kadetter i kullet, noe som kan gjøre det vanskelig for meg holde dem så anonyme som ønskelig (Tjora, 2021).

Jeg har også vært alene om å skrive oppgaven. Dermed er det kun mine tolkninger av intervjuer og SPGR målingen som har blitt utført. Dette kan igjen føre til subjektive tolkninger som svekker oppgavens gyldighet.

Disse faktorene er viktig for leseren å være klar over, fordi de kan svekke forskningen jeg har gjennomført. Som i all forskning er det også en mulighet for at funnene mine er tilfeldige.

3.6 Å forske på egen organisasjon

Jeg har selv vært ansatt i forsvaret gjennom perioden denne oppgaven har blitt skrevet. Jeg har også selv vært krigsskolekadett på et tidspunkt i egen utdannelse. Dette gjør at jeg kjenner organisasjonen godt og har tilgang fra innsiden. Fordelen med dette er at jeg rent fysisk har lett tilgang på det som for mange er avspærrede områder. Jeg kjenner også godt til organisasjonen og vet hvem jeg kan kontakte for å komme videre i datainnsamlingen min.

Min rolle som offiser gir meg nok også et høyere utgangspunkt av tillit blant de jeg møter på LKSK. Ikke nødvendigvis på grunn av den militære graden min, men fordi de vet at jeg kjenner utdanningen de tar, og har gått løpet før dem. Dette kan gjøre at intervjuobjektene åpner seg mer til meg, enn de ville gjort til forskere som ikke har militær erfaring.

Det kan også være at noen intervjuobjekter vil holde igjen informasjon fordi de ser på meg som en autoritetsfigur. De blir til daglig vurdert og veiledet av offiserer, dette kan gjøre at de utvikler en viss skepsis til å dele informasjon med meg, på en helt uhindret måte.

Jeg har forsøkt å motvirke dette gjennom å vise tydelig at jeg er der som forsker og masterstudent, og ikke som offiser. Jeg har brukt NTNU mailen min i kommunikasjon med dem og aldri møtt dem i uniform. Dette er gjort for å understreke det at jeg ikke er der militært ansatt, men som forsker. De er allikevel klar over min militære bakgrunn, da jeg har introdusert meg for dem og presentert min militære karriere. Dette er gjort for at de skal være klar over den, for at de forhåpentligvis skal få litt tillit til meg.

De som har blitt intervjuet har også selv måtte melde seg frivillig. Dette gjør nok sannsynligvis at kun de som faktisk ønsker å komme med sine tanker meldte seg opp for intervju. Dette kan ha hevet terskelen for de som ikke ville eller ikke helt stolte på meg til å melde seg til intervju.

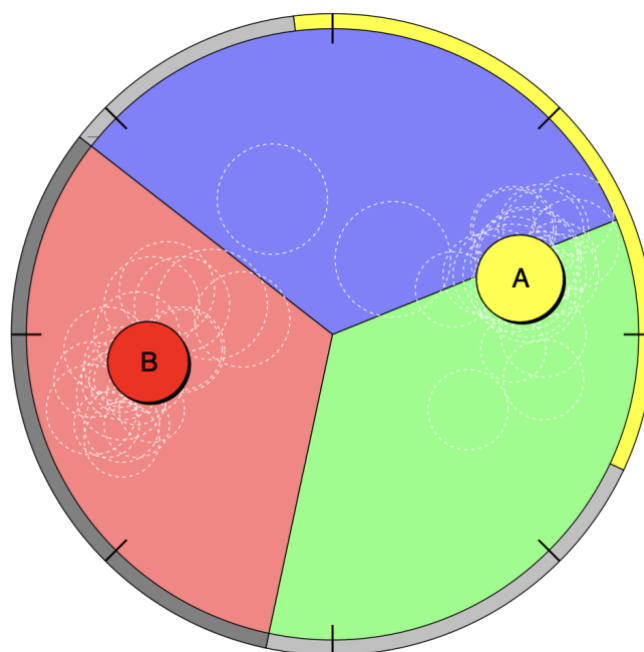
4 Analyse

I analysedelen vil jeg presentere funnene fra det de kvantitative og kvalitative innsamlingene av data jeg har gjort. Først vil funnene fra SPGR undersøkelsen fremlegges, før funnene fra intervjuene vil bli fremlagt. Fra SPGR undersøkelsen vil jeg gå igjennom feltdiagrammet og smidighetsprofilen til de to forskjellige lederne og gruppemedlemmene som ble etterspurt i undersøkelsene. For intervjuene sin del vil forskjellen på fremmende og hemmende ledere, lederegenskaper, relasjoner og kommunikasjon være punktene som vil gjennomgås.

4.1 Kvantitative funn

I dette kapitlet vil funnene fra SPGR undersøkelsene presenteres. Først vil lederen som enten fremmer eller hemmer psykologisk trygghet bli presentert. Deretter vil funnene om gruppemedlemmet som enten fremmer eller hemmer psykologisk trygghet bli presentert.

4.1.1 Lederen som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet



Figur 3 SPGR feltdiagram - Lederen

•	Navn	X	Y	Z
A	En leder som fremmer psykologisk trygghet (f.eks. fremmer din evne og vilje til å komme med dine meninger og melde fra om feil)	12.4	3.7	1.4
B	En leder som hemmer psykologisk trygghet (f.eks. hemmer din evne og vilje til å komme med dine meninger og melde fra om feil)	-12.3	-1.8	0.1

Figur 4 Tabell lederen

Feltdiagrammet viser lederen som fremmer og hemmer psykologisk trygghet som sirklene A og B. Der A er lederen som fremmer psykologisk trygghet og B er lederen som hemmer psykologisk trygghet. De hvite stiplede sirklene viser de individuelle svarene til hver respondent. Disse hvite sirklene viser at det kan være ganske stor forskjell i hvordan hver enkelt ser for seg de to forskjellige typen ledere. For A sin del virker respondentene å være ganske enige, med noen satellitter som trekkes lenger ned i omsorg. For B sin del er de hvite sirklene mer spredt, men alle er mer eller mindre innenfor opposisjonsområdet, og dratt mer opp mot kontroll enn mot omsorg.

Det virker å være en liten uenighet i kullet om hvordan lederen som hemmer og fremmer psykologisk trygghet oppfører seg. Dette kan komme av at det er forskjellige personlige preferanser rundt lederatferd. Mange av svarene ligger ganske samlet, men det er noen satellitter som antyder en viss grad av uenighet i kullet.

Tabellen viser hvor sirklene plasseres på en X og Y akse som går fra midten av sirkelen. Verdien Z sier noe om personens innflytelse på respondenten. Ut fra denne tabellen kan man allerede se at disse to forskjellige lederne fremstår som rake motsetninger av hverandre. Og jeg vil videre presentere mer om hver enkelt leder.

4.1.2 Lederen som fremmer psykologisk trygghet

Sirkelen A har fargen gul, dette viser at kadettene opplever at lederen som fremmer psykologisk trygghet viser et bredt spekter av atferder. Vedkommende evner dermed å hurtig bytte mellom Sjøvolds (2022) sine fire atferder, og fremstår som en sosialt kompetent og konstruktiv person. Z verdien er på 1.4, noe som indikerer en person som har en helt klar påvirkning på gruppen.

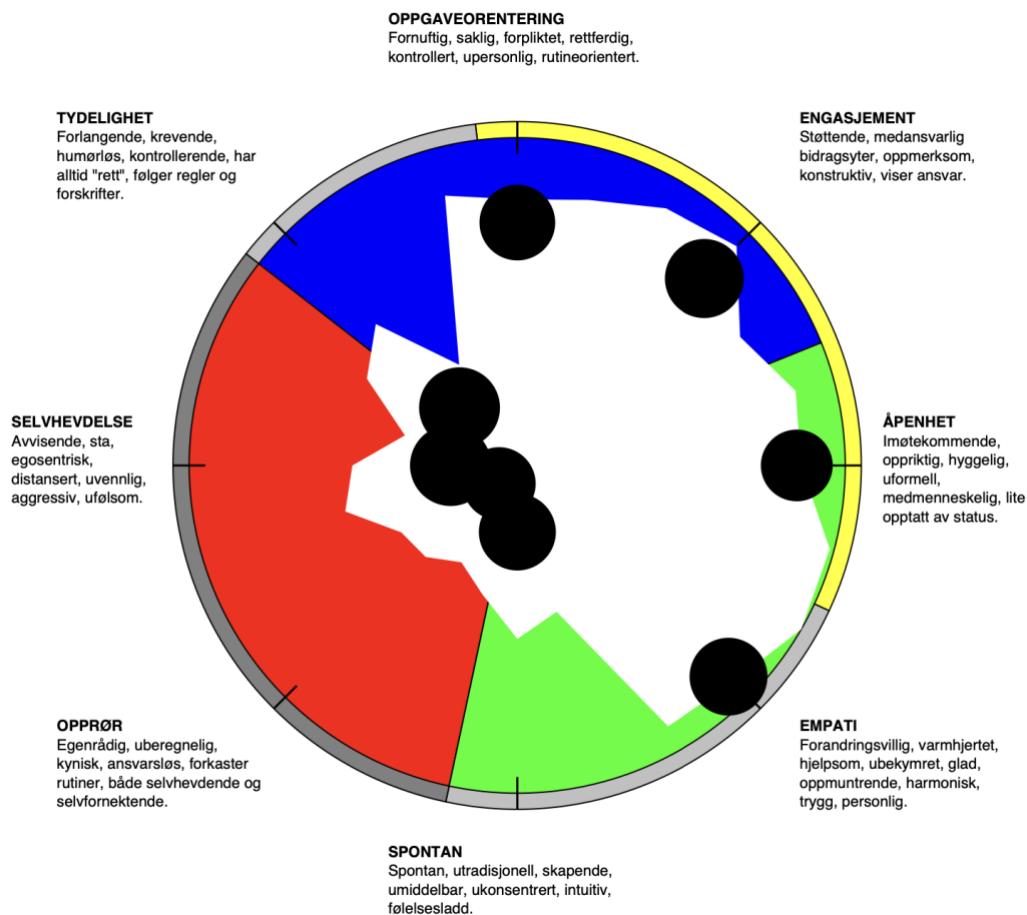
Sirkelen A sin plassering i feltdiagrammet er mellom det gule feltet i periferien, som antyder at lederen utviser atferd som understøtter konstruktiv og målrettet samarbeid (Sjøvold, 2022). Den gule sirkelen sin plassering er også mellom det blå og det grønne feltet, samt at den er

plassert ganske langt ut mot periferien av sirkelen. Dette antyder at denne tenkte lederen utviser atferd som viser engasjement og evne til å få folk med seg (Sjøvold, 2022). Det at sirkelen ikke er helt ute ved periferien antyder at lederen gir respondentene en viss grad av motstand, og ikke går med på alt de sier, men også utfordrer dem litt. Plasseringen mellom det blå og det grønne feltet viser at lederen evner å være oppgavefokuset, men også viser omsorg for sine gruppemedlemmer. Sirkelen A er dratt litt mer ned mot grønn enn mot blå, dette kan tyde på at respondentene foretrekker en litt mer omsorgsfull leder, fremfor en veldig oppgavefokuset en.

En ideell leder innenfor spinnteorien vil typisk kunne befinne seg midt mellom det blå og det grønne feltet. Der hvor lederen vil balansere mellom det å vise omsorg, og det å ha oppdraget eller oppgaven som fokus. I denne SPGR undersøkelsen er A dratt noe mer ned mot grønn enn mot blå. Dette kan tyde på at det for eksempel er en kultur på skolen som fremhever en mer omsorgsfull oppførsel hos lederne, eller at det er dette som er de personlige preferansene til respondentene. Spørsmålet i undersøkelsen er også hvilken leder som i størst grad fremmer psykologisk trygghet. Dermed kan disse funnene også tyde på at for å bygge psykologisk trygghet, så kreves det mer grønn atferd hos lederen enn blå atferd.

De hvite stiplede sirklene viser at det er noe variasjon i hvordan respondentene har svart på hvordan lederen som fremmer psykologisk trygghet ser ut. Her er kanskje det mest oppsiktsvekkende at noen har plassert lederen helt ut mot periferien i sirkelen, som antyder at de ønsker en leder som ikke gir dem motstand i det hele tatt. Det er også de som har gitt svar som gir ledere som er dratt veldig ned mot det grønne området og nesten ut fra den gule periferien. Dette antyder at lederen som gir dem mest psykologisk trygghet er ledere som er veldig omsorgsfulle, åpne og demokratiske.

Smidighetsprofilen til lederen som fremmer psykologisk trygghet ser slik ut:



Figur 5 Smidighetsprofil - Person A

Her viser det hvite feltet den faktiske atferden som blir utvist, mens sirklene viser hyppighet og intensitet i atferden. Jo lenger ut mot periferien sirkelen er, jo hyppigere er atferden, og størrelsen på sirkelen sier noe om hvor intenst denne atferden oppleves.

Smidighetsprofilen til lederen som fremmer psykologisk trygghet viser at den faktiske atferden er dratt mest ned mot empati og åpenhet, og at disse atferdene utvises som godt som hele tiden i en ganske høy intensitet. Spesielt empati virker å være en atferd respondentene ønsker i en leder som fremmer psykologisk trygghet. Det er mellom empati og åpenhet at det hvite feltet er dratt lengst ut, helt i skillet mellom det grå og gule feltet i periferien. Dette kan da tyde på at respondentene foretrekker ledere som bryr seg om dem, generelt sett er vennlige og ønsker å høre hva de har å si. Samt at de er lite autoritære og ønsker medvirkning fra gruppen i oppgaveløsningen.

Det er interessant å merke at atferden empati er innenfor det grå feltet i periferien, som innenfor SPGR teorien er atferd som er nødvendig noen ganger, men som kan være skadelig om det gjøres for mye (Sjøvold, 2022).

Videre er oppgaveorientering og engasjement atferder som lederen utøver mye av, i noen mindre hyppighet, men i omtrent samme intensitet som empati og åpenhet. Dette kan tyde på at respondentene også får psykologisk trygghet av konstruktiv atferd og har en sterk sans for rettferdighet og saklighet i atferden. Det kan også tyde på at de foretrekker forutsigbarhet i lederen sin.

Opprør og spontanitet er de atferdene som utvises minst, og opprør er den klart minst brukte atferden til lederen som fremmer psykologisk trygghet. For opprør sin del er hyppigheten også omtrent null, mens intensiteten er omtrent like stor som resten av atferdene.

Spontaniteten er litt mer fremtredende, hyppigheten er litt høyere enn opprør, og intensiteten rundt nivået til de andre sirklene. Her også kan dette antyde at selv om ikke atferden er spesielt fremtredende, så merkes den svært godt når den først kommer.

Tydelighet og selvhevdelse er de neste atferdene som virker å være noe utvist, men her er det snakk om relativt liten til ingen hyppighet, intensiteten når atferden først kommer virker å være like stor eller litt større enn i de foregående atferdene. Dette kan tyde på at selv om det ikke skjer så ofte, så merkes det veldig godt når den mer opposisjonelle atferden forekommer. Dette kan hjelpe lederen med å balansere ut den vennlige og omsorgsfulle atferden, slik at vedkommende kan gi litt motstand, noe som kan bidra til konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet.

4.1.3 Lederen som hemmer psykologisk trygghet.

Fargen på sirkelen B er rød, dette indikerer at lederen som hemmer psykologisk trygghet for respondentene viser sterk opposisjonell atferd. Det er atferd som indikerer motstand mot andre, og at man nekter å innordne seg. Slik atferd kan være viktig for en gruppe noen ganger, men for en leder kan det å oppfattes slik kunne være destruktivt. Z verdien er 0.1 som er noe mindre enn for sirkelen A. Det kunne også her vært naturlig å tenke at Z-verdien skulle vært høyere, og at lederen som hemmer psykologisk trygghet ville tatt mer plass i negativ forstand. Her er imidlertid Z-verdien veldig middels, dette kan igjen antyde at lederskikkelsen i andreårskullet er forventet å ikke skulle ta så mye plass. Dette tyder på at respondentene

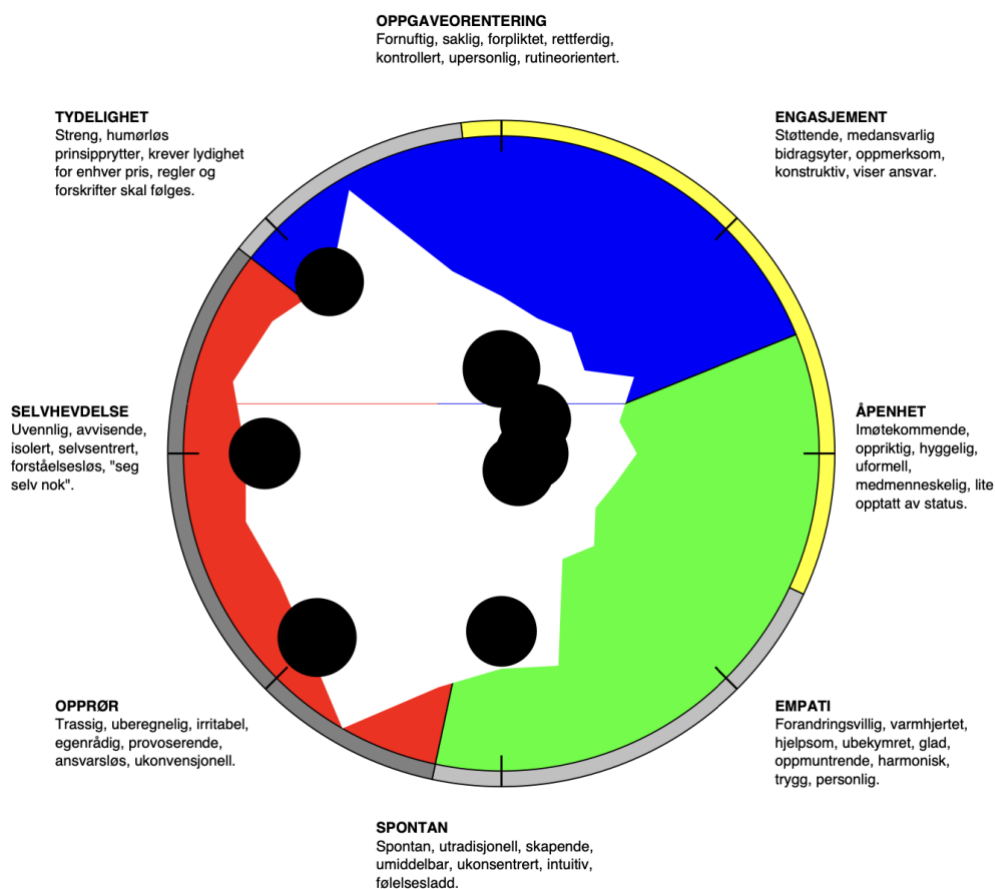
foretrekker et arbeidsklima med lite hierarki, og ikke sterke og tydelige ledere som bestemmer alt i laget, men heller en demokratisk form for samarbeid i gruppen.

Det kan også antyde at ledere som hemmer psykologisk trygghet ikke trenger å være veldig dominerende i gruppen for at den psykologiske tryggheten skal bli hemmet. Det at de utviser markant opposisjonell atferd virker å være nok for at gruppemedlemmene skal føle seg hemmet i å komme med meninger og innspill.

