

Mari Heksem Olsen

Psykologisk trygghet i Forsvaret - en byggestein for prestasjoner

En kvalitativ studie av psykologisk trygghet i Forsvaret og hvordan det påvirker prestasjoner

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse – RAD6901

Veileder: Anne Rød

September 2023

Mari Heksem Olsen

Psykologisk trygghet i Forsvaret - en byggestein for prestasjoner

En kvalitativ studie av psykologisk trygghet i Forsvaret og hvordan det påvirker prestasjoner

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse – RAD6901
Veileder: Anne Rød
September 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Litteraturen sier at psykologisk trygghet er en viktig kilde for at et team skal prestere så godt som mulig, og for at individer og team skal ta ut potensialet sitt. Psykologisk trygghet kjennetegnes ved at teammedlemmene tør å stille kritiske spørsmål, komme med forslag og nye ideer, adressere bekymringer, og si ifra når feil blir begått. Temaet for denne oppgaven er psykologisk trygghet i Forsvaret, og hvordan den psykologiske tryggheten påvirker prestasjoner. Målet har vært å finne ut om soldater i Forsvaret opplever psykologisk trygghet, hva konkret som styrker og svekker opplevelsen av psykologisk trygghet, og videre se på hvordan dette påvirker troppens prestasjoner. Jeg har valgt semistrukturerte intervjuer som kvalitativ metode, for å finne svar på problemstillingen:

I hvilken grad opplever soldater i Forsvaret psykologisk trygghet, og hvordan påvirker det troppens prestasjoner?

Dette tillot meg å få innsikt i soldatenes subjektive opplevelser av psykologisk trygghet, og deres perspektiver på hvordan psykologisk trygghet påvirker deres prestasjoner. Resultatene viser at soldatene opplever psykologisk trygghet i varierende grad i de ulike troppene. Flere faktorer fremheves som avgjørende for opplevelsen av psykologisk trygghet. Blant annet peker soldatene på betydningen av åpen og konstruktiv kommunikasjon. Muligheten til å uttrykke bekymringer, komme med forslag, og stille kritiske spørsmål, er avgjørende for å skape en atmosfære der soldatene føler seg trygge på å dele og samarbeide. Videre understreker soldatene viktigheten av gjensidig respekt mellom befalet og soldatene, hvor ingen blir kritisert eller latterliggjort for å ytre seg.

Når det gjelder påvirkningen av psykologisk trygghet på troppens prestasjoner, viser resultatene en klar sammenheng. Soldatene rapporterer om bedre samarbeid, økt tillit og høyere grad av risikovillighet når psykologisk trygghet er til stede. Dette har en direkte innvirkning på troppens effektivitet og evne til å løse oppdrag. Funnene understreker viktigheten av å ta tak i, og styrke, psykologisk trygghet i troppene i Forsvaret. Gjennom opplæring og bevissthet kan befal jobbe for å skape et miljø der soldatene føler seg trygge til å bidra med sine perspektiver og potensial. Dette vil ikke bare ha konsekvenser for troppens trivsel og utfoldelse, men også for Forsvarets prestasjoner og operasjonell suksess.

Nøkkelord: psykologisk trygghet, prestasjoner.

Abstract

The literature suggests that psychological safety is a crucial factor for optimum performance in a team, and for individuals and teams to realize their full potential. Psychological safety is characterized by team members daring to ask critical questions, suggest new ideas, address concerns, and speak up when mistakes are made. The subject of this thesis is psychological safety in the Norwegian Armed Forces and how it affects performance. The objective was to determine whether soldiers in the Norwegian Armed Forces experience psychological safety, what specifically strengthens and weakens the experience of psychological safety, and then to see how this affect the platoon's performance. I chose semi-structured interviews as a qualitative method to answer the research question:

To what extent do soldiers in the Norwegian Armed Forces experience psychological safety, and how does this affect the platoon's performance?

This allowed me to gain insight into the soldiers' subjective experiences of psychological safety and their perspectives on how psychological safety affects their performance. The results indicate that soldiers experience psychological safety to varying degrees in different platoons. Several factors are highlighted as critical for the experience of psychological safety. Among other things, the soldiers emphasized the importance of open and constructive communication. The ability to express concerns, suggest ideas, and ask critical questions is essential for creating an atmosphere where soldiers feel safe to share and collaborate. Moreover, soldiers addressed the significance of mutual respect between the officers and the soldiers, where no one is criticized or ridiculed for expressing themselves.

Regarding the impact of psychological safety on the platoon's performance, the results show a clear correlation. Soldiers report improved collaboration, increased trust, and a higher willingness to take risks when psychological safety is present. This directly influences the platoon's efficiency and capability to accomplish missions. The findings emphasize the importance of addressing and enhancing psychological safety in the Norwegian Armed Forces platoons. Through training and awareness, officers can work towards creating an environment where soldiers feel safe to contribute their perspectives and potential. This will not only affect the platoon's well-being and development but also the Norwegian Armed Forces' overall performance and operational success.

Key words: psychological safety, performance.

Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet i mitt masterstudium i organisasjon og ledelse, med spesialisering i relasjonell ledelse ved NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet).

Det har vært et privilegium å utforske temaet psykologisk trygghet gjennom denne oppgaven. I lys av den økte oppmerksomheten rundt varslingsaker i Forsvaret, opplever jeg det som svært relevant og interessant å bidra med nærmere innsikt på dette området. Gjennom denne oppgaven kjenner jeg på en stolthet over å kunne tilføre økt forståelse og kunnskap om betydningen av psykologisk trygghet i Forsvaret.

Jeg ønsker å uttrykke min dype takknemlighet til alle informantene som har delt sin tid og erfaringer med meg i løpet av denne prosessen, og for de mange interessante og givende samtalene vi har hatt.

Videre vil jeg også takke min arbeidsgiver, og arbeidsgiverne til intervjuobjektene, for å ha lagt til rette for gjennomføringen av denne studien.

En spesiell takk til min veileder, Anne Rød. Ditt engasjement, din kunnskap og ditt konstruktive blikk har vært en bærebjelke i dette arbeidet. Jeg er evig takknemlig for all tid og energi du har viet til å hjelpe meg med å realisere dette prosjektet. Dine tilbakemeldinger har vært uvurderlige for utformingen og fullføringen av denne oppgaven.

En hjertelig takk til min mann og ufravikelige støttespiller, Dani Gjulem, for din uendelige tålmodighet, oppmuntring, hjelp og forståelse gjennom hele denne prosessen – tusen takk.

Bardufoss, 2023

Mari Heksem Olsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	3
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Forsvaret.....	6
1.3 Ledelse og utdanning i Forsvaret	7
1.4 Hvorfor studere psykologisk trygghet i Forsvaret?.....	7
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.6 Oppgavens oppbygning.....	9
1.7 Avgrensninger	10
1.8 Begrepsavklaringer	10
2.0 Teori	12
2.1 Tidligere forskning i Forsvaret	12
2.1.1 Varslingssakene.....	13
2.2 Psykologisk trygghet	13
2.2.1 Bakgrunn og definisjon	13
2.2.2 Hva psykologisk trygghet ikke er	14
2.2.3 Psykologisk trygghet og innovasjon.....	15
2.2.4 Opplevelsen av psykologisk trygghet	16
2.2.5 Hvordan skape psykologisk trygghet, og hva resulterer det til?	16
2.2.6 Lederens rolle i psykologisk trygghet.....	18
2.3 Prestasjoner	18
2.3.1 Definisjon	18
2.3.2 Relaterte begreper	19
2.3.3 Faktorer som påvirker prestasjoner.....	19
2.3.4 Kritiske stemmer	20
2.4 Oppsummering av teori - linken mellom psykologisk trygghet og prestasjoner	20
3. Metode	22
3.1 Studiens kvalitet.....	22
3.1.1 Pålitelighet.....	22
3.1.2 Gyldighet.....	23
3.1.3 Generaliserbarhet	23
3.2 Forskningsetiske vurderinger	24
3.3 Valg av forskningsdesign og metode.....	25
3.3.1 Forskningsdesign	25
3.3.2 Forskningsmetode	25
3.4 Datainnsamling	26
3.4.1 Utvalg og rekruttering av informanter.....	26
3.4.2 Utarbeidelse av intervjuguide.....	27
3.4.3 Gjennomføring av intervju	27
3.5 Dataanalyse.....	28