Sirkelen B sin plassering i feltdiagrammet er ganske midt i det røde opposisjons feltet, og dratt litt opp mot det blå kontroll feltet. Sirkelen B er også plassert mellom den mørkegrå periferien, som er området som indikerer atferd som er hemmende for konstruktivt samarbeid (Sjøvold, 2022). Det at sirkelen B er dratt litt opp mot det blå feltet heller enn det grønne, kan tyde på at opposisjonell atferd, kombinert med tydelighet og oppgavefokus fremfor omsorg, er det som hemmer den psykologiske tryggheten for respondentene.

De hvite stiplede sirklene er ganske spredd, med holder seg i primært innenfor det røde opposisjonsfeltet. Mange av de stiplede linjene beveger seg nesten ned til ytterkanten av feltdiagrammet, som indikerer en særdeles destruktiv person for gruppemiljøet og samarbeidet i gruppen. Personer som plasseres slik vil alltid være destruktive for samarbeidet. Mange av de stiplede linjene er også dratt opp mot det blå kontrollfeltet. Hvilket kan tyde på at lederen som hemmer psykologisk trygghet for respondentene er mer opptatt av oppgaver og oppgaveløsning, enn kanskje omsorg og medbestemmelse for sine gruppemedlemmer.

Respondentene er ganske splittet i sin vurdering av lederen som hemmer psykologisk trygghet. Dette kan, som med sirkelen A, tyde på at det er personlige forskjeller i hva som ansees som hemmende atferd. Sirklene er innenfor det røde opposisjonsfeltet, men spenner over et veldig stort spenn av atferder. Felles for dem alle er allikevel at oppførselen til vedkommende er lite vennlig og opposisjonell på en lite konstruktiv måte.



Figur 6 Smidighetsprofil - person B

Smidighetsprofilen viser at atferden som utvises i all hovedsak er innenfor det røde opposisjonsfeltet. Atferden som utvises mest er ned mot opprør og spontanitet, sirkelen ned mot opprør viser høy grad av hyppighet og intensitet. For spontanitet er intensiteten mindre og hyppigheten også noe mindre, selv om det allikevel vil fremstå som ganske hyppig atferd. Dette kan tyde på at vedkommende oppfører seg på en vrang måte, og kanskje er litt uforutsigbar i denne vrangheten, siden vedkommende også kan fremstå spontan. Dette kan også tyde på person med lav integritet, som kan finne på å gjøre hva som helst, når som helst. Gjerne på en måte som ikke nødvendigvis er til fordel til andre enn en selv.

Selvhevdelse og tydelighet er de andre atferdene som er mest fremtredende. Spesielt det å være tydelig og veldig rigid i tankesett og oppførsel virker å være en svært hemmende faktor for respondentene. Intensiteten og hyppigheten i denne oppførselen er også høy, men mindre enn for opprør. For selvhevdelse sin del er dette en svært fremtredende atferd, og intensiteten og hyppigheten er omtrent like stor som for tydelighet. Selvhevdelse som atferd viser et lite

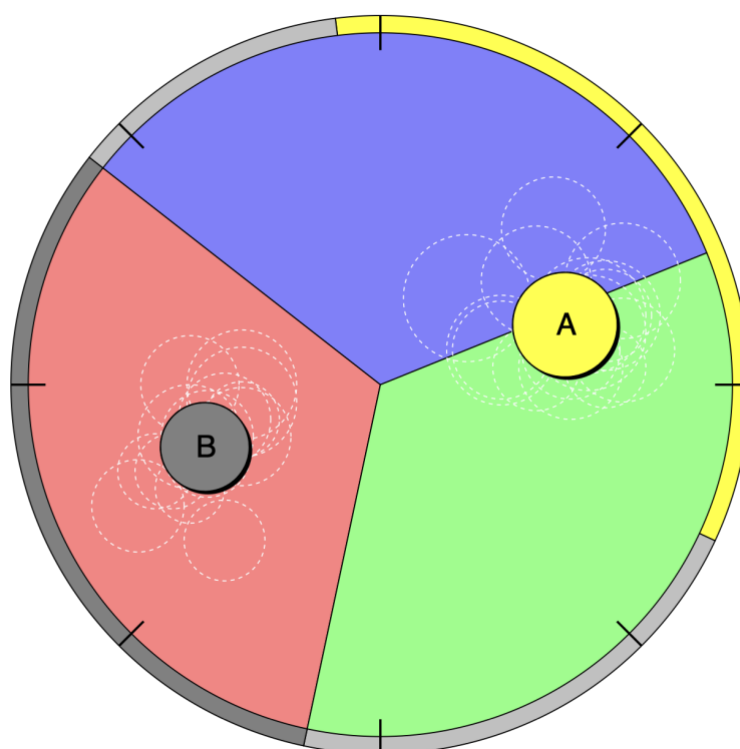
fokus på gruppearbeidet, og et større fokus på egne ønsker og mål. Personen kan også virke som et lite vennlig og imøtekommende menneske som ikke bryr seg om andre. Det kan også indikere en person som fremstår autoritær i sin væremåte, og som dermed krever lojalitet. Samtidig som at lederen ikke evner å se egne begrensinger, og dermed har lav selvinnsett. Det kan også vise en trang til å følge regler, på en måte som ikke tillater lek og utforskning i oppgaveløsningen. Dette vil igjen kunne være atferd som hemmer gruppemedlemmers vilje og ønske å komme med innspill, om de kun vil få lov til å tenke innenfor gitte rammer.

Lederen som hemmer psykologisk trygghet evner å vise noe atferd som empati, åpenhet, engasjement og oppgaveorientering. Hyppigheten til disse atferdene er allikevel omtrent ikke til stede, men når det først kommer så oppleves det ganske intenst. Det at det oppleves så intenst kan være fordi denne atferden ikke er forventet, men svært ønsket fra lederen. Når det da først kommer så oppleves det veldig sterkt for respondentene.

4.1.4 Gruppemedlemmet som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet

Når det kommer til gruppemedlemmet som i størst grad fremmer eller hemmer psykologisk trygghet, så er det ikke så veldig store forskjeller fra lederen som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet. Gruppemedlemmet som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet vil videre i denne oppgaven hete henholdsvis AA og BB.

Person AA er plassert veldig likt som person A. Den gule sirkelen er noe mer dratt opp mot det blå kontroll feltet, og litt nærmere det røde opposisjonsfeltet enn det person A er. Z-verdien er også 0.7 høyere enn den er for person A. Dette tyder på et gruppemedlem som er noe mer oppgavefokuset, og som gir litt mer motstand enn det er ønsket at person A gjør. Gruppemedlemmet som mest fremmer psykologisk trygghet har også noe mer innvirkning og tar mer plass enn det lederen som mest fremmer psykologisk trygghet gjør. Denne forskjellen er veldig liten, men gir et interessant inntrykk av at respondentene ikke nødvendigvis synes at lederen er den viktigste personen i gruppen for å bygge psykologisk trygghet, eller løse oppdrag.



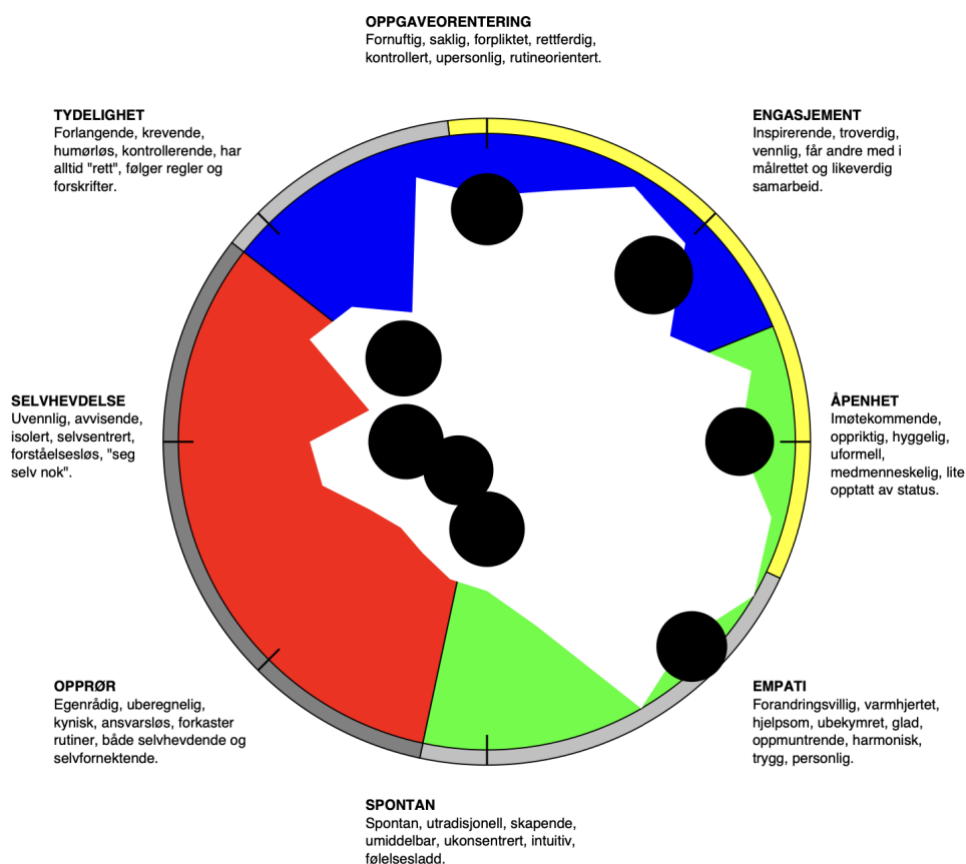
Figur 7 SPGR Feltdiagram - Gruppemedlem

•	Navn	X	Y	Z
A	Gruppemedlemmet som i størst grad fremmer din evne og vilje til å komme med dine meninger og melde fra om feil gruppen gjør (psy...	10.7	3.5	2.1
B	Gruppemedlemmet som i størst grad HEMMER din evne og vilje til å komme med dine meninger og melde fra om feil gruppen gjør (psyk...	-10.1	-3.6	-0.6

Figur 8 Tabell gruppemedlem

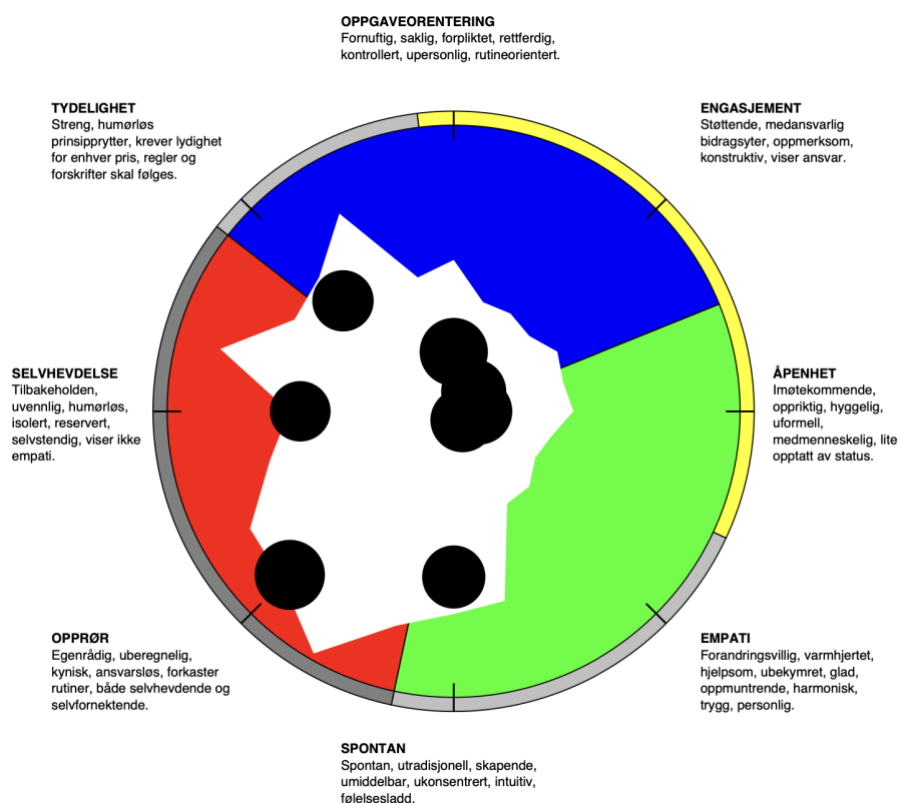
Person BB er plassert ganske likt som person B, men er mørkegrå i fargen. Denne fargen kombinert med å være plassert i det røde opposisjonsfeltet, antyder at personen oppleves som resignerte, uinteresserte i samarbeid og oppgitte (Sjøvold, 2022). Dette står i kontrast med person B som var rød i fargen, og dermed opplevdes langt mer opposisjonell.

Gruppemedlemmet som i størst grad hemmer psykologisk trygghet, kan dermed virke å oppføre seg mer tilbaketrukket og lite interessert til å bidra til gruppen. Noe som også kan synes ved å se på Z-verdien som er 0,7 mindre enn for person B. Som videre antyder at person BB tar mindre plass og har mindre påvirkning enn person B.



Figur 9 Smidighetsprofil - Person AA

Når det kommer til smidighetsprofilen til person AA, så er også denne svært lik person A. Atferden er dyttet langt ut mot spesielt empati og åpenhet. Empati er en atferd som vises svært hyppig, og som oppleves sterkt. Videre er åpenhet og engasjement to atferder som oppleves omtrent like hyppig, men engasjement oppleves noe mer intenst. Person AA er også veldig oppgaveorientert, men med noe mindre hyppighet enn engasjement, åpenhet og empati. AA kan også utøve mer opposisjonell atferd som opprør, selvhevdelse og tydelighet. Dette er allikevel ikke atferder som oppleves spesielt hyppig, men når de først kommer så oppleves de ganske intenst.



Figur 10 Smidighetsprofil - Person BB

Person BB er også ganske lik som person B. Forskjellen ligger i at BB er mest fremtredende i oppførselen opprør og spontanitet. Spesielt opprør oppleves svært hyppig og intens, spontaniteten er mindre hyppig og intens enn for person B. Videre er det mindre tydelig atferd for selvhevdelse og tydelighet, der denne typen oppførsel er mindre hyppig og intens. Person BB viser også noen tegn på å kunne utvise atferd som går mot det mer konstruktive gule feltet i periferien. Denne atferden er svært sjelden, men kan oppleves ganske intens når den først kommer. Gruppemedlemmet som i størst grad hemmer psykologisk trygghet virker dermed fremdeles å være i opprør, men tar mindre plass og er mindre fremtredende destruktiv enn lederen som mest hemmer psykologisk trygghet

4.1.5 Oppsummering kvantitative funn

Lederen som fremmer psykologisk trygghet for respondentene mestrer et bredt spekter av atferder. Vedkommende har en betydelig påvirkning på individet i gruppen, men er ikke dominerende. Empati og åpenhet er de to viktigste atferdene som blir utvist, og det fremstår som at respondentene foretrekker såkalt grønn omsorgsatferd fra lederen for å fremme

psykologisk trygghet. Det å ha et fokus på oppgaveorientering og at man klarer å utvise engasjement i oppgaveløsningen virker også å bygge psykologisk trygghet for respondentene. Lederen som fremmer psykologisk trygghet evner også å utfordre gjennom opposisjonell atferd, uten at denne opposisjonen fremstår destruktiv. Det er litt intern uenighet blant respondentene om hvordan lederen som fremmer psykologisk trygghet ser ut. Dette kan tyde på litt forskjellige preferanser innad i kullet. Det er allikevel en tendens mot grønn, omsorgsfull atferd som er rimelig sterk og viser en tydelig trend.

Lederen som hemmer psykologisk trygghet for respondentene er derimot sterkt opposisjonell på en måte som oppleves svært destruktivt. Vedkommende utviser svært liten grad av empati og åpenhet, men er heller kald og uforutsigbar og vil ha ting gjort på sin egen måte heller enn å involvere andre. Den hemmende lederen tar noe mindre plass enn lederen som fremmer psykologisk trygghet, men har fremdeles en merkbar påvirkning på individet i gruppen. Det er også her noe uenighet om hvordan lederen som hemmer psykologisk trygghet ser ut, men trenden er tydelig innenfor det røde opposisjonsområdet.

Gruppemedlemmene som enten fremmer eller hemmer psykologisk trygghet er svært like lederen som enten fremmer eller hemmer psykologisk trygghet. Både hvordan de er plassert innenfor SPGR rommet og i atferden de utviser i smidighetsprofilen. Den største forskjellen er mellom lederen og gruppemedlemmet som hemmer psykologisk trygghet. Der lederen som hemmer psykologisk trygghet fremstår opposisjonell og vrang, er gruppemedlemmet som hemmer psykologisk trygghet mer reserverte, resignerte og lite interessert i å delta.

4.2 Kvalitative funn

I denne delen vil funnene fra intervjuene bli presentert, som vil bli delt i deler. Disse vil være respondentenes syn på hemmende og fremmende ledere, lederegenskaper og atferder som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet, deres syn på relasjoner og kommunikasjon og til slutt litt om Heistadmoen og lederbytter.

I starten av intervjuene ble de spurt om hvordan de opplevde effektiviteten til lagene de har vært en del av. Her svarte de fleste at de opplevde laget de var en del av i første halvår på

LKSK som det mest effektive de hadde vært i, mens laget de var i første halvår på Heistadmoen var mindre effektivt. Laget på Heistadmoen bestod av kadetter fra hæren, sjø og luftforsvaret. Intervjuobjektene mente at dette laget, som stort sett løste praktiske oppgaver i feltøvelser, kunne fungere greit til nettopp dette. Når det kom til kommunikasjon i laget, og det å føle seg psykologisk trygg, var det mindre rom for dette. I motsetning til laget de var i første halvår på LKSK, der de mente undervisningsopplegget i større grad tillot og tilrettela for relasjonsbygging og gruppeutvikling. Det er disse to lagene intervjuobjektene i størst grad har brukt som referansepunkter da de svarte på spørsmålene mine.

4.2.1 Hemmende og fremmende ledere

Fremmende ledere

Lederen som fremmer psykologisk trygghet beskrives i stor grad på en veldig positiv måte. Vedkommende er vennlig, evner å se gruppemedlemmene sine og fremstår som lite autoritær. Det ble også dratt frem at det å menneskeliggjøre seg selv, og vise sårbarhet var positivt for at man skulle føle psykologisk trygghet. Viktigheten av god kommunikasjon ble fremhevet, og at man skulle kunne være uenige uten at dette ville gå utover det personlige forholdet man har til lederen.

«Det er det at jeg vet at om jeg sier noe, så brukes ikke det imot meg, om jeg er uenig så er ikke det noe som tas opp senere og det er noe som påvirker vårt personlig forhold»

Dette antyder at det er en trygghet mellom lederen og gruppemedlemmet. Samt at relasjonen mellom dem tåler at det er litt friksjon i måten de samhandler på. Relasjon for intervjuobjektene handler om at det er en genuin omsorg for hverandre, at man kan være fortrolige og at det er en vennlighet i bunn. Dette tillater at man kan utfordre hverandre litt på ideer og innspill, som igjen skaper et miljø som fremmer utveksling av meninger. Det virker også som at det å bli sett, og tenkt på som en ressurs, er en viktig faktor for at intervjuobjektene skal oppleve psykologisk trygghet. Dette hjelper dem med å føle at de faktisk kan bidra med noe til gruppen, som igjen gjør at de ønsker å komme med sine meninger og innspill til lederen. Følelsen av å ikke være dødvekt, motiverer også til å delta aktivt i oppgaveløsningen, og gir et sterkere eierskap til oppgaven som skal løses. Om lederen

klarer å identifisere hva hvert enkelt gruppe medlem er gode til, og bruker disse ferdighetene på en god måte. Øker dette opplevelsen av at lederen faktisk ser og verdsetter sine gruppe medlemmer. Som igjen bidrar til å øke motivasjonen til å bidra inn i oppgaveløsningen.