3.5.1 Transkribering	28
3.5.2 Koding av data	29
3.5.3 Kategorisering	29
3.6 Egen forforståelse og rolle	29
4. Presentasjon av funn	31
4.1 Ordene «Psykologisk trygghet»	31
4.2 Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet?	32
4.2.1 Tilstedeværelse av psykologisk trygghet - fra soldatenes perspektiv.....	32
4.2.2 Tilstedeværelse av psykologisk trygghet - fra troppssjefenes perspektiv	33
4.2.3 Fravær av psykologisk trygghet – fra soldatenes perspektiv	34
4.2.4 Fravær av psykologisk trygghet – fra troppssjefenes perspektiv	35
4.3 Hvilke faktorer påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet?	36
4.3.1 Lederstil og væremåte til troppssjef – fra soldatenes perspektiv	36
4.3.2 Faktorer som styrker opplevelsen av psykologisk trygghet – fra soldatenes perspektiv	37
4.3.3 Faktorer som styrker opplevelsen av psykologisk trygghet - fra troppssjefenes perspektiv	38
4.3.4 Faktorer som minsker opplevelsen av psykologisk trygghet - fra soldatenes perspektiv	40
4.3.5 Faktorer som minsker opplevelsen av psykologisk trygghet - fra troppssjefenes perspektiv	41
4.4 Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?.....	42
4.4.1 Faktorer som påvirker troppens prestasjoner negativt - soldatenes perspektiv	42
4.4.2 Faktorer som påvirker troppens prestasjoner positivt – soldatenes perspektiv	43
4.4.3 Faktorer som påvirker troppens prestasjoner positivt – fra troppssjefenes perspektiv	44
4.5 Sammenheng mellom psykologisk trygghet og prestasjoner?.....	46
5. Diskusjon	48
5.1 Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet i tropper i Forsvaret?	48
5.2 Hvilke faktorer påvirker troppens opplevelse av psykologisk trygghet?	49
5.2.1 Lederstil og væremåte	49
5.2.2 Faktorer som styrker opplevelsen av psykologisk trygghet	50
5.2.3 Faktorer som svekker opplevelsen av psykologisk trygghet	51
5.2.4 Oppsummert fra opplevelser	52
5.3 Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?.....	53
5.4 Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner	55
6. Konklusjon	57
6.1 Studiens begrensninger	58
6.2 Forslag til videre forskning	58
6.3 Studiens implikasjoner.....	59
7. Litteraturliste	61
8. Vedlegg	67

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Min motivasjon for å skrive denne oppgaven oppsto etter å ha tatt ulike spesialisingsfag innenfor relasjonell ledelse. Disse fagene gav meg muligheten til å utforske og forstå ulike aspekter ved ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Gjennom studiene ble jeg stadig mer nysgjerrig etter å lære mer om sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner, samtidig hvilke opplevelser, erfaringer og mulige konsekvenser som oppstår ved fravær av psykologisk trygghet.

Interessen min for psykologisk trygghet ble videre forsterket gjennom egne erfaringer med ulike ledere og lederstiler. Jeg har hatt gleden av å arbeide under ledere som har skapt et arbeidsmiljø fundamentert på tillit, åpen kommunikasjon og støtte, og jeg har sett og følt hvordan dette har påvirket trivsel, samarbeid og prestasjoner positivt. I sterk kontrast har jeg også erfart situasjoner og arbeidsforhold hvor psykologisk trygghet har vært fraværende, og har derfor både observert og følt de negative konsekvensene dette har hatt på motivasjon, samarbeid og trivsel.

1.2 Forsvaret

Forsvaret er en multifunksjonell organisasjon med en sentral rolle i å sikre nasjonens interesser, både hjemme og i utlandet, og utgjør Norges ytterste maktmiddel. Organisasjonen er delt inn i tretten grener, såkalte driftsenheter, herunder Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet, Forsvarets logistikkorganisasjon og Cyberforsvaret, for å nevne noen. Disse driftsenhetene fungerer sammen for å sikre en effektiv gjennomføring og ivaretagelse av Forsvarets oppdrag, hver med sine spesifikke roller og ansvar. Forsvaret bidrar også til internasjonalt samarbeid, sikkerhet og stabilitet, gjennom ulike utenlandsoppdrag.

I hjertet av Forsvarets virke finner vi personell som, under verdien respekt – ansvar – mot, skal løse gitte oppdrag. Tall fra 2022 viser at det finnes cirka 18,000 ansatte i Forsvaret, i tillegg kalles 8,000-10,000 vernepliktige inn til førstegangstjeneste hvert eneste år (Forsvaret, 2023). Effektiv oppdragsløsning krever godt lederskap, derfor utdannes et betydelig antall mennesker gjennom Forsvarets utdanningstilbud. Forsvaret er således også en viktig institusjon for utdanning, som er med på å forme blant annet morgendagens ledere.

1.3 Ledelse og utdanning i Forsvaret

Overordnet deles ledere i Forsvaret inn i to søyler; sersjanter og offiserer. Hvor sersjanter er spesialister og rådgivere, så er offiserene generalister og beslutningstakere. Kravet for de ulike søylene, og nivå innenfor hver av søylene, endres relativt ofte, så det som beskrives i denne oppgaven omhandler kravene for august 2023. Uavhengig av tidsepoke og krav til nivådannende kurs og utdanning, er alle lederne ikke bare ansvarlige for å lede og koordinere militære operasjoner, men også for å utvikle og opprettholde organisasjonens kultur, retning og effektivitet.

For å bli sersjant så er lagførerskole det naturlige stedet å starte, for deretter å jobbe et par år som korporal (lagfører), før man går befalsskolen. Ved fullført befalsskole så er man sersjant. Det finnes videre utdanning i sersjantsøylen, henholdsvis videregående befalsutdanning 1, 2 og 3, og behovet for dette er basert på grad og stilling.

For å bli offiser må man gjennomføre en treårig bachelorutdanning med hovedvekt på ledelse, ved en av Forsvarets krigsskoler. Etter tre år på skole så uteksamineres man som fenrik, den laveste av offisersgradene. I Hæren så går man som regel ut i jobben som troppssjef, en stilling man normalt sitter i de to neste årene. Etter ett år som fenrik får alle normalopprykk til løytnant, den neste graden på offisersstigen. Til sammenlikning sitter man seks år som løytnant før man får opprykk til kaptein. For å bli offiser kan man kan også søke et årsstudium på de samme krigsskolene fundamentert på en sivil bachelor, ansett som relevant i Forsvaret, med et større mulighetsrom basert på utdannelsen og eget ønske, allikevel styrt av Forsvarets behov.

1.4 Hvorfor studere psykologisk trygghet i Forsvaret?

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan tilstedeværelse og fravær av psykologisk trygghet kan påvirke samarbeid, motivasjon og prestasjoner til soldater, i ønsket om å videre forankre viktighet av psykologisk trygghet. Med den økte medieoppmerksomheten rundt varslingsaker og kulturen i Forsvaret, så jeg det hensiktsmessig og viktig å bidra med en dypere forståelse av psykologisk trygghet og dets betydning i denne konteksten. På bakgrunn av dette ønsker jeg å identifisere mulige faktorer, tiltak og strategier som kan bidra til å fremme psykologisk trygghet i Forsvaret.

Oppmerksomheten rundt psykologisk trygghet har økt betydelig de siste årene, og med god grunn, da det har vist seg å være en avgjørende faktor for å skape gunstige forhold for et høykompetent team (Google, 2015). I et banebrytende prosjekt kalt "Prosjekt Aristotle", utført av Google, så ble det avdekket at blant over 250 variabler så er psykologisk trygghet den viktigste faktoren som kjennetegner suksessfulle team. I tillegg

fungerer psykologisk trygghet som en forutsetning for de øvrige fire faktorene som bidrar til suksess (Google, 2015). Til tross for den signifikante betydningen av psykologisk trygghet, viser undersøkelser blant ansatte i 24 nasjoner, utført av Ipsos (2012), at kun 47% opplever sin arbeidsplass som psykologisk trygg.

Å forstå fordelene som psykologisk trygghet bringer til en organisasjon, samt hvilke atferdsmessige og kontekstuelle faktorer som bidrar til å skape psykologisk trygghet, vil kunne være til hjelp for ledere i Forsvaret å utforme et arbeidsmiljø og en kultur som er preget av psykologisk trygghet. Gjennom å identifisere konkrete faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet, kan troppssjefer få veiledning om hva de bør og ikke bør gjøre for å sikre opplevelsen av psykologisk trygghet.