Et av de punktene som nevnes mest, er evnen og viljen til lederen å inkludere gruppe medlemmene i oppgaveløsningen. De fleste intervjuobjektene nevner spesifikt at det å bli lyttet til er en av de viktigste faktorene for at de skal kunne føle seg trygge til å komme med sine meninger og synspunkt.

«At jeg føler at jeg bidrar, er nok en stor faktor. At det er ønskelig, at personen viser at han har lyst på innspill og tar det til betraktning, og måten han håndterer innspill som ikke vil brukes, måten det håndteres er viktig for atferd man har lyst til å samarbeide med da»

Det er her gjennomgående at intervjuobjektene ikke alltid forventer å at deres innspill skal være det som det besluttes at gruppen skal gjøre. Det de ønsker seg er en genuin opplevelse av at de faktisk kommer til å bli lyttet til. Dersom de opplever dette så gir dette dem en trygghet på at det er trygt å komme med meningene sine, siden det er dette lederen faktisk ønsker at de skal gjøre. Som en av intervjuobjektene poengterer i sitatet under:

«Ja, det er de lederen jeg har møtt som oppmuntrer deg, som sier at de ønsker tilbakemelding på det de gjør, som ønsker innspill, som uttalt viser at det er ønsket, og tar det godt imot»

På intervjuobjektene virker det som at måten lederen tar imot disse innspillene er viktige for deres opplevelse av psykologisk trygghet. Her blir det vektlagt atferd som viser at de mener det var gode innspill, og er ærlige og åpne på om de mener innspillene passer inn i oppgaveløsningen eller ikke. Det å ha et kroppsspråk som er åpent og positivt, som å smile eller nikke anerkjennende blir fremhevet som positivt. At lederen også muntlig sier at innspillene settes pris på, eller roser innsatsen blir også sett på som fremmende atferd. Igjen så er det ikke nødvendig at innspillene de kommer med faktisk er det som til slutt blir besluttet at gruppen skal gjøre. Det som derimot er viktig er at de opplever at det faktisk har en betydning at de kommer med sine meninger. Det at deres meninger diskuteres, og ikke bare forkastes umiddelbart. Dette gir en følelse av å bli hørt, som igjen gir en følelse av å kunne påvirke det som gruppen skal gjøre.

Intervjuobjektene er også tydelige på at denne menneskeliggjøringen de ønsker også skapes av relasjonsbygging mellom lederen og gruppe medlemmet. Denne relasjonen er med på å skape den tryggheten som trengs for at intervjuobjektene skulle føle at det var trygt å komme med sine meninger og innspill.

«Og det mener jeg du kommer frem til gjennom autentisk ledelse, at du klarer å blottlegge deg litt og blir kjent med alle i rommet. Og det opplever jeg at Luftkrigsskolen er gode på, for de klarer å legge til rette for det fra tidlig start. Den der dybdekunnskapen og kjennskapen til hvorfor du handler som du gjør»

Kjennskapen til hvorfor man handler som man gjør hjelper lederen og gruppe medlemmet med å vise hva som er det forventede handlingsmønsteret til de involverte i relasjonen. Det hjelper til med å unngå misforståelser og skaper en forutsigbarhet i måten man samhandler på. Det å bygge sterke relasjoner er noe intervjuobjektene anser som viktig for at de skal oppleve psykologisk trygghet. Det bygger videre på tilliten om at man ikke nødvendigvis bare er kollegaer som jobber sammen fordi man må, men også fordi man har vennlige følelser ovenfor hverandre. Noe enkelte intervjuobjekter tydeliggjorde gjennom å fortelle historier om ledere som har gått ut over det som kanskje er forventet av dem, for å vise omsorg de kanskje ikke hadde forventet. Som en ledere som oppsøkte en av intervjuobjektene etter at vedkommende hadde måttet gå fra gruppen fordi en diskusjon hadde blitt litt utmattende. Lederen oppsøkte intervjuobjektet for å forsikre seg om at alt gikk bra, og for å høre om grunnen til at det hadde vært nødvendig å forlate gruppen. Slik oppførsel gav intervjuobjektet sterke positive følelser ovenfor lederne som utviste dem. Noe som påvirket deres relasjon på en positiv måte, siden de følte at lederen faktisk brydde seg om dem. Den lette stemningen og tilgjengeligheten til lederen kan også komme gjennom en litt uformell tone. Som en av intervjuobjektene poengterer:

«Det å ha humor, og lett stemning tror jeg er viktig, det å kunne koddde litt. Det er lettere å komme med innspill som kanskje er litt useriøse, også kan man tulle litt også plutselig er det noe seriøst i det»

Her demonstreres det at om lederen er lett i tonen, kan det fremme gruppemedlemmenes vilje til å komme med innspill som kanskje kan være litt radikale, fordi man kan tulle det litt bort om det ikke er noe man egentlig vil gå for.

Hemmende ledere

For den hemmende lederen virker det som at veldig bastante, sterke og tydelige ledere kan hemme den psykologiske tryggheten hos intervjuobjektene. Dette er fordi de opplever at slike ledere vil kunne overkjøre dem, og ikke ta deres innspill til betraktning. De mente også at veldig autoritære ledere skaper mistriivsel og usikkerhet. Dersom lederen opptrer autoritært i store forsamlinger kan dette være med på å gjøre vedkommende mindre tilgjengelig, fordi man kan få en frykt for å nærme seg personen faglig eller personlig. De kan fremstå som kalde og lite villige til å lytte til andre, dette gjør at intervjuobjektene ikke ser noe poeng i å skulle komme med sine meninger, siden de anser det som sannsynlig at de ikke vil bli lyttet til uansett. Trådstyring i forbindelse med autoritær holdning er en type atferd som hemmer den psykologiske tryggheten. Dersom intervjuobjektene opplever å bli forklart alle oppgavene de skal gjøre, og ikke få mulighet til å påvirke hvordan de skal løse en oppgave selv, så påvirker dette tilliten til seg selv, og tilliten de har til lederen.

«Det som hemmer meg mest er jo det at man ikke få utviklet seg, og at man ikke føler at man har tillit til å gjøre ting og at de alltid skal gjøre det for deg»

Her blir også det med tillit tatt opp, intervjuobjektene kommenterer det at mangel på tillit fra lederen hemmer deres vilje til å komme med meninger og innspill. Det blir beskrevet som svært provoserende og umyndiggjørende at lederen ikke gir tillit til at man kan utføre oppgavene man blir satt til. Et av intervjuobjektene beskrev det som at det ville gått i svart for dem, og at de ville sett seg etter noe annet å gjøre. Dersom det var sånn at vedkommende måtte gå på jobb hver dag og oppleve at ingen stolte på at han var i stand til å gjøre jobben sin.

Dette med tillit er også knyttet opp til opplevelsen av om disse innspillene faktisk vil vurderes inn i oppgaveløsningen.

«Da tror jeg det er fordi at da er ikke du verdt noe, din stemme er ikke verdt noe, så hvorfor skal du da gidde å si noe, om det du sier bare blir forkastet, uten vurdering»

Om dine meninger og innspill alltid blir forkastet, og aldri seriøst vurdert, så fjerner dette også mye av motivasjonen og gleden ved å komme med egne meninger. Intervjuobjektene opplever da ikke å bli sett og vurdert som verdifulle ressurser, men heller som en byrde som lederen må ha med seg. Dersom dette oppleves som noe som er gjennomgående for lederen, så blir man til slutt passiv, fordi som intervjuobjektet sier det, hvorfor skal du gidde å si noe når det uansett ikke vil lyttes til. Lederen blir da den som kontrollerer alle avgjørelser, og gruppe-medlemmenes vilje og mulighet til å styre gruppens oppgaveløsning forsvinner sakte, men sikkert.

Videre er mangel på forutsigbarhet for intervjuobjektene en type atferd som hemmer psykologisk trygghet.

«Det er vel mest det at jeg ikke vet hvilken respons jeg får, og uforutsigbarhet, at jeg ikke vet hvor jeg har den personen. Hva som kommer til å skje fra gang til gang»

Denne uforutsigbarheten gjør at intervjuobjektene mister en følelse av trygghet i møte med lederen fordi de er usikre på om de kommer til å få skryt eller kjeft for å komme med sine meninger og innspill. Dette antyder også en mangel på en trygg relasjon mellom lederen og intervjuobjektet. De kjenner ikke hverandres handlingsmønster, som igjen skaper en utrygge interaksjoner mellom partene. Når intervjuobjektene da ikke kjenner på denne tryggheten til lederen sin, hemmes også evnen og viljen til å komme med innspill. Frykt for lederens atferd påvirker gruppe-medlemmene negativt, og skaper passive følgere, fremfor aktive og engasjerte bidragsyttere.

En mangel på ydmykhet og selvinnsikt blir også tatt frem av intervjuobjektene som atferd som hemmer deres psykologiske trygghet. Det at lederen ikke evner å se sine egne begrensinger, og dermed ikke bruker gruppe-medlemmene til å gjøre opp for egne svakheter, svekker tilliten til vedkommende sin evne til å lede laget på en effektiv måte. Dette er fordi det svekker tilliten til lederen, for om de ikke evner å vurdere seg selv på en tilstrekkelig god måte, så ser de det også som lite sannsynlig at de evner å vurdere gruppe-medlemmene også. Intervjuobjektene ser det da som lite sannsynlig at de vil bli brukt på en måte som bidrar inn til oppgaveløsningen. Det er også en opplevelse av at de kan mer, eller tåler mer enn lederen.

Dette fører igjen til en svekket grad av tillit til at lederen er den best egnede personen til å lede laget.

Intervjuobjektene opplever også en utrygghet i det at de sier til lederen vil bli sagt videre, altså er lite fortrolighet til lederen noe som hemmer psykologisk trygghet. Dette kommer igjen tilbake til at mangel på tillit til lederen er noe som gjør at man vegrer seg for å snakke med vedkommende.

Kroppsspråket til lederen har også mye å si for hvordan intervjuobjektene opplever den psykologiske tryggheten i gruppen.

«Jeg tror det er sånne ledere som har et veldig kroppsspråk som ikke er veldig positivt da. Hvis du er sånn tilbakelent og himler med øynene og sånn grimaser og sånn, så sliter jeg med å si hva jeg tenker»

Slike fysiske tegn på at lederen ikke anerkjenner eller setter pris på gruppe medlemmet sine innspill og innsats, påvirker også gruppe medlemmets vilje og evne til å bidra aktivt inn i oppgaveløsningen. Slik oppførsel skaper en avstand mellom lederen og gruppe medlemmet, og antyder uvennlighet fra lederens side. Slik uvennlig oppførsel gir intervjuobjektene en opplevelse av at lederen ikke liker deres meninger, eller dem som person. Dette igjen skaper et miljø der det å komme med sine meninger og innspill oppleves som vanskelig.

Lederen som hemmer psykologisk trygghet for intervjuobjektene fremstår som en vanskelig og lite medgjørlig person, som ikke er opptatt av at gruppen skal løse oppgavene sine samlet. Måten det ledes på kan oppsummeres fint som en av intervjuobjektene sa det:

«En leder som tar mye plass. Som trådstyrer veldig mye, som fokuserer mer på styring enn ledelse, som bruker diverse teknikker, for å håndtere gruppen, og styre gruppen mot det vedkommende ønsker»

Dette er da en person som er mer opptatt av seg selv og hvordan vedkommende fremstår. Den manglende evnen til å tenke på gruppens beste, gjør at opplevelsen av psykologisk trygghet blir minsket. Lederens negative holdning og destruktive atferd setter kulturen i gruppen.

4.2.2 Lederegenskaper og atferder

Intervjuobjektene ble spurt om fem forskjellige lederatferder, og hvordan de påvirket dem. De fikk også muligheten til å komme med eventuelle andre atferder de mener er viktige for at den psykologiske tryggheten deres skal bli fremmet eller hemmet. I denne delen vil svarene deres på disse spørsmålene presenteres.

Lederens evne til inkludering og åpenhet

Intervjuobjektene viser gjennom svarene sine at involvering i prosesser og beslutninger er noe de setter pris på. Ledere som aktivt også viser at de ønsker denne involveringen er noe som blir sett på som positivt for at man skal ha lyst til å komme med sine meninger.

«Ved å ville ha min mening så opplever jeg å føle meg verdsatt, og vist tillit til at jeg faktisk har noe å bidra med. Og synes jeg også at det å inkludere andre i beslutningsprosesser viser en tillit til de rundt deg, for om man tar alle avgjørelser selv så stoler man jo ikke på de rundt seg. Da er man ikke inkluderende i det hele tatt»

Det å bli vist denne tilliten til at din mening betyr noe, mener intervjuobjektene er viktig for at man skal ønske å komme med sine meninger og innspill. Det er derimot ikke så viktig at de innspillene man kommer med er de som blir gjennomført, så lenge det er en opplevelse av at man faktisk blir hørt og vurdert før en avgjørelse tas. Dette er igjen med på å skape en opplevelse av at man ikke er en byrde for laget, men heller en ressurs, som det kom frem i avsnittet om ledere som fremmer psykologisk trygghet. Dette skaper en motivasjon og trygghet for intervjuobjektene til å kunne komme med meninger og innspill.

Intervjuobjektene drar frem at inkludering i prosesser og beslutningstaking også hjelper dem med å forstå intensjonen med det de driver med, noe som hjelper på motivasjonen for oppgaven. Det handler for dem om å kunne forstå hvorfor visse beslutninger har blitt tatt, og da hjelper det å kunne være en del av den beslutningsprosessen. Som en av intervjuobjektene sier det når det kommer til å forstå hensikt og beslutninger:

«Jeg mister veldig fort motivasjonen av det. Ekstremt, driven av hensikt, og det er veldig stor motivasjonsfaktor for meg. Ekstremt stor motivasjonsfaktor for meg, og mye av det kommer

fra begrunnelse av valg. Så det har jeg opplevd gang på gang på øvelser, at det er make it or break it for motivasjonen for min del»

Det å forstå hvorfor man gjør noe, øker som sagt motivasjonen for å gjennomføre oppgaver. Intervjuobjektene føler ikke at de går i blinde bak lederen, og må gjøre det vedkommende sier og mener. Dersom de ikke opplever noen form for åpenhet og inkludering, så forsvinner også mye av gleden og viljen til å bidra inn til gruppen.

Tillit og tillitsvekkende atferd

Tillit går igjen som noe av det intervjuobjektene var mest opptatt av i lederen sin når det kommer til psykologisk trygghet. Det er spesielt den personlige tilliten som er viktig for at intervjuobjektene skal føle seg trygge på lederen. De mener at den faglige tilliten ofte kan være mindre viktig, siden man alltid kan lære seg fag, men uten den personlige tilliten er det noe som mangler i relasjonen.

«Personlige tilliten, for fag kan jeg lære meg selv, og det kan han også lære seg mer av, mens den personlige tilliten er det som gjør at man som person er trygg til å være der da, at uansett hva det skulle være så kan man finne en løsning sammen, det tror jeg er uhyre viktig»

Her ser vi en av intervjuobjektene snakke om hvordan personlig tillit skaper et sterkere bånd mellom lederen og gruppemedlemmet. Den personlige tilliten skaper en felles oppfatning om at man alltid vil dra i samme retning. Faglig tillit fremstår som mindre viktig, siden dette ofte handler om evner og ferdigheter man kan trene på. Det ble allikevel poengtert av noen at faglig tillit er viktig i seg selv det også, for uten faglig tillit kan det oppleves som at lederen bare en venn, og ikke en person man ønsker at skal lede gjennom vanskelige og utfordrende situasjoner. Faglig tillit fremstår dermed som et element hos lederen som må være på plass for å kunne bygge psykologisk trygghet, men det er ikke det intervjuobjektene verdsetter høyest. Tillit til lederen bygges også gjennom atferden til vedkommende, det er viktig for intervjuobjektene at lederen oppleves genuin. Samt at vedkommende har en viss grad av integritet i oppførselen sin. Det poengteres også at det er viktig at lederen har innsikt i egne ferdigheter, slik at det ikke oppleves som et ferdighetsgap mellom det lederen sier at vedkommende kan, og faktiske ferdigheter.

«Sånne som når det er noen som ser på, så skal de være så flinke å pliktoppfyllende og sånn, men med en gang de er alene så er det det ikke. Sånne personer har jeg ikke tillit til»

Slik oppførsel som beskrevet i sitatet gir også en opplevelse av lav integritet, som kan gjøre at tilliten til lederen blir ytterligere svekket. Videre mener intervjuobjektene at tillit bygges gjennom relasjoner, at lederen faktisk er opptatt av hvordan du har det, er villig til å lytte og dele sine personlige tanker og følelser. Det å kunne stole på lederen, og at det du sier i fortrolighet ikke blir tatt videre og brukt imot deg på et senere tidspunkt, er noe intervjuobjektene mente kunne bygge og bryte med tilliten til lederen i svært stor grad. Som nevnt tidligere er handlinger lederen gjør, som går ut over det som er forventet i det å vise omsorg, noe som kan bygge en sterk tillit mellom lederen og gruppemedlemmet. Det er opplevelsen av at lederen genuint bryr seg om deg, som skaper denne sterke tilknytningen. Dersom lederen gir mye av seg selv, så kommer det en sterk motivasjon om å skulle gi tilbake. Dette skaper en positiv spiral der relasjonen og tilliten hele tiden bygges og gjøres sterkere.

«Ja 100% hvis jeg ikke hadde hatt en leder der jeg ikke følte meg trygg på at jeg kunne være åpen om hva jeg følte eller hva jeg tenkte eller, så hadde nok det gått veldig utover velvære og trivsel»

Det at lederen gir en opplevelse av at det er trygt å være seg selv, skaper dermed en trygghet for intervjuobjektet om at det er rom for å komme med meninger og innspill. Videre mener intervjuobjektene at det å få tillit til å utføre arbeidsoppgaver er noe som bygger tilliten til lederen. Hvis man har en opplevelse av at man ikke får tillit til å utføre oppgavene man blir satt til, så kan dette sterkt påvirke motivasjonen til å utføre disse oppgavene også. Igjen vil følelsen av å bli trådstyrt og hele tiden sett i kortene gjort at intervjuobjektene blir passive og lite motiverte for oppgaven de blir satt til. Dersom man derimot får mye tillit så øker det følelsen av at man faktisk kan, og er oppfordret til å bidra inn i oppgaveløsningen. Det poengteres at man ikke nødvendigvis ønsker seg full tillit, men at lederen fint kan stille spørsmål og utfordre litt i hvordan man velger å løse oppgaver. Denne friksjonen bidrar positivt til hvordan intervjuobjektene ser på oppgaveløsningen. Dette er fordi det viser at

lederen bryr seg om hva som gjøres, samt at det kan bidra til diskusjon som igjen øker kvaliteten på arbeidet de gjør.

Integritet

I hvilken grad lederen fremstod forutsigbar, spilte en stor rolle for intervjuobjektene sin psykologiske trygghet. Både at lederen har innsikt i egne ferdigheter, men spesielt at det er samsvar mellom måten de sier at de skal handle, og måten de faktisk handler. Det at lederen også er konsekvent i handlingsmønsteret sitt spiller en rolle i hvordan den psykologiske tryggheten oppleves for intervjuobjektene. I en militær kontekst blir dette også spesielt viktig, siden usikkerhet rundt mange faktorer i oppdragsløsningen kan være fremtredende. Intervjuobjektene opererer i et svært dynamisk og tidvis skummelt, stressende og farlig miljø. Her vil en leder som bidrar inn i denne usikkerheten, i stedet for å redusere den, oppleves som hemmende for den psykologiske tryggheten.

«Absolutt, å vite hva man skal forholde seg til. Og spesielt i vår setting hvor ganske mange andre faktorer er ukjent, er det å vite hvor man har lederen viktig»

Forutsigbarhet handler også i stor grad om tillitsbygging og tillitsbrudd. Det at lederen bryter eller avviker selv veldig fra det vedkommende selv sier at er greit, så blir det tillitsbruddet ekstra sterkt.

«Så er det, det fungerer ikke jeg med, veldig enkelt, at en ting blir sagt og en annen ting blir gjort, det handler om respekt og forutsigbarhet, og det er veldig mye der det tillitsbruddet kommer da»

Det blir her en opplevelse av at man ikke blir respektert, og at oppgaven ikke blir respektert. Lederen representerer ofte en slags ledestjerne for hvordan gruppemedlemmene skal oppføre seg. Atferd som dermed bryter med hvordan lederen sier at vedkommende skal handle, blir dermed ekstra tydelige. Hvis lederen ikke virker å bry seg, eller ikke evner å bry seg om hvordan man skal oppføre seg, kan det bli vanskelig for gruppemedlemmene å gjøre det samme.

Videre handler det om at intervjuobjektene ikke føler at de får tillit på grunn av den varierende oppførselen til lederen, og man kan begynne å spørre seg om det er sin egen oppførsel eller lederen det er noe galt med. Intervjuobjektene mister til slutt tilliten til seg selv, og om innspillene og meningene man har egentlig er noe verdt. Dette skaper en utrygghet opp mot lederen, men kan også skape en usikkerhet på seg selv. Denne usikkerheten kan gjøre at man ikke ønsker å komme med innspill og meninger.

«at jeg vet at hvis jeg kommer med en mening nå så har jeg ikke peiling på hvordan han vil reagere, for han er så uforutsigbar. Og at han en dag kan si, okei jeg hører hva du sier og anerkjenner det, og neste er sånn, kom deg ut av kontoret mitt. Så der tror jeg det går tilbake til tillit. Tillit til at jeg vet at han er forutsigbar, tillit til at jeg blir hørt»

Det kommer også frem at integritet kan være spesielt viktig i en militær kontekst, som intervjuobjektene er i. Fordi manglende forutsigbarhet skaper en utrygghet for måten vedkommende vil reagere til enhver tid.

«Ja, jeg tror det er noe av det som irriterer meg mest er at folk er uforutsigbare. At det er null måte å vite hva personen tenker, gjør og sier. Jeg synes det skaper en utrygghet som skaper en sånn, herregud hva er det som kommer nå? Og militært sett så tror jeg det er drepen i mange settinger da»

Dette antyder at man ikke kjenner lederen, eller har en relasjon som er sterk nok til å gjøre interaksjonen trygg. Uforutsigbar oppførsel kan dermed enten gjøre det vanskelig å bygge en relasjon til lederen, eller så kjenner man ikke lederen godt nok til å forutse hvordan de vil oppføre seg. Dette kan uansett påvirke den psykologiske tryggheten til gruppemedlemmene.

4.2.3 Relasjoner og kommunikasjon

Relasjoner mellom lederen og generelt andre gruppemedlemmer var et gjentakende og viktig tema for intervjuobjektene. Relasjoner for intervjuobjektene virker å handle om i hvilken grad det er vennlighet mellom partene, at det er en genuin omsorg, fortrolighet og hvor godt man kjenner hverandre.

Spesielt ble en øvelse gjennomført i andre halvår i første skoleår, som het operativ teamutvikling, dratt frem som en viktig faktor for at relasjonen, og dermed kommunikasjonen i laget ble styrket. På denne øvelsen fikk kadettene muligheten til å blottlegge seg selv, og fortelle egen livshistorie og hvorfor de har blitt som de har blitt. Dette skaper en høy grad av kjennskap til hverandre, som også kan styrke vennligheten de utviser.

«Vi hadde en teamutviklingsøvelse og hele den biten der. Så ble vi mye tettere, og en ærligere kommunikasjon hele veien, kunne ta og gi tilbakemeldinger»

Intervjuobjektene mener at en bedre forståelse for hvorfor noen handler som de gjør, skaper en høyere aksept for atferdene de utviser, og dermed en høyere grad av vennlighet. Det å også vise sårbarhet rundt egen situasjon, hjelper til med å skape aksept og forståelse for hvorfor man noen ganger handler som man gjør. Det at man får sterkere relasjoner gir også muligheten til å justere egen kommunikasjon ned på individnivå, fordi man for eksempel vet at man kan være mer eller mindre direkte med forskjellige medlemmer av gruppen. Det påpekes også at svake relasjoner, der man ikke kjenner hverandre så godt, krever mer forventningsavklaring i gruppen, siden det er vanskeligere å forstå enkeltes intensjon for hvorfor de handler som de gjør. Relasjoner hjelper også med å kartlegge styrker og svakheter internt i gruppen, som kan bidra til at gruppen løser oppgaver på en mer effektiv måte. Dette er fordi man vet hvilken person man skal putte til hvilken oppgave, og til hvilken tid man skal gjøre det.

«Laget på Luftkrigsskolen var veldig heldig med oppstartsuka, med to uker i starten med relasjonsbygging, og tillitsbaserte oppgaver da, og vi ble veldig godt kjent da, og det tror jeg hjalp veldig i fordelingen av arbeidsoppgaver og sånn videre da»

Som vist i sitatet vil det å bli bedre kjent også vise gruppemedlemmenes styrker og svakheter. Dermed vil det være enklere for gruppen og lederen å putte den riktige personen på rett sted til rett tid. På den måten vil gruppens oppgaveløsning bli styrket, som følge av at man kjenner hverandre bedre. Det å bygge relasjonen, gjennom å bli bedre kjent, vil også forandre kommunikasjonen til gruppen og gruppemedlemmene. Intervjuobjektene kommenterer at mangel på kommunikasjon vanskeliggjør det å forstå intensjonen til de andre gruppemedlemmene. Mangel på relasjoner kan også gjøre det vanskeligere å faktisk forstå at

man ikke forstår intensjonen til et annet gruppe medlem. Dette er fordi man ikke kjenner dem godt nok til å skjønne at det er informasjon og intensjon man går glipp av. Gjennom å bygge relasjoner så oppleves også de andre gruppe medlemmene og lederen mer forutsigbare, fordi man bedre forstår intensjonen deres i forskjellige situasjoner

Det kommenteres også at ekstreme situasjoner øker muligheten for misforståelser, og at gode relasjoner tillater en mer direkte form for kommunikasjon.

«Men her ble det mer direkte, man turte å være mer direkte, fordi man begynte å kjenne hverandre såpass godt. Og man visste at noe ble tatt opp her, så var det ingen som brydde seg senere»

Relasjonen gjorde også at man kunne være trygg på personen man snakket til, at det man sa ikke ville gjøre at man ble uvenner i ettertid. Denne tryggheten tillot intervjuobjektene å kunne slenge ut meninger og innspill i gruppeprosessene. Om de andre på gruppen mente man ikke var innenfor det oppdraget handlet om, så kunne man bli nedstemt, og det opplevdes likevel som greit. Dette tillot en form for informasjonsflyt som gjorde at man oppklarer uklarheter underveis i oppdragsløsningen. Samt at det ikke var en frykt for at det man skulle si ville bli tatt ille opp, det var takhøyde i laget for å komme med meninger og innspill.

«alle øvelsene vi hadde gjort og all den fasilliteringen vi hadde gjort for å bygge laget, og den tryggheten og den takhøyden, så var det helt greit. Folk kjente dine verdier og hva du stod for, og med det så var det helt trygt og takhøyde nok til å si hva du mente»

Intervjuobjektene sier også at når man kommer nærmere hverandre relasjonelt, så påvirker det andre aspekter av samarbeidet deres også. Det tillater en dypere form for kommunikasjon, som gjør at man kan ta dypere samtaler også i hverdagen. Dette var igjen med på å utvikle denne mer direkte kommunikasjonen de hadde med hverandre. Det ble et rom for å fortelle om hvordan man faktisk hadde det, uten at det nødvendigvis skulle gjøres så mye ut av det. Denne hverdagslige ærligheten tillater at man kan fortsette å være ærlige inn i mer vanskelige situasjoner også. Der det er enda viktigere at gruppe medlemmenes sinnstilstand og dagsform blir kommunisert tydelig.

Relasjoner og tryggheten dette skaper, både for enkeltpersoner og gruppen, øker muligheten og ønsket om å kunne komme med sine meninger. Dette er fordi man vet at disse meningene

er velment, og kommer fra et ønske om å utvikle gruppen. Det at de deler disse felles mentale modellene for at gruppen skal utøve sitt beste, bidrar til å skape trygghet for at alle meninger og innspill som kommer, er velmente. Denne følelsen av at alle drar i samme retning, som kommer av relasjonene som er blitt bygget og bedre forståelse for hverandre, kan bygge psykologisk trygghet i laget, og til lederen.

«Også tror jeg det har mye med at det hvis jeg er trygg på at laget sammen ønsker å bli bedre som kollektiv og individmessig, så er det lettere å ta opp problemer da, for da vet jeg at det blir godt tatt imot»

4.2.4 Heistadmoen og lederbytter

Intervjuobjektene snakker om den første tiden sin på Heistadmoen, som den der gruppene har fungert dårligst, samt at det var der de opplevde minst grad av psykologisk trygghet. Der var de satt sammen i grupper med kadetter fra de andre krigsskolene, og fokuset på dette oppholdet var å lære seg grunnleggende stridsteknikk. Dette er oppgaver som krever at man gjør det man blir fortalt, og lederen blir en svært autoritær figur som styrer hvordan gruppen skal løse oppgaver. Det var heller ikke et veldig stort fokus på å utvikle relasjoner i laget, og mange av intervjuobjektene følte seg overkjørt av kadettene fra andre skoler som hadde mer erfaring med stridsteknikk fra før.

«På Heistadmoen var det en lederatferd som i større grad som var litt sånn, nei jeg vet best»

Intervjuobjektene opplevde heller ikke at gruppedynamikken i gruppene utviklet seg noe i løpet av det halve året de var der. Altså virker det som at atferden til hver enkelt i laget heller ikke utviklet seg noe særlig. Det virker ikke som at det var en kultur for å bli bedre kjent, man skulle heller kun ha fokus på å bli bedre i de praktiske oppgavene. Dette førte til at de som kunne mer fra tidligere, tok styring og ikke slapp til andre i like stor grad i oppgaveløsningen. Det å ikke bli sluppet til, kombinert med at det å bli bedre kjent ikke var prioritert, blir nevnt som faktorer som svekket den psykologiske tryggheten til intervjuobjektene.

Videre er hyppige lederbytter en del av utdanningen på krigsskolene. Dette er noe som ble gjort på både Heistadmoen og på LKSK. Det å bytte leder virker å være veldig naturlig for gruppemedlemmene, og det er en oppfatning om at selv det finnes en leder, så må alle på laget bidra inn i oppgaveløsningen. Dette var noe som var spesielt fremtredende i lagene som har vært på LKSK. De har da muligheten til å velge en leder til hver oppgave, og kan velge den de tror er best faglig, eller den som trenger en utfordring for å utvikle eget lederskap. Lederrollen er definitivt til stede i gruppene, men kan oppleves som en litt mer flytende rolle.

«Selv om vi har en leder, så er lederen veldig flytende»

Det virker altså ikke som at hvem som har vært lederen i de forskjellige oppgavene egentlig har vært så viktig. Det er i stor grad lagene selv som er ansvarlige for at oppgaveløsningen skal gå i orden. Lederrollen er fremdeles nødvendig for å styre lagene i en retning, og for å kunne ta de siste avgjørelsene. Det virker allikevel ikke som at hvem som spesifikt er leder vil påvirke gruppens effektivitet i noen spesielt stor grad.

4.3 Oppsummering funn

Ledere som fremmer psykologisk trygghet blir beskrevet som vennlige og lite autoritære. De viser sårbarhet og evner å se sine gruppemedlemmer og bidragene som de gir. Det er en person intervjuobjektene klarer å utvikle en god relasjon med, som også møter dem på en positiv måte verbalt og med kroppsspråket sitt. Dette samsvarer godt med inntrykket fra SPGR undersøkelsene, som i stor grad beskriver samme type person. Både når det kommer til lederen og gruppemedlemmet som fremmer psykologisk trygghet. Funnene i oppgaven tyder dermed på at lederen og gruppemedlemmet som fremmer psykologisk trygghet har en relativt lik rolle i laget.

Intervjuobjektene beskriver lederen som hemmer psykologisk trygghet som svært bastante, tydelige og overkjørende, med en autoritær lederstil som ikke ønsker innspill fra andre. De møter også sine gruppemedlemmer med et negativt kroppsspråk, som sukking og rulling med øynene. Dette sammenfaller også godt med funnene fra SPGR undersøkelsene, der lederen som hemmer psykologisk trygghet blir beskrevet som svært opposisjonell og vanskelig.

Gruppemedlemmet som hemmer psykologisk trygghet blir derimot beskrevet som en mer tilbaketrukket og resignert person som ikke bidrar til gruppen. Dermed inviterer dette gruppemedlemmet ikke til noen særlig grad av interaksjon, og det fremstår som lite interessert i oppgaver gruppen får. Forskjellen på et gruppemedlem og en leder som fremmer psykologisk trygghet virker dermed å være i hvilken grad de aktivt fremstår opposisjonelle.

Intervjuobjektene snakket mye om at de ønsket å være en del av lagets oppgaveløsning, og om lederen viser av det er ønskelig at gruppemedlemmene kommer med sine meninger, så fremmer dette deres psykologiske trygghet. Inkludering hjelper dem også med å forstå intensjonen bak det de gjør, som også kan øke motivasjonen for oppdraget som skal løses. Dette sammenfaller godt med funnene fra SPGR målingene der lederen som fremmer psykologisk trygghet viser åpenhet og oppgaveorientering. Lederen som hemmer psykologisk trygghet er igjen den rake motsetningen, og ønsker ikke å inkludere sine gruppemedlemmer.

Intervjuobjektene mener at tillit til lederen er svært viktig for at det skal kunne finnes psykologisk trygghet. Det er viktig for dem å ha en faglig tillit til at lederen er kompetent nok i oppgavene som skal utføres, men det er den personlige tilliten som er viktigst. Den personlige tilliten tillater dem å ha en trygghet på at det de sier ikke vil bli brukt mot dem senere, samt at de opplever å dra i samme retning som lederen. Fra SPGR undersøkelsene er empati og åpenhet to av atferdene som er mest fremtredende for å bygge psykologisk trygghet. Disse to atferdene samsvarer godt med å bygge personlig tillit til lederen, da det er atferder som er svært vennlig innstilt. Motsatt er lederen som hemmer psykologisk trygghet svært uvennlig, og lite opptatt av å bygge personlig tillit, med sin autoritære og selvfremmende fremtoning.

Når det kommer til integritet sier intervjuobjektene at det å oppleve at lederen er forutsigbar spiller en stor rolle når det kommer til å føle på psykologisk trygghet. Spesielt i en militær kontekst vil det oppleves som svært slitsomt om lederen også er en kilde til usikkerhet. Om lederen oppfører seg med en lav grad av integritet, kan de miste respekten og tilliten til lederen og til oppdraget. De kunne også oppleve at de ble usikre på seg selv, på grunn av oppførselen til lederen. Dersom de kunne få kjeft en dag, og ros en annen for å gjøre akkurat samme handling, kunne de bli usikre på om det var deres egen skyld, eller om lederen var sånn. Siden lederen er i en maktposisjon, oppleves lav integritet hos lederen som et ekstra

stort tillitsbrudd. Slik oppførsel passer godt med lederen som hemmer psykologisk trygghet i SPGR undersøkelsen. Der spontanitet og opprør var to av atferdene som var dominerende. Motsetningen kommer i lederen som fremmer psykologisk trygghet, som er oppgaveorientert på en saklig og rettferdig måte, og er styrt av atferdene empati og åpenhet.

Relasjonen til lederen blir av intervjuobjektene fremstilt som svært viktig for intervjuobjektene. Operasjonell teamutvikling fungerte som en hurtig start på å utvikle tilliten og relasjonen mellom gruppemedlemmene. De fremhever det å forstå hver enkelt sin intensjon som en av bieffektene ved å kjenne hverandre bedre. Samt at de letter kan regulere egen kommunikasjon basert på hvor godt de kjenner hverandre. En sterk relasjon tillot både en mer direkte og dypere kommunikasjon mellom gruppemedlemmene. På denne måten opplevde de at forutsigbarheten til de andre gruppemedlemmene og lederen ble høyere. For SPGR undersøkelsene sin del er person A og AA personer som er vennlige og konstruktive, som det dermed kan være lettere å bygge en god relasjon til. Person B og BB derimot fremstår vanskelige eller lite interesserte, som igjen vil gjøre det svært vanskelig å komme nærmere, og dermed utvikle en relasjon med.

5 Diskusjon

5.1 Lederatferder

I denne delen vil det diskuteres hvilken påvirkning de fem lederatferdene presentert tidligere i oppgaven, har hatt på deltakerne i denne casen. Disse lederatferdene ble presentert i kapittel to, og noen av atferdene vil diskuteres samlet, siden de fremstod som svært sterkt knyttet sammen når intervjuobjektene svarte på spørsmålene.

5.1.1 Integritet

Palanski og Yammarino (2007) står bak definisjonen av integritet som er blitt brukt i denne oppgaven, nemlig at handling og ord hos lederen skal fremstå konsekvent. Funnene fra deres studie viser at dette er en egenskap som blir sett på som svært viktig for at gruppemedlemmer skal føle på psykologisk trygghet. Sjøvold (2022) mener også at forutsigbarhet er viktig for å bygge gjensidig tillit mellom personer i en gruppe. Dette innebærer det å være konsekvent i måten man oppfører seg og kommuniserer. Integritet og forutsigbarhet virker dermed å være nært knyttede fenomener, som kan gi liknende effekter på de som skal ledes.

Tepper (2007) fant at ledere som hadde en lav grad av integritet var mer ødeleggende for den psykologiske tryggheten enn ledere som var konsekvent ødeleggende i sin atferd. Dette viser igjen viktigheten av at lederen opptrer med integritet og er forutsigbar i sin væremåte.

I analysen har det blitt presentert hvordan intervjuobjektene vurderer viktigheten av integritet. Det har her blitt uttalt at forutsigbarhet og integritet er svært viktig også for personene som inngår i dette caset. For intervjuobjektene handler dette i stor grad om at de skal føle seg trygge på lederen sin, og at de vet hvordan vedkommende vil reagere på ulike situasjoner. Det fremstår derfor som at integritet og forutsigbarhet hos lederen er en avgjørende faktor for at gruppemedlemmet skal kunne ha psykologisk trygghet.