Det er viktig å forstå hvorfor psykologisk trygghet er viktig i en prestasjonskontekst og hva som skjer når det mangler. I Forsvaret er det avgjørende at soldatene føler seg trygge på å uttrykke sine meninger, dele informasjon, og komme med kritiske spørsmål, uten frykt for represalier eller negative konsekvenser. Når soldater ikke opplever psykologisk trygghet, kan det føre til redusert samarbeid, begrenset kunnskapsdeling, og lavere motivasjon blant teammedlemmene (Edmondson, 2018). Dette kan få alvorlige konsekvenser for troppen gjennom mindre effektiv kommunikasjon og koordinering under kritiske oppdrag og situasjoner, i ytterste konsekvens i krise og krig.

Med dette som bakteppe anser jeg det essensielt å utforske og forstå verdien av psykologisk trygghet i Forsvaret, og hvordan dette påvirker prestasjoner.

1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg søker å besvare følgende problemstilling: *I hvilken grad opplever soldater i Forsvaret psykologisk trygghet, og hvordan påvirker det troppens prestasjoner?*

For å belyse problemstillingen er det etablert tre forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet i tropper i Forsvaret?
Dette spørsmålet tar sikte på å belyse hvordan soldater i Forsvaret opplever psykologisk trygghet, og hva som kjennetegner deres opplevelse av det. Ved å få innsikt i soldatenes perspektiver, kan vi få en bedre forståelse av deres opplevelse av psykologisk trygghet og hvilken betydning det har for deres deltakelse, generelle trivsel og prestasjoner i troppen.
2. Hvilke faktorer påvirker troppens opplevelse av psykologisk trygghet?
Dette spørsmålet tar sikte på å identifisere de spesifikke faktorene som påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i troppen. Det inkluderer aspekter som

ledelsesstil, kommunikasjonsmønstre, troppskultur og andre faktorer som har innvirkning på soldatenes opplevelse av psykologisk trygghet.

3. Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?

Dette spørsmålet tar sikte på å utforske hvordan psykologisk trygghet påvirker troppens prestasjoner. Det inkluderer den psykologiske trygghetens effekt på teamets samarbeid, kommunikasjon, beslutningstaking, og evne til å takle utfordrende situasjoner effektivt.

1.6 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 vil det først bli presentert tidligere forskning utført i Forsvaret. Deretter vil kapittelet ta for seg teori om psykologisk trygghet, inkludert en grundig gjennomgang av konseptet, og dets innvirkning på prestasjoner. Til slutt vil det blir presentert teorier og forskning om prestasjoner. Intensjonen er å skape et helhetlig grunnlag for den videre diskusjonen.

Kapittel 3 tar for seg de metodiske valgene som ligger til grunn for denne oppgaven. En kvalitativ metode er valgt, og det er gjennomført semistrukturerte intervjuer med tre troppssjefer og tre tropper i Forsvaret. Kapittelet avsluttes med en vurdering av studiens kvalitet, der relevante faktorer som validitet, pålitelighet og generaliserbarhet blir drøftet.

I kapittel 4 presenteres resultatene fra datainnsamlingen gjennom intervjuene. Her belyses informantenes erfaringer, meninger og refleksjoner om opplevelsen av psykologisk trygghet i Forsvaret, og hvordan det påvirker prestasjoner. Resultatene gir et inngående bilde av temaet basert på direkte innsikt fra soldatene og deres respektive sjefer.

I kapittel 5, som er analyse- og diskusjonskapittelet, drøftes funnene fra datainnsamlingen i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene, opp mot relevant teori og tidligere forskning på området. Det rettes spesiell oppmerksomhet mot hvordan psykologisk trygghet påvirkes av troppssjefens lederstil, væremåte, kroppsspråk og reaksjonsmønstre.

I kapittel 6 trekker jeg noen konklusjoner basert på analysen og den påfølgende diskusjonen av problemstillingen: *I hvilken grad opplever soldater i Forsvaret psykologisk trygghet, og hvordan påvirker det troppens prestasjoner?*

Til slutt vurderes ulike begrensninger ved oppgaven, og det gis forslag til videre forskning for å ytterligere utforske og utvide kunnskapen på feltet.

1.7 Avgrensninger

Denne oppgaven fokuserer på teorien om psykologisk trygghet og dens innvirkning på prestasjoner. Mens det finnes et bredt spekter av litteratur og forskning omkring begrepet «psykologisk trygghet», vil denne studien konsentrere seg om de mest anerkjente og sentrale teoriene og modellene som direkte relaterer psykologisk trygghet til individuelle og teambaserte prestasjoner. Oppgaven vil ikke dekke alle tilgjengelige teorier om psykologisk trygghet, heller sette søkelys på de mest relevante for problemstillingen.

Videre, selv om det er mange faktorer som kan påvirke prestasjoner, både på individuelt nivå og innenfor team, begrenser denne studien seg til å se på hvordan psykologisk trygghet spiller en rolle i denne spesifikke sammenhengen. Det betyr at andre viktige variabler, som for eksempel motivasjon, organisasjonskultur eller ledelsesstil, ikke vil bli utforsket i dybden selv om de også kan ha betydelig innflytelse på prestasjoner. Dette valget er tatt for å holde et klart og konsist fokus, og for å kunne dykke dypere inn i det spesifikke forholdet mellom psykologisk trygghet og prestasjoner.

1.8 Begrepsavklaringer

Soldat

En soldat er en person som tjenestegjør i det norske Forsvaret, enten det er i Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet, eller i en av de andre driftsenhetene. Alle soldater i det norske Forsvaret mottar grunnleggende militær trening, og mange mottar også mer spesialisert trening basert på deres spesifikke roller. Soldatene er en essensiell del av Forsvaret, og det er gjennom deres opplæring og innsats at Forsvaret kan løse sine oppdrag i kraft av det å beskytte og forsvare Norge og dets interesser. Soldatene i denne forskningen er alle vernepliktige.

Vernepliktig

En vernepliktig soldat er en person som er lovpålagt å gjennomgå militærtjeneste i en bestemt periode som en del av landets nasjonale forsvarsstrategi. Dette betyr at vedkommende er forpliktet til å delta i militær trening og tjeneste i Forsvaret. I Norge er det verneplikt for både menn og kvinner.

Befal

Befal er en fellesbetegnelse for personell i Forsvaret som har et formelt ansvar for å lede og kommandere andre. Dette inkluderer ulike ranger, fra sersjant til general, avhengig av militær struktur og hierarki. Under paraplybetegnelsen «befal» så skilles det

hovedsakelig mellom sersjanter og offiserer, hvor sersjanter er spesialister og rådgivere, mens offiserer er generalister og beslutningstakere.

Tropp

En tropp er en militær enhet som vanligvis består av 20 til 80 soldater og befal. En tropp er ofte videre organisert i mindre grupper, kalt lag eller patruljer.

Troppssjef

En troppssjef er den personen som har ansvaret for ledelsen av en tropp, herunder planlegge og gjennomføre oppdrag, samtidig ivareta soldatenes og øvrig befal sine behov. Troppssjefen er som regel en offiser.

Kompani/ Eskadron/ Batteri

Et kompani/ eskadron/ batteri er en militær enhet som ofte er sammensatt av tre til fem tropper, normalt bestående av 100 til 250 soldater og befal. Enheten benevnes ulikt avhengig av hvilken bataljon man henviser til.

Bataljon

En bataljon er en militær enhet som ofte er sammensatt av tre til fem kompanier, normalt bestående av 400 til 1000 soldater og befal.

Bataljonssjef

En bataljonssjef er den personen som er budsjett- og resultatansvarlig (BRA) for en hel bataljon.

Øvelse

Uttrykket «øvelse», inkludert bøyninger av ordet, relaterer seg til aktivitet og trening i faktiske forhold. Dette kan bety ulike forhold avhengig av hvilken avdeling man kommer fra, men i denne oppgaven så vil øvelse/øving/øver relatere seg til feltmessige forhold, skog og tilsvarende.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for de teoretiske bidragene jeg mener er nødvendige for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Teoridelen av denne oppgaven er strukturert i tre hoveddeler. Til å begynne med presenteres tidligere forskning på relevant tematikk fra Forsvaret. Videre ser vi på bakgrunnen, historikken og definisjonen av psykologisk trygghet. Deretter belyses hva som kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet, hva som skaper det, og hva effekten av psykologisk trygghet er. Til slutt vil teori rundt prestasjon bli redegjort for på samme måte som psykologisk trygghet.