Integritet, kreativitet og trygghet

Palanski og Vogelgesang (2011) sine funn viser hvordan kreativitet i grupper påvirkes av i hvilken grad gruppemedlemmene tør å si hva de mener, og hvordan lederens integritet direkte kan påvirke denne tryggheten. Denne kreativiteten fant de at oppstår når gruppemedlemmene

føler seg trygge nok til å utfordre lederen. Altså gir denne tryggheten gruppemedlemmene mot til å utfordre lederen, som igjen bidrar til mer kreativ oppdragsløsning. Spørsmålet blir da videre i denne oppgaven om det kun er gruppemedlemmet som må kunne utfordre lederen for å kunne skape kreativitet, eller om lederen også må utvise denne atferden. Det vil derfor her argumenteres for at konsekvent atferd fra lederen, kombinert med opposisjon bidrar til å skape kreativitet.

I de tilfellene der det er vanskelig å vite hvordan lederen vil oppføre seg, så beskriver intervjuobjektene at de kun blir gående bak og følge, uten å tenke selv. Dette gjør de da i stedet for å bidra aktivt inn i oppgaveløsningen. Dette er fordi når intervjuobjektene ikke føler at det er trygt å komme med sine meninger, så gjør de det heller ikke. Om de ikke kommer med sine meninger og innspill så mister også gruppen eventuelle kreative innspill vedkommende kunne kommet med. Dette gjør at gruppen mister kreativiteten som kunne kommet gjennom den sosiale interaksjonen (Amabile, 1988).

Der hvor lederens oppførsel er forutsigbar, er opplevelsen at det er trygt å si det man mener. Det at lederen oppfører seg konsekvent i møte med gruppemedlemmenes innspill og meninger skaper en tillit til lederens handlemåte. Den tryggheten som oppstår som følge av dette er et av elementene som tillater at det oppstår konstruktiv konfrontasjon i gruppen. Her blir det viktig at lederen klarer å utfordre innspillene som kommer for å videreutvikle ideene til gruppemedlemmene, samt være konsekvent i denne opposisjonen. Der hvor lederen klarer å skape en kultur for å utfordre hverandres ideer gjennom sin opposisjon og konstruktive konfrontasjon, vil kreativiteten kunne utfolde seg mer. For det fremstår som at lederen er den som setter en standard for hvordan resten av gruppen også skal oppføre seg. Palanski og Vogelgsang (2011) fant at om lederen har en høy grad av integritet, kan dette gjøre at gruppemedlemmene vil utfordre lederen i større grad. Det virker allikevel som at denne opposisjonen må starte hos lederen, for at det skal kunne utvikle seg konstruktiv konfrontasjon i gruppen.

Dersom gruppemedlemmene ikke føler seg trygge til å bidra, kan det gjøre at de ikke vil kunne ha en gruppedynamikk som er mer utviklet enn system I (Heldal et al., 2017). Dette kan gjøre at om gruppen møter oppdrag som krever mer kreativ tankegang og system II dynamikk, så vil de være fanget i en dynamikk som ikke tillater at kreativiteten får utfoldet

seg. Det er ikke sikkert at hvert enkelt innspill som kommer er det mest kreative eller nyskapende, men ved å komme med innspill kan et gruppe medlem inspirere andre til å finne nyskapende ideer basert på disse innspillene. Dersom lederen og gruppe medlemmene i tillegg utfordrer ideene som kommer, kan dette starte en tankeprosess i gruppen og hos individet til å videreutvikle disse ideene. Gruppe medlemmene putter energi og tankekraft inn i problemløsningen, og hvis dette får holde på lenge nok øker sannsynligheten for at noe interessant kan få utvikle seg.

En forutsigbar leder kan dermed yte en grad av opposisjon til gruppe medlemmene sine, og utfordre ideene deres for å videre inspirere dem til å tenke mer kreativt. Intervjuobjektene nevner at en leder som fremmer psykologisk trygghet tillater at det er en viss grad av friksjon mellom lederen og gruppe medlemmet, for å nettopp utfordre hverandre på innspill og meninger. Denne opposisjonen må allikevel fremstå forutsigbar, og med intensjonen om å utforske ideen til gruppe medlemmet (Sjøvold, 2022), snarere enn å skulle skyte den ned. Dette kan gjøre at gruppe medlemmene får mulighet til å reflektere over egne innspill, og at det ut av denne refleksjonen kan oppstå enda bedre ideer. Det fremstår dermed som at kreativitet hos gruppe medlemmer og opposisjon fra lederen som fremstår forutsigbar, er fenomener som henger sammen.

Integritet i usikre omgivelser

Intervjuobjektene kommenterer at i militære omgivelser kan det være mye ekstern usikkerhet å forholde seg til. Militære ledere skal operere i miljøer som setter dem og gruppen de leder i svært vanskelige dilemmaer der liv og død kan være konsekvensen ved å gjøre feil.

Deltakerne i denne studien blir også trent til å håndtere situasjoner der de ikke får all informasjonen de trenger, og ting forandrer seg raskt. Dette gjør de for å forberede kadettene på krigssituasjoner hvor nettopp omgivelsene er svært usikre, og forutsetningene forandrer seg stadig. Dette sammenfaller med trening for å utvikle system II dynamikk i gruppen (Heldal et al., 2017). I slike grupper krever det at lederen er svært var på signalene som kommer fra gruppe medlemmene for å best kunne utnytte ressursene som finnes i gruppen (Sjøvold, 2014b). Ledere som har en lav grad av integritet og som handler uforutsigbart vil sannsynligvis ikke klare å plukke opp gruppens signaler i komplekse situasjoner. Dette er fordi lederens egne uforutsigbare oppførsel forstyrrer signalene fra gruppe medlemmene, siden de selv ikke klarer å lese signalene fra lederen. Dersom lederen har en høy grad av integritet

derimot, vil dette hjelpe med å fjerne usikkerhet i møte med lederen (Palanski & Vogelgesang, 2011). Derfor vil denne oppgaven argumentere for at integritet hos lederen er spesielt viktig for å kunne lede grupper som skal løse komplekse oppgaver.

At lederen har integritet og opptrer forutsigbart, gir gruppemedlemmene trygghet til å kommunisere fritt med lederen sin. En effekt av dette blir at kommunikasjonen kan bli mer direkte, som en grad av konstruktiv konfrontasjon (Sjøvold, 2022). Denne konstruktive konfrontasjonen vil da fungere som en kontinuerlig forventningsavklaring, som igjen bygger en opplevelse av integritet hos lederen. Dette er fordi lederens handlinger og tanker hele tiden kommer fram i lyset, og gruppemedlemmene vet hva de kan forvente. Det tillater også at det bygger seg en tillit (Zhu et al., 2004) og forståelse mellom lederen og gruppemedlemmene, som gjør at de lettere kan forstå hverandres signaler. Det at lederen forstår gruppemedlemmenes signaler vil igjen gjøre det lettere å forstå hva som er forventet atferd i oppgaveløsingen (Heldal et al., 2017). Dette understøtter dermed funnene til Palanski og Vogelgesang (2011), om at lederens atferd er viktig for å fjerne usikkerhet.

Ledere og gruppemedlemmer som klarer å lese hverandres signaler og justere atferd som følge av dette kjennetegner grupper som opererer i synergi (Sjøvold, 2022). Grupper som er i synergi vil ofte også bruke konstruktiv konfrontasjon, som krever at opposisjonsfunksjonene i gruppen er aktivisert. Det at lederen har integritet og er forutsigbar virker å være et element som er viktig for å kunne oppnå denne konstruktive konfrontasjonen, som igjen vil kunne bidra til at gruppemedlemmene klarer å være mer kreative. Dette er fordi forutsigbarheten er med på å skape trygghet for gruppemedlemmene. Det at opposisjonen i en gruppe er aktivisert virker dermed å løfte dynamikken slik at gruppen kan håndtere mer komplekse oppgaver.

Funnene tyder dermed på at lederens integritet påvirker om det kan utvikle seg konstruktiv konfrontasjon mellom lederen og gruppemedlemmet, og hva slags gruppedynamikk gruppen kan operere med. Denne konstruktive konfrontasjonen skaper en kontinuerlig forventningsavklaring som fjerner usikkerhet gruppemedlemmene kan ha til lederen. At lederen har en høy grad av integritet kan dermed påvirke hvorvidt det er mulig for et lag å operere med system II dynamikk.

Uvennlige og uforutsigbare ledere

Funnene i denne oppgaven virker å understreke viktigheten av at lederen oppfører seg forutsigbart. Derfor er det interessant å belyse atferd som skader opplevelsen av forutsigbarhet og integritet, slik at ledere kan unngå slik oppførsel. Lederen som hemmer psykologisk trygghet fremstår som en svært vrang og vanskelig person som det er vanskelig å forholde seg til, fordi vedkommende er uberegnelig og uforutsigbar. Her vil det argumenteres for at uvennlig oppførsel svekker opplevelsen av integritet hos lederen og svekker gruppemedlemmenes tro på seg selv.

Slik atferd snakker intervjuobjektene om, at ledere som de opplever som lite vennlige og selvopptatte svekker tilliten de har til vedkommende. De opplever at det er en frykt for å snakke til og møte lederen. Dette er fordi lederen oppfattes som svært uforutsigbar, og dette skaper en utrygghet i møte med vedkommende. Denne formen for atferd svekker også deres egen evne til å komme med meninger. Siden de ikke opplever at det er trygt å komme med meninger og innspill. Lederen oppleves alltid også som svært opposisjonell på en lite nysgjerrig, men heller destruktiv måte (Sjøvold, 2022). Gruppemedlemmene kan dermed oppleve at lederen konsekvent er ute etter å slå ned på ideene deres, siden de hele tiden blir møtt på en vrang og uvennlig måte. Dette er et eksempel på forutsigbar oppførsel som allikevel kan oppleves destruktiv for psykologisk trygghet. Det å være konsekvent negativ til meninger og innspill virker dermed å svekke opplevelsen av psykologisk trygghet.

At lederen oppfører seg uforutsigbart og uvennlig gir til slutt intervjuobjektene en usikkerhet på om det er dem selv eller lederen det er noe galt med. De mister selvtillit, som igjen gir en frykt for å uttale seg i gruppen. Denne frykten vil da kunne sterkt motvirke opplevelsen av psykologisk trygghet. Dette er fordi de hverken føler seg trygg på lederen eller seg selv når det kommer til å lufte egne meninger, tilliten mellom lederen og gruppemedlemmet blir svekket (Zhu et al., 2004). Lederen vil dermed ikke oppfordre til risikotagning, gjennom at vedkommende ikke belønner slik oppførsel, men heller indirekte straffer det gjennom å spre usikkerhet rundt oppførselen sin. Lederen viser også gjennom sin destruktive opposisjon at alle meninger og innspill vil det stilles spørsmål ved, med en uvennlig og konfronterende undertone. Når det å ta risiko ikke belønnes, så er det sannsynlig at gruppemedlemmene ikke vil ta så mye risiko heller (Palanski & Vogelgesang, 2011).

Vennlige og forutsigbare ledere

Lederen som fremmer psykologisk trygghet utviser atferd som fremstår langt mer vennlig, fornuftig og rettferdig. Slik oppførsel kan være med på å styrke oppfatningen om at lederen har en høy grad av integritet. Vedkommende oppleves ikke som utilregnelig, men heller som vennlig og fornuftig. Derfor vil det argumenteres for at empati, åpenhet og rettferdighet er atferder som gjør at lederen kan fremstå med en høyere grad av integritet.

Lederen som fremmer psykologisk trygghet fremstår svært vennlig i sin fremferd. Åpenhet og empati er to av de viktigste atferdene som blir utvist, og det fremstår som at det er et høyere fokus på å utvikle en relasjon til gruppemedlemmene sine. Dette er også noe som blir nevnt i intervjuene, at om man ikke har en god relasjon, så kan den psykologiske tryggheten bli svekket. Relasjonen mellom partene hjelper også til med å bygge forutsigbarhet. Dette er fordi om man kjenner til hva som driver personen, og hvordan de tenker om enkelte ting, så blir det lettere å forutse hvordan de vil handle gitt forskjellige forutsetninger. Det fremstår dermed som at i hvilken grad man kjenner lederen sin, og har en relasjon til vedkommende, kan påvirke i hvilken grad gruppemedlemmene opplever at lederen har integritet.

Det virker allikevel som at det å være vennlig og positiv i seg selv ikke nødvendigvis er nok til å bygge psykologisk trygghet. Dersom lederen kun er vennlig, så vil dette kunne skade opplevelsen av psykologisk trygghet, fordi gruppemedlemmene ikke opplever å bli utfordret. Dette kommer frem i funnene, der det å bli utfordret fra lederen, og andre gruppemedlemmer er viktig for å bygge psykologisk trygghet. Det virker allikevel som at den grunnleggende vennlige innstillingen er viktig for at opposisjonen (Sjøvold, 2022) lederen utviser ikke skal være destruktiv for psykologisk trygghet. Det at lederen kan være vennlig, empatisk og rettferdig, samt forsøker å bygge relasjoner med sine gruppemedlemmer kan dermed være med på å gjøre at opposisjonen som er nødvendig oppleves mer konstruktiv. Dermed fremstår det som at vennlighet, empati og rettferdighet fra lederen også er viktig for å bygge konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet i gruppen.

Oppsummering

Integritet er et viktig element for å kunne bygge tillit til lederens handlemåte, denne tilliten er viktig for at gruppe-medlemmene skal føle at det er trygt å komme med meninger og innspill. Det at denne tryggheten oppstår er et av elementene som tillater at det oppstår konstruktiv konfrontasjon i gruppen. Det at lederen utfordrer gruppe-medlemmene virker å være viktig for at konstruktiv konfrontasjon og dermed kreativitet i gruppen. Den konstruktive konfrontasjonen vil videre kunne tillate at gruppen kan fungere på høyere formålsnivåer med en mer avansert gruppedynamikk, som tillater mer kreative løsninger (Heldal et al., 2017; Sjøvold, 2022). Dette antyder at integritet er spesielt viktig for ledere i miljøer som krever kompleks oppgaveløsning. Fordi den nettopp legger til rette for tryggheten i gruppen som kreves for å oppnå konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet. Videre virker det som at uvennlighet og vranghet kombinert med spontanitet fra lederen er oppførsel som svekker opplevelsen av integritet. Lederen vil med slik oppførsel alltid dra gruppen ned på et lavere formålsnivå. Dersom lederen klarer å utvise vennlighet, fornuft og rettferdighet vil dette hjelpe på opplevelsen av integritet. Den eventuelle opposisjonen vedkommende utviser vil også fremstå konstruktiv fremfor destruktiv om disse atferden utvises.

5.1.2 Tillit

For intervjuobjektene kommer det frem at tillit til lederen er svært viktig for at de skal oppleve psykologisk trygghet. Tillit og tillitsvekkende atferd henger så tett sammen at de vil diskuteres sammen i denne oppgaven.

Faglig tillit

Faglig tillit, altså troen og opplevelsen av at lederen kan faget som skal utøves og fremstår kompetent, blir av intervjuobjektene ansett som noe viktig, men ikke avgjørende for den generelle tilliten til lederen. Det fremstår allikevel som at faglig dyktighet, og tillit til at lederen kan bidra teoretisk og praktisk har en påvirkning på intervjuobjektene. Derfor vil det i denne oppgaven argumenteres for at en leder må kunne bidra faglig for å kunne bygge tillit og psykologisk trygghet.

En støttende leder vil kunne hjelpe og veilede gruppemedlemmer gjennom arbeidsoppgavene sine (Yukl & Gardner, 2020). Uten å ha noen faglig tyngde når de gjør dette vil mye av denne støtten falle igjennom fordi den ikke vil fremstå troverdig. Gruppemedlemmet kan miste tilliten til lederen, om de merker at hjelpen de får ikke holder forventet kvalitet. For intervjuobjektene blir dette ekstra synlig der lederen i militære omgivelser ofte må lede gjennom svært komplekse og usikre situasjoner. Dersom de ikke har den faglige tyngden de trenger, så forsvinner tilliten mer enn den blir bygget.

Det å kunne hjelpe og veilede sine gruppemedlemmer gjennom arbeidsoppgaver kan kreve en form for opposisjon (Sjøvold, 2022). Dette er for å kunne utfordre og spørre relevante spørsmål ved tankene og løsningene gruppemedlemmene kommer opp med for å løse oppgaver, som er en viktig del av det å bygge tillit (Zhu et al., 2004). Dersom lederen mangler faglig tyngde til å finne de riktige spørsmålene, vil ikke støtten og veiledningen ha den ønskede effekten. Det å kunne stille relevante spørsmål, som krever noe faglig dyktighet, virker dermed å være et viktig element for å kunne ha en konstruktiv konfrontasjon mellom lederen og gruppemedlemmet (Sjøvold, 2022).

Hvis gruppemedlemmet opplever at spørsmålene lederen spør ikke er relevante, og dermed fremstår uvitende om oppgaven som skal løses, kan dette bidra til å svekke tilliten til lederen.

Dersom denne faglige tilliten ikke er på plass kan det også være at dette forstyrrer gruppe medlemmene i oppgaveløsningen, fordi de må bruke tankekapasitet på å sørge for at lederen også henger med (Madjar & Ortiz-Walters, 2009). Det kan også være at lederen vil fremstå med mindre integritet (Palanski & Vogelgesang, 2011), om vedkommende ikke er ærlige på sitt faglige standpunkt. Dersom lederen ikke er ærlig, kan dette svekke tilliten til lederen siden gruppe medlemmene vil kunne oppleve at lederen snakker og handler på to forskjellige måter (Zhu et al., 2004). Dette kan skje gjennom at lederen gir føringer i starten av en oppgave, men underveis i oppgaveløsningen leder gruppen i en retning som for gruppe medlemmene ikke gir mening. Hvis lederen da ikke klarer å forstå, eller tillater innspill fra gruppe medlemmer som faktisk forstår oppgaven, kan dette svekke den psykologiske tryggheten til gruppe medlemmene. Dette er fordi gruppe medlemmene vil føle seg usikre på hvordan innspillene deres vil bli mottatt, samt at lederen fremstår på en sånn måte at vedkommende ikke klarer å vurdere egen faglig dyktighet. Hvis dette er et inntrykk som får sette seg, vil tilliten til lederen bli svekket, og den psykologiske tryggheten til å komme med innspill og meninger fra gruppe medlemmene vil bli svekket som følge av dette (Zhu et al., 2004).

Det at lederen fremstår med en grad av faglig dyktighet virker dermed å være viktig for å bygge konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet. Årsaken til at intervjuobjektene ikke mener at faglig dyktighet er det viktigste for å bygge tillit, kan være at de ikke har opplevd ledere som de oppfatter som inkompetente. De er alle rekruttert med samme kriterier, og har omtrent samme bakgrunn når det kommer til militær erfaring. I perioden sin på LKSK har de nok dermed opplevd av kompetansenivået er relativt likt mellom alle i gruppen. Det kan derfor være at dette med faglig tillit vil beskrives som en mer avgjørende faktor i andre omstendigheter enn denne casen.

Det virker dermed som at faglig dyktighet kan være viktig for at gruppe medlemmer skal kunne utvikle tillit til lederen sin. Faglig dyktighet fremstår ikke i denne casen som en avgjørende egenskap lederen må ha for å bygge tillit. Dersom den mangler så kan lederen allikevel oppleve å ikke få den respekten og tilliten vedkommende trenger for å bygge psykologisk trygghet. Det fremstår dermed som at faglig dyktighet bør være et prioritert område for ledere å utvikle. Funnene tyder på at lederen ikke trenger å være den sterkeste

faglig, men at det holder å være på et nivå der man ikke fremstår som inkompetent, slik at det er mulig å stille relevante spørsmål til gruppemedlemmene sine.

Personlig tillit

Den personlige tilliten til lederen, altså opplevelsen av å kunne stole på og føle seg trygg på lederen, blir dratt frem som svært viktig blant intervjuobjektene. Det er for dem viktig at lederen er genuin, har en høy grad av integritet og at det er mulig å ha en god relasjon mellom dem. Relasjoner for intervjuobjektene handler om at de oppfatter at lederen bryr seg genuint om dem, at de opplever at de kan være fortrolige med lederen samt at de viser en stor grad av omsorg og evner å gi av seg selv. Dette sammenfaller med det å skulle vise velvilje og hensynsfullhet ovenfor sine gruppemedlemmer (Madjar & Ortiz-Walters, 2009; Zhu et al., 2004). Det harmonerer også godt med relasjonsbasert ledelse, og spesielt støttende ledelse. Der man skal vise en genuin form for interesse for sine gruppemedlemmer (Yukl & Gardner, 2020). Det virker dermed som at mer omsorgsfull atferd er det som bygger tillit og psykologisk trygghet i litteraturen. Spørsmålet blir videre om denne mer omsorgsfulle atferden er alt som skal til for å bygge psykologisk trygghet, eller om det også krever annen atferd. Det vil i denne oppgaven argumenteres for at for å bygge tillit må lederen fremstå genuin og velvillig, men for å bygge psykologisk trygghet trenger man også opposisjonell atferd.

Det at lederen gir av seg selv, gir intervjuobjektene en lyst til å bidra tilbake til lederen. For at gruppemedlemmet skal gi tilbake kreves det at lederen fremstår genuin, viser ærlighet og sårbarhet. Dette skjer gjennom at lederen deler egne tanker og erfaringer på en måte som fremstår troverdig. Det er også her viktig at lederen fremstår konsekvent (Zhu et al., 2004) i måten vedkommende snakker og handler for at denne delingen skal fremstå genuin. Det må også ligge en vennlighet og velvillighet i bakgrunnen for å videre forsterke inntrykket av at lederen virkelig gir av seg selv, og ikke bare spiller en rolle. Det å være vennlig, velvillig og konsekvent i handlemåte virker dermed å styrke den personlige tilliten gruppemedlemmene har til lederen. For at denne tilliten skal kunne resultere i psykologisk trygghet virker det allikevel som at tilliten må fungere som grunnlaget for å kunne utfordre hverandre.

Det at gruppemedlemmene opplever vennlighet og velvilje fra lederen, styrker tryggheten på at det de sier ikke vil bli tolket i verste mening, og dermed ikke vil bli brukt mot dem senere.

Det er altså ingen frykt for at lederen vil oppføre seg opportunistisk (Madjar & Ortiz-Walters, 2009) med innspillene og meningene til gruppe medlemmene. Denne tilliten og tryggheten vil danne grunnlaget for å utvikle en konstruktiv konfrontasjon mellom lederen og gruppe medlemmet (Sjøvold, 2022). Dette skjer gjennom at lederen kan begynne å stille spørsmål ved gruppe medlemmens innspill. Denne konstruktive konfrontasjonen representerer en opposisjon mellom lederen og gruppe medlemmet, der de utfordrer hverandres meninger og innspill. Siden det er en grunnleggende tillit mellom dem, så svekker ikke opposisjonen den psykologiske tryggheten, men styrker den i stedet. Det vil altså oppleves som enda tryggere å komme med meninger og innspill, siden man vet at man ikke vil bli tolket i verste mening. Det at det utvikler seg en konstruktiv konfrontasjon tillater at det til stadighet utvikler seg en sterkere og mer gjensidig tillit mellom lederen og gruppe medlemmet (Sjøvold, 2022). Det vil dermed kunne utvikle seg en positiv spiral der vennlighet og velvilje danner grunnlaget for å kunne ha tillit, som igjen gjør at den konstruktive konfrontasjonen vedlikeholdes. Når denne konstruktive konfrontasjonen er på plass vil den videre bygge gjensidig tillit og psykologisk trygghet på grunn av den kontinuerlige forventningsavklaringen som skjer mellom partene. Dette kan igjen videreutvikle modenhetsnivået på relasjonen mellom lederen og gruppe medlemmet og hva slags dynamikk de kan operere med seg imellom (Heldal et al., 2017).

Atferder som styrker og svekker tillit

Funnene i oppgaven viser at åpenhet og empati er blant de viktigste egenskapene for at en leder skal kunne fremstå omsorgsfull, og dermed også vennlig og velvillig. Åpenhet og empati er dermed viktige egenskaper hos lederen for å bidra til å fremstå genuin i sin atferd. Videre er slik atferd også viktig for å styrke relasjonen mellom lederen og gruppe medlemmet. Det å kunne gå inn i personlige problemer og ha en grunnleggende rosende holdning (Yukl & Gardner, 2020) bidrar til å styrke tilliten mellom lederen og gruppe medlemmet. Dette er atferder som passer godt med å ha en empatisk og åpen lederatferd, og det er viktig at lederen kan utvise disse for å bygge tillit.

Etter at denne tilliten er bygget er det allikevel svært viktig at man kan gi litt motstand i form av opposisjon (Sjøvold, 2022). For at deltakerne i denne casen skal kunne oppleve psykologisk trygghet krever det at lederen og gruppe medlemmene utfordrer dem litt gjennom

opposisjonell atferd. Dette innebærer å utvise selvhevdelse og opprør, som er ganske store motsetninger fra vennlighet og velvillighet. Funnene tyder også på at for mye opprør og selvhevdelse vil kunne svekke den psykologiske tryggheten til gruppemedlemmene. Dette kan være fordi ved for mye opprør og selvhevdelse fra lederen, vil det være vanskelig å bygge den grunnleggende tilliten som kreves for at opposisjonen skal fremstå på en måte som styrker den psykologiske tryggheten, heller enn å svekke den. Altså må lederen hverken være for overdrevent preget av åpen og empatisk, eller opprørsk og selvhevdende atferd.

Det fremstår allikevel som at om lederen må velge en av de to måtene å oppføre seg på, så burde vedkommende legge seg nærmere åpenhet og empati enn opprør og selvhevdelse. Dette er fordi empati og åpenhet virker å være de atferdene som i størst grad bygger tillit. Etter at denne tilliten er bygget kan lederen forsøke å videre bygge den konstruktive konfrontasjonen og psykologiske tryggheten som kan løfte relasjonen og dynamikken opp på et høyere formålsnivå (Heldal et al., 2017; Sjøvold, 2022).

Oppsummering

Tillit mellom lederen og gruppemedlemmet virker å være svært viktig for at det skal kunne oppstå psykologisk trygghet. Funnene i oppgaven tyder på at faglig dyktighet er en viktig del av det å bygge tillit, men at det ikke er avgjørende for at gruppemedlemmer skal stole på lederen. Faglig dyktighet er allikevel viktig for å kunne utfordre og utvikle gruppemedlemmene, og et viktig element i det å kunne opprette en form for konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet. Det fremstår dermed som at faglig tillit og dyktighet hos lederen er viktig for den opposisjonelle siden av forholdet mellom lederen og gruppemedlemmet.

Den personlige tilliten virker å være svært viktig for at gruppemedlemmer skal føle på psykologisk trygghet. Den personlige tilliten bygges best gjennom at lederen fremstår genuin, og dermed på ekte bryr seg om de som skal ledes. For å fremstå genuin virker det som at åpenhet og empati er atferder som er sterkt med på å forsterke inntrykket av ekthet. Etter at den grunnleggende tilliten er bygget kan den konstruktive konfrontasjonen og psykologiske tryggheten bygges på toppen av dette. Tillit fremstår dermed som en forutgående hendelse for å kunne bygge konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet.

5.1.3 Åpenhet og inkludering

Funnene i oppgaven tyder på at det å bli inkludert i beslutningstaking, og at det er en åpenhet om hvordan avgjørelser blir tatt, er viktig for å bygge psykologisk trygghet hos individet.

Dette handler i stor grad at man opplever å bli satt pris på, og at det faktisk nytter å komme med sine meninger. Åpenhet og inkludering ble også snakket om som svært like fenomener av intervjuobjektene, derfor vil disse to diskuteres sammen.

Lederen må aktivisere sine gruppe-medlemmer

Intervjuobjektene snakker om at opplevelsen av at lederen faktisk er villig til å lytte til deg er viktig for at de skal være interessert i å komme med sine meninger. Dette handler om at de opplever en tillit til at det de har å komme med faktisk blir lyttet til, og ikke bare forkastet med en gang. Dette gir en følelse av at man ikke bare er dødvekt i laget, men faktisk kan påvirke gruppens retning. Samt at man i høyere grad føler seg kompetent nok til å komme med meninger. Dersom man hele tiden får avfeid sine egne meninger, kan dette påvirke selvtilliten til å komme med innspill i det hele tatt. I litteraturen handler åpenhet og inkludering om å lytte og løfte frem meninger fra alle gruppe-medlemmene. Dette gjøres for å kondisjonere gruppe-medlemmene til å komme med sine meninger og for å minske avstanden mellom lederen og gruppe-medlemmet (Detert & Burris, 2007; Nembhard & Edmondson, 2006). Spørsmålet blir allikevel om det å lytte kun er nok, eller om det er andre elementer som også trengs for at opplevelsen av å bli lyttet til og tatt seriøst skal oppleves ekte. Det vil derfor i denne oppgaven argumenteres for at lederen må kunne lytte til, men også utfordre sine gruppe-medlemmer for å bygge psykologisk trygghet.

Detert og Burris (2007) fant at lederens åpenhet, altså ønske og vilje til å lytte til innspill, positivt påvirker psykologisk trygghet for gruppe-medlemmer. Det kan virke intuitivt at om lederen sier at meninger fra gruppe-medlemmer er ønsket, så vil det også komme flere meninger fra gruppe-medlemmene (Milliken et al., 2003). Dette må allikevel oppleves genuint for at det skal gi høyere grad av psykologisk trygghet. For intervjuobjektene handler dette om at de føler seg sett, og at når de kommer med sine innspill, så blir de tatt godt imot av lederen. Deretter blir innspillene diskutert før de enten blir forkastet eller gått videre med. Der hvor lederen aktivt tar påstander og meninger som gruppe-medlemmer kommer med og løfter dem opp til gruppen for diskusjon er eksempel på atferd som gjør at gruppe-medlemmene føler seg

sett. Det er denne diskusjonen som i stor grad er viktig for intervjuobjektene, og det er her lederens åpenhet og inkluderingsevne viser seg tydeligst. Diskusjonen gir også rom for at innspillene gruppemedlemmene kommer med kan møte litt motstand og opposisjon (Sjøvold, 2022). Funnene i denne oppgaven viser at det å møte litt motstand fra både lederen og andre gruppemedlemmer er nødvendig for å bygge psykologisk trygghet.

Det å alltid bli lyttet til og aldri møte motstand kan kanskje være litt kjedelig, og det at man får litt motstand på ideene sine kan gjøre at man føler at de blir tatt mer på alvor. Der hvor lederen alltid lytter og bare gjør det gruppemedlemmene sier, uten noen form for diskusjon, kan også skape mer forvirring enn retning. Dette er fordi lederen, som skal ha et overblikk og gi retning til gruppen, ikke lenger utfører den rollen, men bare gjør det gruppemedlemmene sier. Det å gi litt motstand og diskutere innspill viser at man bryr seg om oppgaveløsningen, og at gruppen ønsker den beste løsningen, heller enn den første. Det å diskutere kan dermed virke å være det samme som at lederen er interessert i gruppemedlemmets meninger, og at de faktisk gjør noe med informasjonen som kommer inn (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2003). Det kan dermed virke som at det er diskusjonen og opposisjonen som er viktigst, heller enn det å bare bli lyttet til.

Diskusjonen rundt innspillene, og hvordan lederen møter innspillene som kommer inn, viser tydelig deres holdning til det å få innspill. Dersom lederen er positiv og oppfordrende (Nembhard & Edmondson, 2006), med positivt kroppsspråk som å nikke eller å smile, så opplever intervjuobjektene at det er tryggere å komme med sine meninger. Dette kan være med på å bygge en selvtillit til at det er greit å komme med sine meninger og innspill. Denne selvtilliten er med på å styrke deres psykologiske trygghet gjennom at det gir dem en form for status i gruppen, som igjen kondisjonerer dem til å komme med sin mening i større grad (Nembhard & Edmondson, 2006). Det positive kroppsspråket antyder også at det ligger en vennlighet i bunn hos lederen. Det at denne vennligheten er der virker å være viktig for at diskusjonen som bør oppstå rundt gruppemedlemmenes innspill ikke skal oppleves som destruktiv. Dette gjør at diskusjonen ligner mer på konstruktiv konfrontasjon (Sjøvold, 2022), der gruppemedlemmene kan utforske hverandres intensjoner i diskusjonen som oppstår rundt innspillene og meningene. Dersom denne vennligheten ikke er der fra gruppemedlemmene eller lederen, virker det som at dette i stor grad svekker den psykologiske tryggheten til

gruppemedlemmene, siden diskusjonen vil kunne oppfattes mer som å få kjefte, enn et ønske om å lære og forstå.

Intervjuobjektene nevner at om de får være med å diskutere, så forstår de mye lettere hva de egentlig holder på med og hvorfor det er viktig at dette blir gjort. De får et større eierforhold til oppdraget, siden de har vært med å påvirke hvordan oppdraget eller oppgaven skal løses. Det kan også hjelpe med å korte ned på avstanden mellom lederen og gruppemedlemmet (Detert & Burris, 2007). Dette kan igjen være med på å skape eierskap til oppdraget, siden de får en opplevelse av at det ikke bare er lederen som er ansvarlig for at oppdraget løses, men at det faktisk er hele laget, og hvert gruppemedlem sitt ansvar at laget lykkes. Dette kan være med på å videre utvikle dynamikken i laget fra system I til mer system II dynamikk (Heldal et al., 2017). Denne formen for dynamikk krever mer deltakelse fra gruppemedlemmene for å kunne finne fram til mer kreative og ukonvensjonelle løsninger på dynamiske problemer. Dette krever at gruppemedlemmene ønsker å komme med meninger, og har en sterk motivasjon for å kunne løse oppdragene. Det å få være med på å bestemme retningen på lagets oppgaveløsning virker dermed å styrke motivasjon og psykologisk trygghet.

Det at de blir ansvarliggjort gjennom å bli inkludert, gjør at strukturen i laget oppleves mer flat heller enn autoritær. Dette er igjen med på å styrke opplevelsen av psykologisk trygghet for deltakerne i denne oppgaven. Både lederen og gruppemedlemmet som fremmer psykologisk trygghet fremstilles i funnene som ganske like når det kommer til atferd. Dette understøtter at det å ha en flat struktur der gruppemedlemmene kan være like viktige som lederen når det kommer til oppgaveløsningen kan fremme psykologiske trygghet.

Intervjuobjektene snakker om at lite autoritære ledere øker deres evne og vilje til å komme med egne meninger. At lederen dermed er flink til å inkludere de som ikke alltid sier noe (Nembhard & Edmondson, 2006) og være åpen for meningene til sine gruppemedlemmer. Så kan dette være med på å gjøre at lederen oppleves mindre autoritær i fremferden, som igjen styrker den psykologiske tryggheten til gruppemedlemmene. Dette blir fordi maktforholdet mellom dem blir mer likt gjennom den mer flate strukturen, som gjør at det oppleves mindre risikofyllt å komme med meninger (Edmondson, 2003). Det å være lite autoritær og inkluderende som leder kan dermed være med på å øke den psykologiske tryggheten og motivasjonen gruppemedlemmene har for oppgavene.

Vennlighet fremmer åpenhet og inkludering

Som diskutert tidligere i kapitlet er måten lederen møter innspill på viktig for den konstruktive konfrontasjonen og psykologisk trygghet. Det å utforske litt mer konkret hva slags lederatferd som gjør at gruppemedlemmene oppfatter at innspill tas godt imot vil derfor være nødvendig. Det vil derfor videre argumenteres for at å møte innspill på en vennlig måte fremmer psykologisk trygghet.

Lederen som fremmer psykologisk trygghet viser svært høy grad av åpenhet i sin atferd, som kjennetegnes ved at personen er svært imøtekommende og vennlig. Dette kan også bety at personen er lite opptatt av status, og dermed nok har mindre sannsynlighet for å fremstå svært autoritær. Det blir også utvist en høy grad av engasjement, som antyder at vedkommende er støttende, konstruktiv og oppmerksom i møte med andre. Kombinasjonene av høy grad av åpenhet og engasjement virker å passe godt inn med det intervjuobjektene mener en leder som styrker psykologisk trygghet gjennom åpenhet og inkludering ville vist. Det antyder igjen at en leder som er mindre autoritær, som er interessert i hva slags meninger gruppemedlemmene har og hvordan de ser for seg å løse oppgavene gruppen har blitt gitt, er det som styrker psykologisk trygghet. Slik oppførsel virker det dermed som at styrker den psykologiske tryggheten til gruppemedlemmene gjennom atferd som inviterer til å komme med meninger, og på den måten fremstår som åpen og inkluderende (Detert & Burris, 2007; Nembhard & Edmondson, 2006). Funnene tyder her på at ledere må være nettopp åpne og engasjerte for at inkluderingen i oppgaveløsningen skal styrke gruppemedlemmenes psykologiske trygghet.

Videre tyder funnene på at autoritære, lite vennlige og avvisende ledere svekker den psykologiske tryggheten til gruppemedlemmene.

Lederen som hemmer psykologisk trygghet fremstår igjen som en sterk motsetning til lederen som fremmer psykologisk trygghet. Hvor atferdene opprør, selvhevdelse og tydelighet dominerer hvordan personen oppfører seg. Dette blir da oppførsel som er trassig, uvennlig og som krever lydighet. Dette er oppførsel som ville fremstått svært autoritær og lite inkluderende. Intervjuobjektene kommenterer at ledere som oppfører seg svært autoritært minsker deres psykologiske trygghet, siden de opplever at deres meninger ikke vil lyttes til, uansett hvordan de kommer med dem. Dermed blir det stor avstand mellom lederen og gruppemedlemmet, og det kan oppleves utrygt å komme med meninger (Edmondson, 2003). I stedet for at det blir hele gruppen som får et eierskap til oppgaven, så blir det lederen som

alene er ansvarlig for at oppdraget gjennomføres. Oppførsel som oppleves svært autoritær gjør dermed gruppe medlemmene passive i oppgaveløsningen, og mindre motiverte for å yte for lagets beste. Dette virker da å kunne styrke oppfattelsen av at åpenhet, inkludering og lite avstand til lederen er viktig for at deltakerne i denne studien skal oppleve psykologisk trygghet. Siden det motsatte virker å svekke deres psykologiske trygghet.

Intervjuobjektene snakker også om at de opplever negativt kroppsspråk som et forstyrrende element og noe som gjør dem mindre sannsynlig å skulle komme med meninger og innspill. De nevner atferd som å rulle med øynene og lukket kroppsspråk som å vende seg bort og ha hendene i kryss. Denne typen atferd kan minne om forakten Gottman et al. (2019) snakker om i sin forskning om par-psykologi. Selv om ikke kadettene er i romantiske forhold når de samarbeider i lag, så viser funnene fra intervjuene og SPGR målingene at de foretrekker ledere og gruppe medlemmer som kan være nære og vennlige med dem. Dermed virker det som at forholdet de har til gruppe medlemmene og lederne de stoler på kan minne om et parforhold.