2.1 Tidligere forskning i Forsvaret

Tidligere forskning innenfor Forsvaret har sett på ulike aspekter ved militær ledelse og psykologisk trygghet (Hals, 2019; Fure, 2020; Lindseth, 2020). De neste avsnittene gir et innblikk i disse områdene, og belyser deres betydning av psykologisk trygghet i Forsvaret.

Forskning innen operativ ledelse og psykologisk trygghet ved Luftforsvarets Redningshelikoptertjeneste - 330 skvadronen, viste at oppdragsbasert ledelse har en betydelig innvirkning på psykologisk trygghet for crewmedlemmene (Hals, 2021). Crewmedlemmer i den sammenhengen er redningspersonene som jobber på skvadronen, og et crew på seks personer ledes av en besetningssjef. Oppdragsbasert ledelse legger vekt på at oppdraget må sees i lys av lederens intensjon, hvor fokuset er på situasjonen og ønsket utfall, og underordnede gis tillit til å ta egne vurderinger og beslutninger for å oppnå den overordnede intensjonen (Shamir, 2011). Hals (2021) konkluderte med at en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse har en stor positiv påvirkning på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen.

Videre har et dokumentstudie sett på Forsvarets ledelseskultur i lys av en undersøkelse vedrørende mobbing og seksuell trakassering i forsvaret, kalt MOST-undersøkelsen (Fure, 2022). «Dokumentene beskriver at Forsvarets ledere skal være åpne, ansvarsbevisste, kreative og ha forståelse for sosiale og mellommenneskelige forhold, i tillegg til å være tillitsfulle og ha innsikt i egen ledelse» (Fure, 2022). Likevel avdekker MOST-undersøkelsen at det er en viss diskrepans mellom det som artikuleres i dokumentene, og virkeligheten i Forsvarets avdelinger. Undersøkelsen viser at det fortsatt er en liten prosentandel av Forsvarets personell som utsetter kolleger for mobbing og seksuell trakassering, noe som indikerer at det fortsatt eksisterer utfordringer knyttet til ledelseskultur (Fure, 2022). Fure (2022) påpeker at det er behov for mer konkretisering av hvordan lederne skal opptre for å fremme en god

ledelseskultur da MOST-undersøkelsen viser at noen ledere ikke forstår hvordan de kan bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Olsen (2021) har i sin forskning bekreftet at gode relasjoner er grunnlaget for godt lederskap. Forskeren gjennomførte intervjuer med fem intervjuobjekter, og alle fem snakket om betydningen av gode relasjoner på forskjellige måter. «Relasjon skaper trygghet for medarbeidere, ved å tillate dem å utfolde seg, utforske og prøve seg utenfor sin komfortsone» (Olsen, 2021). Det blir understreket at mennesket står sentralt i organisasjoner, og det er relasjonen, tilliten, disiplinen og troen på hverandre som skaper samholdet som er nødvendig for å bevege seg fremover og utvikle både individene og organisasjonen som helhet (Olsen (2021)).

2.1.1 Varslingssakene

Det har vært flere varslings saker i Forsvaret de siste årene som har fått mye oppmerksomhet i media og samfunnet generelt (Forsvaret, 2023). Disse sakene har avdekket kritikkverdige forhold og har ført til økt fokus på arbeidsmiljøet og kulturen i Forsvaret. Sakene har vist behovet for å jobbe videre for å skape en kultur som bygger oppunder Forsvarets verdier; respekt, ansvar, mot.

Et eksternt konsulentselskap har gjennomført en evaluering av Forsvarets systemer for varslings som konkluderer med at det er behov for å gjennomgå kulturen og ledelsen i Forsvaret, for å sikre at varslings blir tatt på alvor og at varslerne ikke blir utsatt for represalier (PwC, 2022). Dette kan kobles til psykologisk trygghet, da det er viktig for ansatte å føle seg trygge på at de kan varsle om kritikkverdige forhold uten å bli utsatt for negative konsekvenser. Konsulentselskapet anbefaler også at det etableres en mer uavhengig og kompetent varslerordning, noe som kan bidra til å øke psykologisk trygghet blant personellet i Forsvaret.

2.2 Psykologisk trygghet

2.2.1 Bakgrunn og definisjon

Psykologisk trygghet har blitt et stadig mer aktuelt tema de siste årene, spesielt når det gjelder organisasjoner, team, prestasjoner og ledelse. Tidligere forskning har identifisert behovet for å skape en atmosfære der ansatte føler seg trygge og frie til å uttrykke seg uten frykt for negative konsekvenser eller ydmykelse (Kahn, 1990). I dagens dynamiske verden er det stadig behov for innovasjon, effektivisering og utvikling for å skape vekst, noe som fører til hyppige endringer og omstillinger hos både bedrifter og ansatte. Derfor er det aktuelt, og har vært viktig, å identifisere faktorer som kan fremme organisatorisk suksess. I Schein og Bennis (1965) sin forskning om organisatorisk endring, ble

betydningen av å skape psykologisk trygghet fremhevet som en sentral faktor for at mennesker skulle føle seg trygge, og kunne tilpasse seg organisasjonens endringer og utfordringer.

Senere har Schein (1985) argumentert for at psykologisk trygghet er avgjørende for å overvinne defensivitet og læringsangst, som kan oppstå når andre motsier oss eller når det kommer nye forslag eller fakta på bordet (Edmondson, 2002). For organisasjoner som ønsker å gjennomføre endringer, er psykologisk trygghet en av tre essensielle faktorer som må være til stede for at læring kan oppstå og blomstre, hvor denne læringsprosessen kalles for destabilisering (Schein, 1992). *«For at endring skal skje, og for at motivasjonen skal oppstå, for å lære noe nytt, må folk føle seg psykologisk trygge»* (Schein, 1992, s. 11).

William Kahn (1990), en annen sentral forsker innen psykologisk trygghet, antyder at psykologisk trygghet er nødvendig for at mennesker skal føle tilknytning og engasjement i jobbrollene sine. Han definerer psykologisk trygghet som *«å føle seg i stand til å vise og bruke seg selv uten frykt for negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere»* (Kahn, 1990, s. 708). Med andre ord kunne vise sitt «sanne jeg», uten frykt for konsekvenser.

Amy Edmondson (1999), en av de mest kjente og viktigste bidragsyterne for psykologisk trygghet i nyere tid definerer det som en felles tro på at det er trygt å delta i mellommenneskelig risikotaking i teamet, som for eksempel å ha samtaler, komme med forslag eller utføre handlinger. Edmondson (1999) beskriver videre psykologisk trygghet som et klima der mennesker føler seg trygge på å uttrykke seg, og være seg selv. En lignende definisjon kommer fra Timothy Clarke (2020), som definerer psykologisk trygghet som *«en tilstand der man føler seg inkludert, trygg til å lære, trygg til å bidra, og trygg på å utfordre status quo, uten frykt for å bli flau, marginalisert eller straffet på en eller annen måte»*.

Disse studiene og synspunktene fra nevnte forskere etablerer i sum at psykologisk trygghet er nødvendig for å skape et miljø der læring, innovasjon og engasjement kan blomstre. Psykologisk trygghet danner en plattform der ansatte kan være autentiske, dele kunnskap og ideer, og utforske nye måter å løse problemer og oppnå mål på.

2.2.2 Hva psykologisk trygghet ikke er

I forståelsen av begrepet psykologisk trygghet ser jeg det hensiktsmessig å klargjøre hva det ikke er. Dette legger grunnlaget for en mer nyansert analyse av psykologisk trygghet, derav også betydningen i konteksten av soldaters opplevelser i Forsvaret.

Edmondson (2018) fremhever fire hovedområder som bidrar til å avdekke hva psykologisk trygghet ikke handler om, som presenteres videre i oppgaven.

Først og fremst er det essensielt å erkjenne at psykologisk trygghet ikke handler om å etablere et idyllisk miljø preget av enighet, idyll og ros. Snarere står det sentralt å forme et klima der åpenhet rå, der uenigheter ikke bare tolereres, men er velkomne, og der ideer kan deles fritt for å muliggjøre konstruktiv konfliktløsning (Edmondson, 2018, s.45). Videre er ikke psykologisk trygghet forankret i personlighetstrekk. Selv om det tidligere ble antatt at ekstrovertsjon var avgjørende for å tørre å ytre seg, har nyere forskning vist at det er arbeidsmiljøet og gruppedynamikken, ikke individets personlighet, som er avgjørende for å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2018, s.46). Psykologisk trygghet må heller ikke forveksles med tillit. Selv om det er visse likheter mellom disse begrepene, skiller psykologisk trygghet seg ut ved at det oppleves på gruppenivå og er knyttet til øyeblikkelige opplevelser (Edmondson, 2018, s.47). I tillegg handler ikke psykologisk trygghet om å senke kravene til prestasjon. Tvert imot kjennetegnes det av et arbeidsmiljø der alle forventes å bidra til høye prestasjoner, gjensidig respekt, åpenhet og samarbeid (Edmondson, 2018, s.48).

2.2.3 Psykologisk trygghet og innovasjon

Edmondson (2018) påpeker at psykologisk trygghet er en livsviktig kilde til verdiskapelse i organisasjoner som opererer i et komplekst og foranderlig miljø, som frigjør individuelle og kollektive ressurser og styrker, hvor man samarbeider bedre, utøver mer læringsatferd og skaper bedre resultater. Videre trekker Edmondson (2018) frem viktigheten av psykologisk trygghet i ledelse for å håndtere skiftende, komplekse og motstridende krav. Psykologisk trygghet viser seg å være avgjørende for prestasjoner og læring, ikke bare når man snakker om feil og problemer, men alle oppgaver der det krever ens beste tenking og dømmekraft (Edmondson, 2018).

Kahn (1990) fant en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og engasjement; når ansatte opplever psykologisk trygghet er de mer tilbøyelige til å engasjere seg, som videre kan bidra til utvikling og innovasjon. Newman et al. (2017) identifiserte en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og læring og innovasjon, på individ-, gruppe- og teamnivå. Dette tyder på at grupper som opplever høy grad av psykologisk trygghet har større tendens til å engasjere seg i kollektiv læring og utvikling av innovative løsninger. Edmondson og Lei (2014) understreker at psykologisk trygghet er en viktig faktor for læring og innovasjon på alle nivåer i organisasjonen.

2.2.4 Opplevelsen av psykologisk trygghet

Det er flere elementer som trekkes frem og beskriver et psykologisk trygt miljø på arbeidsplassen. Edmondson (1999) viser til flere; når ansatte opplever høy grad av psykologisk trygghet på arbeidsplassen, føler de seg trygge på å dele sine meninger og ideer uten frykt for negative konsekvenser; de opplever at de kan stille spørsmål og komme med innspill, selv om de ikke er sikre på om det er riktig eller ikke; de har tillit til at de kan be om hjelp eller støtte fra kolleger eller ledere når de trenger det, uten å bli sett på som svake eller inkompetente.

En studie av Newman et al. (2017) som så på psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet, fant at ansatte som opplevde høy grad av psykologisk trygghet, også opplevde høy grad av tilfredshet med jobben, lav grad av stress og konflikter, og høy grad av samarbeid og innovasjon. Forskning viser også at psykologisk trygghet kan ha betydning for læring og utvikling på arbeidsplassen. Edmondson (2018) fant at psykologisk trygghet kan bidra til å øke ansattes evne til å håndtere komplekse og utfordrende oppgaver.

Det er viktig å påpeke at psykologisk trygghet ikke bare handler om å unngå negative konsekvenser, men også om å oppleve støtte og oppmuntring fra kolleger og ledere. En studie fant at ansatte som opplevde høy grad av støtte og oppmuntring fra kolleger og ledere, også opplevde høy grad av psykologisk trygghet, og at dette igjen bidro til økt trivsel og produktivitet på arbeidsplassen (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009).

I Edmondson (1999) sitt arbeid kommer det frem at psykologisk trygghet ikke bare handler om å føle seg trygg på å uttrykke seg og dele ideer, men også om å føle seg trygg på å utfordre andres ideer, og å være uenig. Dette fører til mer kreativitet og innovasjon i teamene, og kan dermed øke sjansene for å oppnå suksess og gode resultater (Edmondson, 1999). Dette er en viktig innsikt for organisasjoner som ønsker å skape en kultur som fremmer kreativitet og innovasjon i teamarbeid, også i Norge.

2.2.5 Hvordan skape psykologisk trygghet, og hva resulterer det til?

En måte å skape psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet er å fremme samarbeid og læring. Dette kan gjøres ved å oppmuntre til kunnskapsdeling og å gi rom for feil og læring (Edmondson, 1999). Team som opplever psykologisk trygghet er mer villige til å dele kunnskap og erfaringer, og lærer derfor mer av feil og utfordringer (Edmondson, 2018). Ved å styrke kunnskapsdeling og læring fra feil, kan ledere forsterke samarbeid og læring. Videre kan teammedlemmer oppmuntres til å lære av hverandre, og å dele sine erfaringer og kunnskap med resten av teamet.

En annen viktig tilnærming for å styrke den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen er å gi konstruktiv tilbakemelding. Locke og Latham (2002) beskriver at dette kan gjøres ved å gi tilbakemelding på en positiv måte, med fokus på potensial for forbedring fremfor å peke ut feil og svakheter. Deres forskning viser også at konstruktiv tilbakemelding kan bidra til å øke motivasjonen og læringen i teamet, og at det kan føre til økt psykologisk trygghet (Locke & Latham, 2002).

I tillegg fremhever Schein (1992) fire essensielle elementer for å skape et psykologisk trygt miljø; 1. Muligheter for trening og praksis; 2. Coaching og belønning for innsats som leder i riktig retning; 3. Normer som anerkjenner prøving og feiling; 4. Normer som belønner innovativ tenking og eksperimentering.

1. Muligheter for trening og praksis

Et psykologisk trygt miljø krever at ansatte får tilstrekkelig opplæring og muligheter for praksis. Dette innebærer å gi dem kunnskapen, ferdighetene og verktøyene de trenger for å utføre jobben sin på en trygg og effektiv måte. Gjennom trening og praksis kan ansatte bygge selvtillit og kompetanse, og føle seg trygge i sin rolle.

2. Coaching og belønning for innsats i riktig retning

For å skape et psykologisk trygt miljø er det viktig å tilby coaching og støtte til ansatte. Ledere og kolleger bør veilede og støtte dem i å utvikle seg og lære av sine feil. Videre bør innsatsen og læringen deres bli anerkjent og belønnet, selv om resultatene ikke alltid er perfekte. Dette oppmuntrer til en kultur der prøving og feiling er akseptabelt og verdifullt for læring og vekst.

3. Normer som anerkjenner prøving og feiling

For å skape et psykologisk trygt miljø er det nødvendig med normer og verdier som anerkjenner prøving og feiling som en del av læringsprosessen. Dette betyr at ansatte skal oppmuntres til å eksperimentere, ta risiko, og lære av feil uten frykt for negative konsekvenser. En atmosfære der ansatte kan dele sine erfaringer, og læring fra feil, vil fremme tillit og åpen kommunikasjon.

4. Normer som belønner innovativ tenkning og eksperimentering

I et psykologisk trygt miljø er det viktig å ha normer og verdier som belønner innovativ tenkning og eksperimentering. Dette betyr at ansatte oppmuntres til å tenke kreativt, komme med nye ideer, og eksperimentere med ulike tilnærminger og løsninger. En slik kultur gir rom for innovasjon og bidrar til en følelse av trygghet for å utforske nye veier.

2.2.6 Lederens rolle i psykologisk trygghet

Ifølge Edmondson (2018) spiller lederen en avgjørende rolle i å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen. De må sette tonen for teamet, og modellere den atferden de ønsker å se. For eksempel vil en leder som er åpen for tilbakemeldinger og villig til å innrømme feil, skape en kultur der teammedlemmer føler seg trygge på å gjøre det samme. Lederen kan bidra til å skape psykologisk trygghet ved å være åpen for nye ideer, lytte aktivt til ansattes synspunkter, gi konstruktiv tilbakemelding og oppmuntre til samarbeid og deltakelse. Videre kan lederen også bidra til å skape en kultur der feil og feilgrep blir sett på som læringsmuligheter, og ikke som grunnlag for straff eller kritikk. Spesielt bør lederen være bevisst på å ikke skyldte på enkeltpersoner, men heller sette søkelys på å finne løsninger sammen som et team. I sum kan dette bidra til å øke ansattes motivasjon og engasjement, og dermed forbedre organisasjonens prestasjoner og suksess.

En studie av Newman et al. (2017) fant at ledere som viser empati og støtte til ansatte, og som gir dem frihet til å ta egne beslutninger, kan bidra til å øke psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Videre viser en metaanalyse av Frazier et al. (2017) at ledere som gir konstruktiv tilbakemelding og oppmuntrer til åpen kommunikasjon, kan bidra til å øke ansattes psykologiske trygghet og dermed også øke produktiviteten og innovasjonen på arbeidsplassen.