Det å dermed få utvist forakt fra noen de skal samarbeide med, kan negativt påvirke deres psykologiske trygghet. Dette er på grunn av de samme mekanismene som gjør at det er det mest sikre tegnet på at gifte par velger å skille seg (Gottman et al., 2019). Nemlig det at forakt ikke inviterer til forsoning eller varme følelser, men snarere til videre konflikt og splittelse. Om ledere da viser forakt i møte med gruppe medlemmene sine når de kommer med innspill og meninger, er et ganske tydelig signal om at her er ikke det velkomment. Dette vil da svekke gruppe medlemmenes evne og vilje til å komme med meninger og innspill, og dermed også deres psykologiske trygghet.

Oppsummering

Åpenhet og inkludering fremstår som svært viktige atferder lederen må ha et bevisst forhold til om man skal bygge psykologisk trygghet for gruppe medlemmene sine. Gjennom å oppfordre til og diskutere innspill som kommer, føler gruppe medlemmene at de er viktige og at det nytter å bidra. Det fremstår også som at det er selve diskusjonen, og opposisjonen, som er det viktige for at den inkluderende og åpne lederstilen skal fungere. Det er viktig at lederen viser med kroppsspråk og gjennom tale at innspillene er godt mottatt, om lederen viser forakt

og er avvisende kan den psykologiske tryggheten svekkes. Lederen må fremstå genuin og ekte i måten vedkommende måter sine gruppemedlemmers innspill.

Deltakerne i denne casen virker å foretrekke en svært flat struktur i oppgaveløsningen.

Funnene i denne oppgaven antyder at åpenhet og inkludering kan være svært viktige verktøy for at lederen ikke skal fremstå autoritær. Det kan også være med å kondisjonere gruppemedlemmene til å bidra mer, siden deres meninger blir etterspurt og lyttet til.

Svært autoritære ledere som ikke ønsker å involvere sine gruppemedlemmer virker å svekke den psykologiske tryggheten til gruppemedlemmene.

5.1.4 Oppsummering lederatferder

Lederens atferd virker å kunne ha en effekt på den psykologiske tryggheten i en gruppe. Det har her blitt argumentert for at hvordan lederen oppfører seg kan påvirke tilliten gruppemedlemmene har til lederen. Integritet, tillit, en åpen og inkluderende atferd hos lederen som kommer fra vennlig og empatisk fremferd virker å være det som styrker denne tilliten. Dersom lederen ønsker å bygge psykologisk trygghet i laget, virker det som at dette gjøres gjennom å innføre opposisjonell atferd, gjennom å utfordre gruppemedlemmene. Dette bidrar til at gruppen begynner å bruke konstruktiv konfrontasjon som kommunikasjonsform, som igjen bidrar til å skape psykologisk trygghet.

Denne oppgaven har sett på grupper som skal løse komplekse oppgaver i dynamiske miljøer. Altså kan denne oppgavens funn best la seg overføre til andre grupper som skal fungere i lignende miljøer som dette. Det kan dermed tenkes at opposisjonell atferd fra lederen kan være skadelig, eller ha mindre å si for psykologisk trygghet i grupper som skal løse mindre komplekse oppgaver i lite dynamiske miljøer.

5.2 Relasjoner og kommunikasjon

Gjennom intervjuene var det en gjennomgående trend at intervjuobjektene snakket om forholdet de hadde til andre gruppe-medlemmer og lederen. I denne oppgaven blir dette kalt relasjonen de har til hverandre, som handler om i hvilken grad de føler at de kjenner, stoler og har vennlige følelser ovenfor andre.

5.2.1 Psykologisk trygghet og relasjoner

Intervjuobjektene snakket mye om effekten gode relasjoner hadde på opplevelsen av psykologisk trygghet. Et av de øyeblikkene mange nevnte som var viktig for relasjoner og forståelse for hverandre, er øvelsen operativ teamutvikling. Dette er en lengere øvelse, der kadettene deler fra eget liv og snakker om hvorfor de har blitt som de har blitt. Underveis i denne øvelsen får kadettene virkelig muligheten til å vise sårbarhet og ærlighet, samt en unik mulighet til å bli bedre kjent med seg selv og de andre kadettene. Dette skjer gjennom at de får muligheten til å fortelle om seg selv og hva de mener har formet dem. Øvelsen foregår tidlig i andre halvår, som er det første halvåret de tilbringer på LKSK sammen med sine medkadetter som skal ut i luftforsvaret. Det kan virke som at denne øvelsen er med å farge deres syn på ledelse og samarbeid. Intervjuobjektene mener det er svært viktig å ha en god relasjon til både medarbeidere og andre gruppe-medlemmer. Funnene i denne oppgaven viser at respondentene foretrekker ledere som er åpne og empatiske. Ledere som har disse egenskapene, kan det også oppleves som at det er lettere å ha en god relasjon med

Intervjuobjektene beskriver at etter hvert som de ble mer og mer kjent, så kunne også kommunikasjonen bli mer direkte. En av grunnene til at kommunikasjonen kunne utvikle seg på denne måten, var fordi tilliten til lederen og gruppe-medlemmene ble høyere. Denne tilliten virker å være knyttet opp til relasjonen som utviklet seg. Kadettene fikk gjennom øvelse operativ teamutvikling muligheten til å knytte sterke relasjoner og skape forståelse for hverandre. Dette tillot igjen kommunikasjonen til å bli mer direkte og åpen, noe som ligner mye på konstruktiv konfrontasjon (Sjøvold, 2022). Sammenlignet med perioden de hadde på Heistadmoen, opplevde de i langt større grad psykologisk trygghet i perioden på LKSK. Forutsetningene på de disse to stedene er i utgangspunktet ganske like, der grupper som ikke

kjenner hverandre så godt, skal løse komplekse oppgaver sammen. Allikevel så opplevde intervjuobjektene en høyere grad av psykologisk trygghet i gruppene på LKSK. Det vil derfor i denne oppgaven argumenteres for at øvelse operativ teamutvikling hurtigstartet en grad av konstruktiv konfrontasjon, som økte opplevelsen av psykologisk trygghet.

Intervjuobjektene bemerket at kommunikasjonen i laget tidlig kom opp på et nivå der det var takhøyde for å si det man mente. Dette var noe som kom på plass etter operativ teamutvikling, der de hadde fått mulighet til å knytte sterke relasjoner og skape forståelse for hverandre. Det virker som at relasjonen og forståelsen skaper en empati, og at de får mer vennlige følelser for de andre kadettene etter at øvelsen var over. Det at de utviklet så gode relasjoner, gjorde at de lettere kunne forstå hvorfor andre på laget handlet som de gjorde. Dermed kunne de også lettere regulere hvordan de oppførte seg mot hver enkelt i laget, og visste hvem de kunne være mer direkte med og hvem de måtte være mer forsiktige med. Dette kan ha gjort det lettere for dem å være mer var på hverandres signaler, og dermed regulere atferd, lederstil og kommunikasjonsmåte som følge av dette (Heldal et al., 2017; Sjøvold, 2014b) Denne mer direkte kommunikasjonen kom som følge av at de følte seg trygge på at man ikke ville bli uvenner etterpå om man hadde opphetede diskusjoner, og er kjennetegnet på konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet (Edmondson, 1999; Sjøvold, 2022). Grunnen til at de følte det slik kan være at de hadde sterke relasjoner, og benyttet konstruktiv konfrontasjon til å hele tiden ta forventningsavklaringer. Alt dette kjennetegner grupper som er på relativt høye formålsnivå (Sjøvold, 2022). Siden man kjente hverandre så godt, var det ingen eller liten frykt for å komme med meninger og innspill. Det kan dermed virke som at det å bygge relasjoner og forståelse til hverandre tidlig og raskt, som i øvelse operativ teamutvikling, tillater en mer direkte kommunikasjon som fort utvikler en konstruktiv konfrontasjon i gruppen. Denne konstruktive konfrontasjonen bygger psykologisk trygghet, og vil videre kontinuerlig være med på å vedlikeholde denne.

Denne formen for interaksjon og kommunikasjon som de hadde på LKSK står i ganske sterk kontrast med tiden de var på Heistadmoen. I perioden deres på Heistadmoen var det liten eller ingen fokus på å utvikle relasjoner og forståelse for hverandre på tilsvarende måte som operativ teamutvikling. Det kan derfor fremstå som at den øvelsen, og relasjonene og forståelsen for hverandre dette skapte, er en av de viktigste hendelsene som skiller Heistadmoen og LKSK. Det å ha gode relasjoner virker også å være knyttet til tillit mellom

gruppemedlemmene. Det at de opplevde høyere grad av tillit seg imellom kan, som det har blitt diskutert tidligere i oppgaven, fungert som grunnlaget psykologisk trygghet kan bygges på. Denne tilliten virker det ikke som at var til stede på Heistadmoen, dermed opplevdes det kanskje heller ikke trygt å innføre en grad av opposisjon i gruppedynamikken. Det fremstår dermed at uten denne opposisjonen blir det vanskelig å utvikle konstruktiv konfrontasjon, og at det dermed også blir vanskelig å oppnå noen høy grad av psykologisk trygghet.

I denne casen har øvelse operativ teamutvikling fungert som hendelsen som bygget relasjoner, forståelse og tillit. Dette er en øvelse som det nok er lettere å gjennomføre på en krigsskole enn i andre organisasjoner. På krigsskolene er det pliktig oppmøte, alle er rekruttert på samme kriterier og man er i et utdanningsløp der det å vise sårbarhet og være ærlig er egenskaper som blir verdsatt. I andre organisasjoner kan det dermed være vanskelig å gjenskape dette. Det at det virker som å være mulig å oppnå høy relasjonsbygging og empati i en gruppe, og konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet som følge av dette på relativt kort tid, er allikevel en interessant observasjon. Det å bygge tillit er i utgangspunktet noe som vil kunne ta lang tid, der man må bevise over tid at man er til å stole på. Dersom det er mulig å gjøre dette på kortere perioder, og kunne oppnå konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet, kan dette være et nyttig verktøy for bedrifter og organisasjoner.

Det virker dermed som at det er mulig å fort bygge tillit og forståelse for hverandre når man skal jobbe sammen i grupper. Funnene i oppgaven tyder også på at man ganske raskt kan utvikle konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet i grupper som ikke kjenner hverandre så veldig godt. Dette kan gjøres gjennom å sette av tid til å bygge relasjoner og forståelse mellom gruppemedlemmene, som i en øvelse liknende operativ teamutvikling. Dette kan skape tilliten mellom gruppemedlemmene som virker å være viktig for å kunne introdusere opposisjonen som trengs for å kunne bruke konstruktiv konfrontasjon som en kommunikasjonsform, som igjen vil kunne bygge psykologisk trygghet.

5.2.3 Stadig skiftende leder

I teorien skal lederen, som representerer et slags hierarki i gruppen være skadelig for psykologisk trygghet (Edmondson, 2012). Måter å motvirke denne effekten på vil det derfor være interessant å identifisere, for å bedre kunne utvikle grupper med høyere grad av psykologisk trygghet. Det vil derfor her argumenteres for at det å bytte leder relativt hyppig gjennom oppgaveløsning kan styrke psykologisk trygghet og heve gruppedynamikken.

Kadettene ved LKSK bytter ledere hyppig i oppdragsløsningen. Dette er noe som gjøres for at alle skal få testet seg som ledere og få prøvd ut ledelsesteoriene som det undervises i. Dette er forhold som kan gjøre at det naturlig at utvikler seg en mer flat struktur innad i laget. Det at de bytter leder så ofte gjør at det blir vanskelig å etablere seg som en tydelig og autoritær leder som kontrollerer det gruppen foretar seg. Dette er fordi det fra en oppgave til en annen kan være en annen person som må ta ledelsen. I en slik situasjon balanserer gruppen mellom system I og II (Heldal et al., 2017) når det kommer til hvilket formålsnivå som kreves av oppgaven og hvor de skal legge seg på spektrumet for å få løst oppgaver mest effektivt. Det at de bytter leder så ofte kan gjøre at de vil bli puttet i system I dynamikk i etterkant av hvert lederbytte. Dette lederbyttet kan representere ett dytt på snurrebassen (Sjøvold, 2022) som putter gruppen i ubalanse, slik at de må finne tilbake til balansen igjen. Det at gruppen er i ubalanse kan gjøre at de faller ned på et lavt formålsnivå etter lederbyttene, fordi dette fort kan oppfattes som det letteste og tryggeste. Det trygge med et lavt formålsnivå eller system I dynamikk er at alle har bestemte roller og lederen er sterk og klar.

Kadettene ved LKSK blir trent til å håndtere situasjoner som krever system II dynamikk, altså blir de utsatt for uforutsigbare situasjoner som krever at de løser dilemmaer. Det at de bytter ledere så ofte og blir øvet som grupper som skal håndtere oppgaver som krever system II dynamikk, gjør at det å falle ned i system I dynamikk etter lederbytter vil gjøre dem svært ineffektive i oppgaveløsningen. Dette gjør at de til enhver tid må være klare til å fungere med system II dynamikk, uansett hvem lederen er. Altså er det nødvendig å ha en flat og desentralisert maktstruktur, der hvem som er lederen ikke spiller så stor rolle for oppgaveløsningen.

Det kan fremdeles være nødvendig å ha en lederrolle som samler gruppen og gir den retning selv om makten er svært desentralisert. Dette gir en stor utfordring til lederen som fremdeles må mestre å ha et overblikk og samtidig være en del av gruppen (Sjøvold, 2014b). Det gir også en stor mengde trening i det å vite hvilke forventninger det er til deg som leder i gruppen, og hva slags ledelse som trengs og forventes av gruppen for å løse spesifikke oppdrag (Heldal et al., 2017). Det at alle i gruppen får oppleve ansvaret det er å være leder kan gjøre to ting. Det første er at alle får trening i å plukke opp de små signalene til de andre, og dermed lettere kan regulere egen lederatferd. Dette er også noe de kan ta med seg når de ikke er ledere, og bidra positivt inn til gruppedynamikken gjennom den økte bevisstheten på andres signaler.

Det andre er at de kan få mer empati med den som er i lederrollen, siden de selv har vært der, og vil komme til å måtte lede selv igjen på et annet tidspunkt. Dette kan være med på å gjøre at lederrollen og lederen kommer nærmere på gruppen og kan hjelpe med å ufarliggjøre maktforholdet mellom lederen og gruppemedlemmene. Altså kan opplevelsen av autoritet og hierarki bli mindre, siden alle i gruppen må dele på den formelle lederrollen. Dette kan igjen være med på å styrke opplevelsen av psykologisk trygghet i gruppen.

På Heistadmoen var det et lignende opplegg der de byttet hyppig på lederen, uten at det fremstår som at dette skapte noen særlig stor grad av psykologisk trygghet for flertallet av intervjuobjektene. Altså virker det ikke som at det der gjorde det lettere å lese hverandres signaler, eller skapte noen særlig empati mellom gruppemedlemmene og lederen. Det var liten eller ingen prioritet å utvikle sterke relasjoner i gruppen på Heistadmoen, og det er her forskjellen til LKSK virker å være. Det fremstår som at øvelse operativ teamutvikling og fokuset på å bygge relasjoner og forståelse igjen er det som muliggjør at det å bytte leder kan være et nyttig verktøy for å ufarliggjøre autoriteten og hierarkiet som følger med lederrollen. Altså vil det nok ikke være nok å kun bytte leder ofte og forvente at den psykologiske tryggheten i gruppen skal øke. Det krever også at det er en relasjon og tillit i grunn, for uten denne vil det igjen kunne være vanskelig å aktivisere opposisjonsfunksjonen i gruppen (Sjøvold, 2022).

Det å bytte på lederrollen virker å kunne være et nyttig verktøy for å bygge psykologisk trygghet. Deltakerne i denne casen virker å stort sett løst oppgaver som krever kreativitet, de har dermed stort sett fungert med en system II dynamikk (Heldal et al., 2017). Det er derfor

usikkert i hvilken grad det å bytte leder ofte vil ha en effekt på grupper som stort sett krever system I dynamikk. Kadettene er også i en ganske lik posisjon når det kommer til bakgrunn, erfaring og utdanningsnivå. Det kan derfor være at det å bytte leder ofte kan være et nyttig verktøy for grupper som jobber i dynamiske miljøer som krever kreative løsninger, og at medlemmene i gruppen er ganske likestilte når det kommer til utdanning og bakgrunn.

Forsvaret som organisasjon er også i stor grad opptatt av å ha desentralisert ledelse der ansvaret for å ta beslutninger ligger så nærme der problemer skal løses som mulig, samt å skape gode følgere (Forsvarsstaben, 2014). Det er slik mentalitet kadettene skal bli trent til å mestre, altså virker det som at organisasjonen sin holdning til desentralisert ledelse også kan spille en rolle i hvorvidt det å bytte leder ofte kan være et nyttig verktøy for å øke psykologisk trygghet. Det er også verdt å nevne at det å bytte leder ofte ikke er noe de kommer til å gjøre når de er ferdig på skolen, og skal jobbe i luftforsvaret. Dermed er det usikkerhet knyttet til om det å bytte leder for å øke psykologisk trygghet kun er noe som fungerer godt i treningssammenheng, eller om det også vil fungere i oppdragsløsningen i den faktiske forsvarsstrukturen.

Oppsummering

Det å ha gode relasjoner og kjennskap til de du skal jobbe med virker å muliggjøre konstruktiv konfrontasjon, som igjen skaper psykologisk trygghet i gruppen. En sterk relasjon og forståelse for andre virker altså å være en viktig forutgående betingelse for at det skal kunne oppstå konstruktiv konfrontasjon og psykologisk trygghet. Denne relasjonen kan bygges over tid, men kan også skapes gjennom litt ekstreme situasjoner, som øvelse operativ teamutvikling som det virker som at det har blitt gjort i denne casen. Det å ha en sterk relasjon og forståelse for hverandre virker å være nødvendig for å bygge tilliten som trengs for å videre innføre opposisjon i gruppedynamikken, som igjen muliggjør psykologisk trygghet. Videre virker det som at det å bytte på lederrollen kan være et nyttig verktøy for å øke den psykologiske tryggheten i en gruppe. Det virker som at dette kan trene gruppemedlemmene til å være var på de andres signaler som indikerer forventinger i lederstil. Samt at det kan skape en empati med lederen, som reduserer opplevelsen av autoritet og hierarki som er knyttet til det å være leder. Det fremstår også som at det er viktig med en relasjon og tillit i bunn i gruppen for at dette skal fungere.

6 Avslutning

Denne oppgaven har undersøkt hvordan ledere kan påvirke psykologisk trygghet, samt sett på hvordan relasjoner kan påvirke konstruktiv konfrontasjon. Dette har blitt gjort gjennom en kvalitativ og kvantitativ undersøkelse på andreårskadettene ved LKSK.

Etter å nå ha diskutert funnene i kapittel fem, vil avslutningen konkludere på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det vil også foreslås nye retninger for fremtidig forskning.

6.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven har hatt som formål å utforske problemstillingen:

Hvordan påvirker lederatferd psykologisk trygghet

Dette har blitt gjort gjennom å se på to forskningsspørsmål som har sett på to litt forskjellige måter lederatferd eller relasjoner kan påvirke psykologisk trygghet. Det ene forskningsspørsmålet handler om de tingene ledere kan gjøre for å styrke eller svekke den psykologiske tryggheten til individet, samt effektene dette har på gruppen. Det andre forskningsspørsmålet har sett på hvordan relasjoner kan påvirke den konstruktive konfrontasjonen i grupper. Psykologisk trygghet og konstruktiv konfrontasjon er begreper som henger tett sammen. Det har derfor vært interessant å undersøke hvordan det å kjenne hverandre bedre kan påvirke hvordan man kommuniserer og hvordan dette påvirker tilliten man kan ha til hverandre.

6.1.1 «Hvilke lederatferder påvirker psykologisk trygghet?»

Denne oppgaven har sett på fem tidligere atferder som er funnet å påvirke psykologisk trygghet. Disse var integritet, tillit, tillitsvekkende atferd, åpenhet og inkludering. Det fremstår i denne oppgaven som at disse atferdene hos lederen er viktige for at det skal kunne

bygges psykologisk trygghet. Funnene tyder allikevel på at disse atferdene fra lederen i seg selv ikke er nok. Det er først når de kombineres med opposisjonell atferd at det kan oppstå psykologisk trygghet. Dette skjer gjennom at de fem lederatferdene skaper grunnlaget for tilliten mellom lederen og gruppemedlemmet. Dersom lederen så begynner å utfordre gruppemedlemmenes innspill og meninger, skaper dette konstruktiv konfrontasjon i gruppen. I grupper som skal fungere i dynamiske miljøer, som deltagerne i denne casen, virker det som at denne konstruktive konfrontasjonen er viktig for psykologisk trygghet. Dersom lederen kun er vennlig, hører på alt gruppemedlemmene sier og aldri gir noen motstand, kan dette skade den psykologiske tryggheten. Dette er fordi kreativiteten til gruppemedlemmene ikke blir aktivisert, samt at en leder som lar seg overkjøre hele tiden skaper mer forvirring enn retning for gruppen.

I hvilken grad lederen må utfordre sine gruppemedlemmer er noe det er skrevet lite om i litteraturen om psykologisk trygghet. Funnene i denne oppgaven tyder på at denne opposisjonen må være til stede for at psykologisk trygghet skal kunne oppstå i grupper som skal løse dynamiske problemer. Dette skjer gjennom at lederen starter en konstruktiv konfrontasjon, som igjen bygger den psykologiske tryggheten. Når den psykologiske tryggheten er på plass kan gruppen i større grad fungere effektivt i dynamiske miljøer som krever kreativ tenkning.

6.1.2 «Hvordan kan relasjoner påvirke konstruktiv konfrontasjon?»

Det ble videre sett på hvordan det å ha relasjoner og forståelse for hverandre kunne hurtigstarte konstruktiv konfrontasjon i en gruppe. For deltakerne i denne casen virker det som øvelse operativ teamutvikling gjorde nettopp dette. Her fikk kadettene muligheten til å raskt skape relasjoner og forståelse for hverandre. Dette gjorde at de raskt begynte å bruke konstruktiv konfrontasjon, og dermed utviklet psykologisk trygghet i gruppen. Det fremstår som at relasjonen og tilliten de bygget underveis i operativ teamutvikling fungerte som fundamentet de kunne bygge den opposisjonelle atferden sin på, uten at det blir dårlig stemning i gruppen.

Hvordan å raskt kunne bygge psykologisk trygghet i grupper er også et felt det er forsket lite på. Funnene tyder her på at det er mulig å oppnå gjennom å tilrettelegge for arenaer der det er mulig å vise sårbarhet og ærlighet.

Videre fremstår det som at det å bytte ledere ofte kan være et grep som skaper en flatere og mer desentralisert maktstruktur i gruppen. Dette virker å være et grep som styrker psykologisk trygghet, og gir alle i gruppen trening i å lede og lese gruppens signaler og forventninger til lederen, samt at det gir en empati og forståelse for lederrollen i hele gruppen. Det fremstår som at dette er et verktøy som egner seg best til grupper som skal løse oppgaver som krever system II dynamikk, samt at gruppemedlemmene stiller ganske likt når det kommer til tidligere erfaring og utdanningsnivå.

Det å bytte ledere ofte virker heller ikke å være nok i seg selv, det må også her ligge en tillit og relasjon i bunn for at det skal kunne bygge psykologisk trygghet. I denne casen virker det som at øvelse operativ teamutvikling var hendelsen som i stor grad skapte denne relasjonen og tilliten.

Det å bytte leder ofte i grupper som skal løse dynamiske oppgaver, for å skape psykologisk trygghet, er et grep det er forsket lite på. Funnene i denne oppgaven tyder allikevel på at dette er noe som kan være et svært effektivt verktøy, og er en retning det bør forskes mer på.

6.2 Forslag til videre forskning

For videre forskning vil jeg anbefale at man kan gå dypere inn i hva relasjoner i en gruppe har å si for opplevelsen av psykologisk trygghet. Øvelse operativ teamutvikling fremstår som et skille for deltakerne i denne oppgaven når det kommer til psykologisk trygghet, og det er min mening at dette har med relasjoner og forståelse å gjøre. Det at ledere skal være hemmende for den psykologiske tryggheten grunnet at det representerer et hierarki i gruppen, kan kanskje utjevnes gjennom at det er en god relasjon og forståelse mellom lederen og gruppemedlemmene. Videre vil det kunne være svært interessant å se på hvordan det å bytte ledere ofte i grupper som skal løse dynamiske problemer vil kunne påvirke psykologisk trygghet. Dette er noe som kan forsøkes i andre organisasjoner enn forsvaret, for å se om det er mulig å se lignende effekter der.

Referanser

- Alnes, J. H. (2020, 9 desember). *Hermeneutikk*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/hermeneutikk>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Bales, R. F., Cohen, S. P., & Williamson, S. A. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. Free Press.
- Bazeley, P. (2015). Mixed methods in management research: Implications for the field. *electronic Journal of Business research Methods*, 13(1), pp27-35-pp27-35.
- Bell, E., Harley, B., Bryman, A., & Bell, E. (2022). *Business research methods* (Sixth edition. ed.). Oxford University Press.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 930-945. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.808398>
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. Wiley New York.
- Braut, G. S., & Grønmo, S. (2021, 05.03). *Tverrsnittsstudie*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/tverrsnittsstudie>
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. *Bethesda (Maryland): National Institutes of Health*, 2013, 541-545.
- Dahlum, S. (2021, 09.03). Store Norske Leksikon. <https://snl.no/validitet>
- Delanty, G., & Strydom, P. (2003). Philosophies of social science: The classic and contemporary readings.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Duhigg, C. (2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. New York Times. Retrieved 19.02.2023 from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2022). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10.

-
- Ekman, P., Friesen, W. V., & Ellsworth, P. (2013). *Emotion in the human face: Guidelines for research and an integration of findings* (Vol. 11). Elsevier.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. *Sosiologisk tidsskrift*, 12(2), 117-142.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Forsvaret. (2023). *Forsvarets Opptak og Seleksjon (FOS)*. Forsvaret. Retrieved 14.05 from <https://www.forsvaret.no/utdanning/forsvarets-opptak-og-seleksjon>
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2006). *Composing qualitative research*. Sage Publications.
- Gottman, J. M., Cole, C., & Cole, D. L. (2019). Four Horsemen in Couple and Family Therapy. In *Encyclopedia of Couple and Family Therapy* (pp. 1212-1216). Springer.
- Heldal, F., Antonsen, S., & Kvalheim, S. A. (2017). *Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad notam Gyldendal.
- Kvernes, o. (2013). *Åpner arbeidsplasskulturen*. Retrieved 17.05 from <https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/apner-arbeidsplasskulturen>
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Lisitsa, E. (2023). *The Four Horsemen: Contempt*. Retrieved 19.04 from <https://www.gottman.com/blog/the-four-horsemen-contempt/>
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity. *Human performance*, 22(2), 128-142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research* (2nd ed.). Sage.
- Mayer, R. C., Bobko, P., Davis, J. H., & Gavin, M. B. (2011). The effects of changing power and influence tactics on trust in the supervisor: A longitudinal field study. *Journal of trust research*, 1(2), 177-201. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.603512>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative health research*, 8(3), 362-376.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organiz. Behav*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- NESH. (2021, 16.12). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De Nasjonale Forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/komiteer-og-utvalg/nesh/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
-

-
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking. *Can J Adm Sci*, 28(3), 259-269. <https://doi.org/10.1002/cjas.219>
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership:: clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Payne, G., & Williams, M. (2005). Generalization in qualitative research. *Sociology*, 39(2), 295-314.
- Ringdal, K. (2018). *Enhhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. *The coding manual for qualitative researchers*, 1-440.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Sjøvold, E. (2007). Systematizing person-group relations (spgr) a field theory of social interaction. *Small Group Research*, 38(5), 615-635.
- Sjøvold, E. (2014a). *Konstruktiv konfrontasjon i teamet*. Psykologisk.no. Retrieved 19.02.2023 from <https://psykologisk.no/2014/03/konstruktiv-konfrontasjon-i-teamet/>
- Sjøvold, E. (2014b). *Resultater gjennom team*. Universitetsforl.
- Sjøvold, E. (2019). *Myter og fakta om å skape effektive IT-utviklingsteam*. Retrieved 19.05 from <https://hitnettverket.no/wp-content/uploads/2019/09/Myter-og-fakta-Sjovold.pdf>
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. ed.). Gyldendal.
- Tranøy, K. E. (2019, 18.02). *Metode*. Store Norske Leksikon. Retrieved 31.01 from <https://snl.no/metode>
- Wikoff, M. B., Anderson, D. C., & Crowell, C. R. (1983). Behavior management in a factory setting: Increasing work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(1-2), 97-128.
- Williamson, O. E. (1993). Opportunism and its critics. *Manage. Decis. Econ*, 14(2), 97-107.
<https://doi.org/10.1002/mde.4090140203>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed.). SAGE.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition. ed.). Pearson.
- 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.
<https://doi.org/10.1177/107179190401100104>
-

Ögren, M.-L., Boalt Boëthius, S., & Sundin, E. (2005). Grupphandledning i psykoterapi inom ramen för utbildningar. *Matrix: Nordisk Tidsskrift för Psykoterapi*, 22, 389-402.

Vedlegg

A Informasjonsskriv



Masteroppgave våren 2023

PSYKOLOGISK TRYGGHET

Mikkel Karlsen

INFORMASJON TIL DELTAKERE OM FORSKNINGSPROSJEKTET

Jeg håper du vil ta deg tid til å bidra til dette prosjektet.

Jeg tar en master i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU. Våren 2023 skriver jeg min masteroppgave. Jeg har tidligere gått logistikk og ressursstyring ved Sjøkrigsskolen, og jobber for tiden i Forsvarets Logistikkorganisasjon.

Masteroppgaven min handler om psykologisk trygghet, som kan defineres som en delt oppfatning innad i gruppen om at det er trygt å kunne ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 1999). Altså at det er trygt å kunne komme med sine meninger, og melde fra om feil uten at man blir straffet for dette.

Det er siden 1990 tallet forsket mye på dette fenomenet, og Googles «Aristoteles» prosjekt viste at den faktoren som i størst grad kunne forutsi en gruppes effektivitet, var nettopp psykologisk trygghet (Duhigg, 2016).

Jeg har videre begrenset meg til å se på hva slags effekt lederen kan ha på individets oppfatning av psykologisk trygghet i team. Jeg ønsker å forske på Luftkrigsskolens kadetter fordi dere blir satt i krevende situasjoner, der ledelse er et viktig aspekt for å kunne lykkes. Dere har også opplevd relativt hyppig bytte av ledere. Dette gir dere en erfaring få, eller ingen andre ledelsesutdanninger kan tilby.

Problemstillingen jeg ønsker å undersøke er:

Hvordan påvirker lederatferd psykologisk trygghet for individet i team?

Jeg håper at denne oppgaven kan bidra til å utforske lederatferd som fremmer og eller hemmer psykologisk trygghet for individet i grupper.

SPGR OG INTERVJU

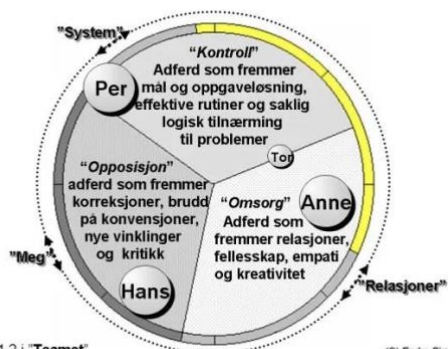
Om du ønsker å bidra til denne oppgaven innebærer dette intervju og en SPGR måling, eller kun en SPGR måling.

Intervjuet vil foregå i ca en time hvor jeg vil stille deg spørsmål om:

- Tidligere erfaring med å jobbe i grupper.
- Psykologisk trygghet.
- Lederatferd som fremmer eller hemmer psykologisk trygghet.

SPGR måling forklart:

Systematisere Person Gruppe Relasjonen (SPGR) (Sjøvold, 2022) er en test som viser hvordan hver enkelt person i en gruppe påvirker gruppedynamikken. Du vil få en rekke påstander om en person, hvor du vil svare om personen sjelden, noen ganger eller ofte utviser atferden som påstanden henviser til. Basert på dette vil man få ut et kakediagram som viser rollene hvert enkelt gruppe medlem har.



Denne testen kan gjennomføres på eksisterende grupper, men kan også brukes på tenkte personer eller situasjoner. I denne oppgaven ønsker jeg at du forestiller deg den lederen som i størst grad vil svekke og fremme din evne til å kunne komme med dine meninger og melde ifra om feil.

Duhigg, C. (2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. New York Times. Retrieved 19.02.2023 from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Sjøvold, E. (2022). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave. ed.). Universitetsforlaget.

B Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

- Introdusere meg selv og hva oppgaven skal handle om
- Presentere samtykkeskjema og få intervjuobjektet til å signere om ønskelig
- Informere muntlig igjen om at opptak vil gjøres, intervjuet vil også transkriberes og jeg vil ta notater underveis.
- Noen spørsmål til meg?

Spørsmål om bakgrunnen til intervjuobjektet

- Hva slags type team har du vært en del av i tiden din på LKSK?
- Hvordan opplevde du at laget ditt løste oppgaver dere ble gitt?

Spørsmål om psykologisk trygghet i laget

Spørsmål fra Edmondson

- Når noen gjør en feil i dette laget, blir det ofte holdt mot ham eller henne?
- Er det lett å diskutere problemer i teamet?
- I dette laget blir folk noen ganger avvist for å være forskjellige?
- Det er helt trygt å ta en risiko på dette laget?
- Det er vanskelig å be andre medlemmer av dette teamet om hjelp?
- Verdsetter og respekterer medlemmer av dette teamet hverandres bidrag?

Spørsmål om konstruktiv konfrontasjon / Psykologisk trygghet i laget fra Sjøvold

- I hvilken grad stilte dere kontrollspørsmål til hverandre underveis i oppgaveløsning?
- Følte du at du alltid forstod intensjonen til de andre gruppe medlemmene?
 - Hvorfor var det slik?
- Hvordan kommuniserte dere for å oppklare uklarheter og misforståelser?
- Forandret kommunikasjonen seg noe underveis mens dere var en gruppe?

Spørsmål om lederatferd og psykologisk trygghet

- Uten å være spesifikk på hvem, er det en type leder i team du har jobbet i som hindrer deg eller andre fra å kunne komme med meninger eller si ifra om feil?
 - i. I hvilken grad føler du at vedkommende har inkludert deg i beslutningstakingen?
 - ii. I hvilken grad føler du at vedkommende har gitt deg tillit til å utføre oppgaver? Og har vedkommende gitt deg støtte i avgjørelsene du har tatt?
 - iii. I hvilken grad har du stolt på vedkommende?
 - iv. I hvilken grad har vedkommende er åpen om hvordan avgjørelser blir tatt?
 - v. I hvilken grad føler du at det er samsvar mellom måten personen handler, og måten han eller hun sier de skal handle?
 - Hva er det med denne atferden som gjør at du vegrer deg for å komme med meninger og si ifra om feil?
 - Er det eventuelt noen andre atferder som du selv mener har vært viktige for at din mulighet til å komme med meninger og si ifra om feil ble hemmet?

- Uten å være spesifikk på hvem, er det en type leder du har jobbet med som gjør at du ønsker å komme med dine meninger, eller melde fra om feil?
 - i. I hvilken grad føler du at vedkommende har inkludert deg i beslutningstakingen?
 - ii. I hvilken grad føler du at vedkommende har gitt deg tillit til å utføre oppgaver? Og har vedkommende gitt deg støtte i avgjørelsene du har tatt?
 - iii. I hvilken grad har du stolt på vedkommende?
 - iv. I hvilken grad har vedkommende er åpen om hvordan avgjørelser blir tatt?
 - v. I hvilken grad føler du at det er samsvar mellom måten personen handler, og måten han eller hun sier de skal handle?
 - Hva er det med denne atferden som gjør at du ønsker å komme med dine meninger og melde fra om feil?

-
- Er det eventuelt noen andre atferder som du selv mener har vært viktige for at din mulighet til å komme med meninger og si ifra om feil ble fremmet?

Avslutning

- Takk for at du ønsket å delta!
- Har du noen siste spørsmål eller avklaringer med meg?
- Ikke nøl med å ta kontakt om det er noe du lurer på!

C Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Psykologisk trygghet i team

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hvordan psykologisk trygghet påvirker enkeltpersoner i team. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan psykologisk trygghet eller konstruktiv konfrontasjon påvirker teamsamarbeid. Jeg vil undersøke dette gjennom intervjuer med kadetter ved Luftkrigsskolen (LKSK).

Forskningsspørsmålet jeg skal undersøke er «Hvordan påvirker lederatferd psykologisk trygghet for individet i team?»

Dette er en masteroppgave, og den vil kunne gi innsikt hvordan psykologisk trygghet påvirker teammedlemmer når de samarbeider med andre.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er kadett ved LKSK, og sannsynligvis går andreåret. Det vil gjennomføres rundt ti intervjuer, der du er en av disse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du være med på et intervju som vil vare i ca en time. Jeg vil stille deg spørsmål fra en intervjuguide, og kanskje komme med oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. Jeg vil ta lydopptak av intervjuet som vil bli transkribert elektronisk, samt at jeg vil ta notater underveis.

Det kan også være du blir bedt om å fylle ut et spørreskjema, i form av en SPGR analyse som vil ta mellom fem og ti minutter. Disse dataene vil lagres elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Lydopptaket vil ikke merkes ved navn, men ved en kode. Denne koden er knyttet til navnet ditt på et eget fysisk ark som kun jeg vil besitte.

Opptaket av intervjuet, samt transkripsjonen vil lagres på en minnepinne som ingen andre en jeg vil ha tilgang på.

SPGR analysen vil lagres av SPGR institute AS frem til prosjektet er ferdig. Du vil få tilsendt en rapport med dine svar når alle har svart, veileder og masterstudenten vil få en anonymisert rapport.

Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, og svarene dine vil gjengis generelt, eller gjennom korte sitater som vil referere til koden intervjuet ditt er gitt.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes våren 2023 eller 2024 etter at oppgaven er levert inn og har bestått sensur. Etter dette vil opptakene og annen data samlet inn fra deg slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- NTNU* ved veileder *Frode Heldal* på mail frode.heldal@ntnu.no eller telefon 73559994.
Eventuelt *Mikkel Karlsen* på mail mikkelka@stud.ntnu.no eller telefon 41615596
- Vårt personvernombud: *Thomas Helgesen* kan nås på mail thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Mikkel Karlsen
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Psykologisk trygghet i team*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i SPGR-undersøkelse

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