2.3 Prestasjoner

2.3.1 Definisjon

Prestasjoner utgjør et sentralt tema innenfor organisasjonspsykologi, og det eksisterer flere definisjoner av begrepet. I denne oppgaven er det relevant å se nærmere på begrepet «prestasjon» i sammenheng med organisasjon- og arbeidsliv, grunnet at det skal forskes på tropper i Forsvaret. Andersen og Sæther (2002) definerer prestasjon som kollektivets evne til å mobilisere individuell kunnskap i team og kjerneprosesser, videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse, samtidig sette søkelys på verdiskaping i forhold til kunder, eiere og ansatte. En liknende definisjon kommer fra Salas, Cooke og Rosen (2008) som sier at teamprestasjoner kan defineres som graden av måloppnåelse eller suksess som et team oppnår i en bestemt oppgave eller aktivitet. Dette understrekes videre av Katzenbach og Smith (1993a) som definerer prestasjon som både årsaken og effekten av team. Campbell (1990) argumenterer for at prestasjoner kan modelleres som en funksjon av individuelle ferdigheter og kontekstuelle faktorer, som for eksempel teamets sammensetning, arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Lee og Connerton (2020) definerer teamprestasjon som et resultat av en dynamisk prosess av interaksjonen til medlemmene. Disse definisjonene understreker at prestasjoner blant annet handler om

individuelle ferdigheter, samarbeid og samhandling i team, og organisasjonens evne til å utvikle og institusjonalisere kunnskap og verdiskaping.

2.3.2 Relaterte begreper

Prestasjoner kan måles i form av akademisk suksess, karriere, personlig vekst og sosial anerkjennelse (Eccles & Wigfield, 2002). Det er et grunnleggende menneskelig ønske som driver oss til å strebe etter å være best, og nå vårt fulle potensial (Maslow, 1943).

Hardt arbeid er innsatsen som et team eller en person legger ned for å oppnå sine mål (Locke & Latham, 2002). Det innebærer å sette klare mål, utvikle en handlingsplan og arbeide utrettelig for å oppnå disse målene (Dweck, 2006). For eksempel må et team i Forsvaret som ønsker å oppnå suksess i et oppdrag legge ned mange timer med trening, planlegging og samarbeid for å sikre at alle er forberedt og klare til å utføre oppgavene sine på best mulig måte.

Utholdenhet er en annen viktig faktor som bidrar til prestasjon. Utholdenhet er evnen til å fortsette selv om man møter motgang og hindringer (Duckworth et al., 2007). For eksempel må et team i Forsvaret som møter motstand, og uforutsette hindringer under en operasjon, holde ut og fortsette å jobbe sammen for å oppnå målet sitt. Et team som jobber godt sammen, og støtter hverandre, vil ha større sjanse for å oppnå suksess enn et team som ikke samarbeider godt (Katzenbach & Smith, 1993a).

Oppsummert så er det viktig å sette klare mål, utvikle en handlingsplan, samarbeide godt og være utholdende, for å oppnå gode prestasjoner.

2.3.3 Faktorer som påvirker prestasjoner

En studie utført av Wang et al. (2023) avdekket at personlighetstrekk, som samvittighetsfullhet og åpenhet for erfaring, var positivt korrelert med akademisk prestasjon blant kinesiske studenter. Videre fant en annen studie utført av Kusrkar et al. (2011) at motivasjon var en avgjørende faktor for å oppnå høyere akademisk prestasjon blant medisinstudenter. Arbeidsmiljøet viser seg også å ha en betydelig innvirkning på prestasjon. En studie utført av Tims et al. (2013) avdekket at et positivt arbeidsmiljø, inkludert støtte fra ledere og kolleger, var positivt korrelert med arbeidstakeres prestasjon og trivsel. Ledelse kan også spille en avgjørende rolle i å påvirke prestasjon. En studie utført av Avolio et al. (2009) avdekket at ledelse som fokuserer på å inspirere og motivere ansatte var positivt korrelert med ansattes prestasjon og engasjement.

2.3.4 Kritiske stemmer

Selv om psykologisk trygghet generelt sett er godt etablert som et viktig begrep i organisasjonspsykologi, finnes det likevel kritiske stemmer som belyser mulige fallgroper og uklarheter knyttet til dette begrepet, hvor enkelte også etterspør ytterligere forskning.

En av de mest fremtredende kritikkenes hevder at «psykologisk trygghet» er et for generelt og udefinert begrep. Forskere som Newman, Donohue og Eva (2017) argumenterer for at det er en overforenkling å anta at økt psykologisk trygghet automatisk vil føre til bedre prestasjoner. De fremhever også at det finnes en rekke faktorer som påvirker arbeidsprestasjoner, hvorav psykologisk trygghet kun er én. Videre påpeker de at noen ledere kan tolke ideen om psykologisk trygghet som å unngå konflikter, noe som kan føre til at viktige saker blir oversett. Dette er i stor kontrast til tidligere henvist teori om at psykologisk trygghet blant annet handler om åpenhet og aksept for uenighet, i den hensikt å muliggjøre konstruktiv konfliktløsning (Edmondson 2020). I likhet med Edmondson så argumenterer Newman, Donohue og Eva (2017) allikevel for at det kan være like viktig å håndtere og navigere konflikter, som å prøve å unngå dem. Forskningen på psykologisk trygghet viser i liten grad hvordan ulike kulturer påvirker psykologisk trygghet. Frazier et al. (2017) argumenterer for at kulturelle forskjeller kan ha en betydelig innvirkning på hvordan psykologisk trygghet er opplevd og manifestert i forskjellige arbeidsmiljøer. Videre har Frazier et al. (2017) forespeilet at det kan være mulige negative effekter av psykologisk trygghet, spesielt hvis det fører til overdreven komfort og manglende vilje til å utfordre status quo, som da kan hemme innovasjon. Janis (1972) har tidligere uttrykt bekymring for at for mye vektlegging på psykologisk trygghet kan føre til gruppetenkning, hvor enkeltpersoner undertrykker avvikende meninger for å opprettholde harmoni i gruppen.

2.4 Oppsummering av teori - linken mellom psykologisk trygghet og prestasjoner

Forskning har vist at psykologisk trygghet kan ha en betydelig innvirkning på teamprestasjoner. Edmondson (1999) avdekket at team som opplevde høy grad av psykologisk trygghet hadde bedre samarbeid og prestasjoner enn team som opplevde lav psykologisk trygghet. Salas, Cooke og Rosen (2008) argumenterer for at teamprestasjoner kan økes ved å fokusere på samarbeid og kommunikasjon, og ved å skape en positiv og støttende arbeidskultur som fremmer psykologisk trygghet.

Forskning har vist at personer som føler seg psykologisk trygge er mer tilbøyelige til å ta risiko, dele ideer og samarbeide effektivt, noe som fører til forbedret prestasjon og

produktivitet (Edmondson, 1999; May, Gilson, & Harter, 2004; Paulus & Nijstad, 2003). For eksempel avdekket en studie, utført av Edmondson (1999), at team med høye nivåer av psykologisk trygghet var mer tilbøyelige til å engasjere seg i læring, noe som førte til bedre prestasjoner over tid.

Psykologisk trygghet viser seg også å være avgjørende for godt samarbeid. Når enkeltpersoner føler seg trygge på å uttrykke sine meninger og ideer, er de mer tilbøyelige til å samarbeide, noe som fører til bedre prestasjoner. For eksempel fant en studie utført av Paulus og Nijstad (2003) at team med høye nivåer av psykologisk trygghet var mer tilbøyelige til å engasjere seg i idégenerering og brainstorming, noe som førte til bedre prestasjoner.

Videre ser man at psykologisk trygghet er avgjørende for innovasjon. Når enkeltpersoner føler seg trygge på å uttrykke sine ideer og ta risikoer, er de mer tilbøyelige til å innovere og komme opp med nye løsninger på problemer. For eksempel fant en studie utført av May, Gilson, & Harter (2004) at team med høye nivåer av psykologisk trygghet var mer tilbøyelige til å engasjere seg i kreativ problemløsning, noe som førte til bedre prestasjoner.

Basert på det overnevnte ser vi at psykologisk trygghet er en avgjørende faktor for prestasjoner til både enkeltpersoner og team, i ulike sammenhenger.

3. Metode

I dette kapittelet vil det bli beskrevet og redegjort for valgene som er tatt vedrørende metoden for å samle inn og analysere dataen, herunder et kritisk blikk på studiens kvalitet, forskningsetiske vurderinger, utdypning av forskningsdesignet, innhenting og rekruttering av informanter, datainnsamling og dataanalyse. Til slutt vil det bli redegjort for hvordan egen forforståelse kan påvirke innhenting, bearbeidingen og tolkningen av dataen.

3.1 Studiens kvalitet

Studios kvalitet vurderes opp mot viktige vitenskapelige kriterier innen kvalitativ forskning. Disse kriteriene inkluderer pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (Tjora, 2021). Ved å vurdere studiens kvalitet opp mot disse kriteriene, kan man bedømme hvor pålitelige og gyldige resultatene er, og i hvilken grad de kan generaliseres til andre populasjoner eller situasjoner. Dette vil gi en bedre forståelse av studiens bidrag til forskningsfeltet, og dens relevans til videre praktisk tilnærming.

3.1.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om sammenhengen i hele forskningsprosjektet, og hvordan dette synliggjøres i fremleggelsen (Tjora, 2021). Pålitelighet er avgjørende for å sikre gyldige forskningsresultater, og vurderes gjennom å se på nøyaktigheten av dataen som undersøkes, hvordan man ser på hvilken data som blir brukt, måten dataen blir innhentet på, og hvordan den bearbeides (Johannessen et al., 2021). For å oppnå pålitelige resultater er det viktig å bruke pålitelige og validerte metoder for datainnsamling og analyse, og å være oppmerksom på mulige feilkilder og bias som kan påvirke resultatene (Tjora, 2021). For eksempel er det flere mulige utfordringer som kan oppstå under intervjuene, som videre kan påvirke resultatene av studien. For det første kan informantene ønske å svare «riktig» på spørsmålene som blir stilt, noe som kan føre til at de ikke gir ærlige svar (Tjora, 2021). For det andre ser jeg det sannsynlig at min begrensede erfaring som intervjuer og forsker kan påvirke prosessen. For det tredje kan informantene ha vanskeligheter med å formulere seg godt, og for det fjerde kan noen synes at tematikken er utfordrende å snakke om. For å håndtere disse potensielle utfordringene, var det for meg viktig å tenke gjennom disse scenarioene i forkant og legge en klar strategi for å løse dem. Ved å være forberedt på disse utfordringene kan jeg som forsker ta hensyn til dem under intervjuene, og tilpasse meg situasjonen, for å sikre at resultatene er pålitelige og gyldige. Slik jeg ser det vil dette bidra til å optimalisere for så ærlige og transparente svar som mulig. Intervjuene i studien er konsekvent transkribert med høy detaljeringsgrad, noe som sikrer at det informantene

forteller blir korrekt gjengitt. Dette bidrar til å øke påliteligheten til resultatene og gjør det mulig for andre forskere å gjennomgå og analysere dataene på en grundig måte.

3.1.2 Gyldighet

I kvalitative studier beskrives validiteten (gyldigheten) som betegnelsen på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle (Johannessen et al., 2021). Undersøker vi nå det vi ønsker å undersøke? Måler vi det vi tror vi gjør? Tjora (2021) beskriver gyldighet som en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og om svarene vi finner i egen forskning er svar på spørsmålene vi forsøker å stille. Det blir også referert til graden av nøyaktighet og relevans i dataene som blir samlet inn og analysert (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2021). En styrke ved denne studien er at informantene har forskjellig bakgrunn, og kommer fra ulike tropper og avdelinger, noe som øker muligheten for å få frem gyldig data. Ved å inkludere informanter fra ulike nivåer, avdelinger og tropper, får jeg som forsker et bredere perspektiv på temaet som undersøkes. Dette kan bidra til å øke validiteten og generaliserbarheten til resultatene.

3.1.3 Generaliserbarhet

I kvalitativ forskning handler det om å overføre kunnskap til andre (Johannessen et al., 2021). Det handler ikke primært om å oppnå generaliserbarhet i tradisjonell forstand, der man søker å generalisere funn til en større populasjon, men å fokusere på å oppnå overførbarhet eller overensstemmelse, der funnene kan ha relevans og overføres til lignende kontekster eller lignende grupper (Johannessen et al., 2021). Dette skyldes at kvalitativ forskning ofte er basert på et begrenset antall deltakere eller en spesifikk kontekst, og at det derfor ikke er mulig å generalisere funnene til hele populasjoner (Johannessen et al., 2021). I stedet søker kvalitative forskere å oppnå en dyp forståelse av fenomenet ved å analysere deltakernes erfaringer, perspektiver og kontekstuelle faktorer, og dermed gi innsikt som kan være overførbar til lignende situasjoner (Johannessen et al., 2021). Gjennom en nøye rapportering av metoder, kontekst og funn, kan forskeren bidra til å avgjøre hvorvidt funnene kan overføres og være relevante for andre sammenlignbare settinger eller grupper (Johannessen et al., 2021).

Funnene fra denne undersøkelsen, som viser variasjon i opplevelsen av psykologisk trygghet blant tropper i Forsvaret, kan ha betydning i andre tropper, avdelinger, eller andre personellsammensetninger i organisasjonen. Selv om det er individuelle forskjeller, og unike forhold i ulike arbeidsmiljø, kan funnene om variasjon i opplevelsen av psykologisk trygghet bidra til en dypere forståelse av faktorer som påvirker trivsel og prestasjon blant ansatte og medarbeidere generelt. Det er mulig at lignende dynamikk og variasjon av opplevd psykologisk trygghet kan finnes i andre organisasjoner, hvor

noen grupper eller team opplever høy grad av trygghet mens andre ikke gjør det. Ved å anerkjenne disse forskjellene og identifisere fellestrekk, kan man dra nytte av funnene fra denne studien for å utvikle strategier og tiltak som kan støtte opp om psykologisk trygghet og trivsel i ulike arbeidsmiljø. Imidlertid er det viktig å ta hensyn til kontekstuelle og organisatoriske forskjeller, og tilpasse tilnærminger og intervensjoner for å sikre at de er relevante og effektive i de spesifikke kontekstene der funnene implementeres.

3.2 Forskningsetiske vurderinger

En forsker må nøye vurdere forskningsetiske hensyn når de utfører sin forskning. For det første må de respektere informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette betyr at den som blir spurt om å delta i forskningen må ha full informasjon om hva deltakelsen innebærer, og gi sitt samtykke. Informantene har også rett til å trekke seg fra forskningen når som helst. For det andre må forskeren respektere informantens privatliv og la dem bestemme hvilke opplysninger som skal gis ut. Informantene skal også ha kontroll over hvem som får tilgang til informasjonen om dem. Det tredje og siste hensynet er forskerens ansvar for å unngå skade. Dersom forskningen innebærer sårbare eller følsomme temaer, må forskeren ta hensyn til informantenes trygghetsfølelse og sørge for at de ikke utsettes for unødvendig belastning. Det er viktig at konfidensialitet ivaretas, og at forskeren ikke bruker opplysninger som kan identifisere informantene som deltar (Johannessen et al., 2021).

Før datainnsamlingen ble påbegynt, ble det søkt om tillatelse fra NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) for å behandle personopplysninger og foreta opptak av intervjuene. Troppssjefene ble kontaktet via e-post og spurt om de ønsket å delta i forskningsprosjektet. Soldatene ble spurt av sin troppssjef om de ønsket å delta, og det ble spesifisert at deltakelsen var frivillig. Før intervjuene ble gjennomført, ble det dobbeltsjekket at alle informantene til gruppeintervjuene hadde blitt spurt i forkant og var til stede frivillig.

Informasjonsskriv og samtykkeskjema ble delt ut til alle informantene, hvor de fikk muligheten til å lese og stille spørsmål før de signerte. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om forskningsprosjektets formål, anonymitetsprosedyrer og deltakernes rettigheter. Alle informantene samtykket også til at intervjuene ble tatt opp med lyd, og ble informert om hensikten bak, for å få med så mange detaljer som mulig. Det ble også gjort klart at informantene ville ha muligheten til å lese gjennom transkripsjonen og eventuelt få noe slettet, men ingen av informantene benyttet seg av denne muligheten.

For å ivareta anonymiteten og konfidensialiteten, ble det sørget for å ikke referere eller dele informasjon fra ett intervju til et annet.

3.3 Valg av forskningsdesign og metode

3.3.1 Forskningsdesign

Som forsker er det viktig å ta hensyn til studiets hensikt og formål når man velger forskningsdesign (Kvale & Brinkmann, 2015). Formålet med denne studien er å utforske og få større innsikt i soldatenes opplevelse av psykologisk trygghet i Forsvaret, hva som konkret påvirker denne opplevelsen, og hvordan psykologisk trygghet påvirker troppens prestasjoner.

Forståelsen av hvordan mennesker oppfatter verden er kjernen i kvalitativ metode (Johannessen et al., 2021). Denne metoden gir også innsikt i hvordan mennesker påvirkes, forstår og opplever hendelser og erfaringer. Dette er grunnen til at jeg har valgt kvalitativt design og metode for denne undersøkelsen. Med kvalitativ forskning kan vi utforske fenomener i dybden, og få en rikere forståelse av informantenes opplevelser og perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er særskilt relevant for denne studien, der soldatenes subjektive opplevelse av psykologisk trygghet og dets innvirkning på deres prestasjoner er i fokus. Videre tillater den kvalitative tilnærmingen oss å fange opp nyanser og kompleksiteter i informantenes opplevelser og perspektiver (Johannessen et al., 2021). Dette elementet er av vesentlig betydning i denne studien, da soldatene antagelig har ulike oppfatninger og erfaringer knyttet til psykologisk trygghet.

3.3.2 Forskningsmetode

I denne studien ble intervju valgt som metode, for å oppnå omfattende og detaljerte beskrivelser av temaene som skulle undersøkes. Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som gir fyldige og detaljerte beskrivelser, noe som er hensiktsmessig når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al., 2021). Hensikten med intervjuene var å skape en arena for fri samtale som kretset rundt spesifikke og forhåndsbestemte temaer med mål om å skape refleksjon, som kunne føre til betraktninger som verken forskeren eller informantene hadde tenkt på (Tjora, 2021). Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, et format som innebærer en overordnet intervjuguide, men som også gir rom for fleksibilitet med tanke på spørsmål, temaer og rekkefølge, med mål om å oppnå utfyllende svar (Johannessen et al., 2021; Kvale & Brinkmann, 2015). Videre gir denne metoden mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål til uforutsette refleksjoner og perspektiver som kan være interessante og relevante for studiens formål.

Intervjutyperne som ble valgt var dybdeintervju og gruppeintervju. Dybdeintervjuer ble valgt for troppssjefene på grunn av deres evne til å gi fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet (Johannessen et al., 2021). Gruppeintervju i fokusgrupper ble valgt for soldatene, i den hensikt å skape et trygt rom for deling av tanker, meninger og erfaringer. Samtidig var det en bevissthet rundt de mulige utfordringene med gruppeintervjuer, som ulikhet i taletid og muligheten for at noen deltakere holder tilbake sine meninger. For å motvirke dette ble enkelte deltakere direkte spurt i intervjuene for å sikre at alle stemmer ble hørt.

3.4 Datainnsamling

I det følgende vil det presenteres en redegjørelse for innhenting av informanter, utvalgsstrategien, utformingen av intervjuguide og utførelsen av intervjuene.

3.4.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Ved kvalitativ forskning er det en sentral målsetning å innhente så mye verdifull og relevant informasjon (data) som mulig fra et begrenset antall informanter, såkalte nøkkelinformanter (Johannessen et al., 2021). For å oppnå dette er det av vesentlig betydning at utvalget er tilstrekkelig stort til å belyse problemstillingen på en adekvat måte, og dette er avhengig av kvaliteten på intervjuene (Johannessen et al., 2021). Det er derfor nødvendig å nå et metningspunkt, hvor informasjonen som innhentes fra nøkkelinformanter er tilstrekkelig for å besvare problemstillingen på en grundig og omfattende måte (Johannessen et al., 2021).

Rekrutteringsprosessen ble initiert ved å sende en formell forespørsel til to bataljonssjefer i Forsvaret, om tillatelse til å gjennomføre forskning ved å intervju ansatte og vernepliktige i deres avdeling. Begge bataljonssjefene ga positiv tilbakemelding på forespørselen. Deretter ble en e-post sendt ut fra avdelingens side til aktuelle troppssjefer med spørsmål om hvem som kunne tenke seg å delta i forskningsprosjektet, og flere responderte positivt. Videre ble rekruttering av soldater til fokusgrupper koordinert sammen med de ulike troppssjefene, inkludert tid og sted for gjennomføring av både dybdeintervju og gruppeintervju. Totalt ble det rekruttert 18 informanter, hvorav 3 troppssjefer, og 3 fokusgrupper à 5 vernepliktige. Det var en bevisst strategi å rekruttere informanter fra begge kjønn både til dybdeintervjuene og gruppeintervjuene, for å sikre en bredde av perspektiver og erfaringer. Av informantene var det 3 kvinner og 15 menn. Selv om dette representerer en skjev kjønnsfordeling så reflekterer det kjønns sammensetningen i Forsvaret, hvor 20% er kvinner (Forsvaret, 2023). Det er viktigere å finne relevante informanter heller enn å ha et høyt antall

informanter (Johannessen et al., 2021, s. 114), og jeg opplevde at antallet informanter var tilstrekkelig ut fra formålet med oppgaven.

3.4.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Parallelt med rekrutteringsprosessen ble det utarbeidet en intervjuguide med formål om å strukturere intervjuene, og lage relevante spørsmål som var tilpasset problemstillingen og forskningsspørsmålene. I forkant av arbeidet med intervjuguidene leste jeg meg opp på relevant litteratur rundt psykologisk trygghet og prestasjoner, for å danne et solid grunnlag og hjelpe prosessen med å produsere relevante spørsmål med tanke på problemstillingen og forskningsprosjektet. Dette hjalp meg å sikre at intervjuguiden som ble utviklet passet til forskningsprosjektets formål (Yardley, 2017). Spørsmålene er åpne i den hensikt å unngå at de ledes til bestemte meninger om temaene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48). Videre var det viktig å formulere spørsmålene på en måte som var forståelig for informantene. Noen av spørsmålene i de ulike intervjuguidene var tilnærmet like, med formål om å sikre dekkende svar, samtidig utfordre informanten på ulike måter.

Intervjuguiden ble strukturert i tre hoveddeler; en kort innledende del om lederstil, en større del om psykologisk trygghet, og en avsluttende del om prestasjoner. Totalt bestod guiden for fokusgruppene av 41 spørsmål, mens guiden for dybdeintervjuene bestod av 40 spørsmål.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på kjente og trygge steder for å unngå distraksjoner og ødeleggende faktorer under intervjuene. Før intervjuene ble gjennomført, ble informantene kort informert om forskningsprosjektet og dets formål. Videre ble det informert om anonymisering av informantene i prosjektet. Disse tiltakene var viktige for å sikre at informantene var godt informert om forskningsprosjektet og deres rettigheter, og for å sikre at intervjuene ble gjennomført på en etisk, profesjonell og effektiv måte. Informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet ligger som vedlegg til oppgaven.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene, i tillegg til skriftlige notater av observasjoner og tanker som oppstod underveis i intervjuet. Bruken av lydopptak var et viktig verktøy for å sikre fullt engasjement og tilstedeværelse i løpet av intervjuene.

Jeg følte meg trygg i rollen som intervjuer, og opplevde at jeg klarte å skape et «trygt» rom for informantene. Intervjuene holdt seg innenfor de avsatte 90 minuttene. Avslutningsvis spurte jeg om informantene hadde noe mer å legge til, og hvordan de

hadde opplevd denne seansen. I tillegg informerte jeg om at det bare var å ta forbindelse dersom det skulle være noe de hadde spørsmål om i etterkant.

3.5 Dataanalyse

Kvalitative data danner en kompleksitet som krever en omfattende tolkningsprosess, og det er ingen universelt akseptert metode for å utføre denne prosessen (Johannessen et al., 2021, s. 161). Det er av avgjørende betydning å skille mellom analyse og tolkning innenfor denne konteksten. Analyse refererer til en systematisk nedbrytning av et fenomen i mindre enheter eller elementer, med formålet å avdekke et budskap eller en mening, og identifisere mulige mønstre (Johannessen et al., 2021, s. 162). Tolkning, derimot, involverer en dyptgående plassering av fenomenet i en bredere kontekst, en vurdering av konsekvensene av analysen og en utforskning av potensiell ny mening som kan bli avdekket (Johannessen et al., 2021, s. 162).

For å støtte dataanalysen, herunder transkripsjonsprosessen, kodingsprosessen og kategoriseringen av kodene, ble dataverktøyet NVivo 12 Pro benyttet. Dette verktøyet viste seg å være svært nyttig for å opprettholde oversikt, og muliggjorde en fleksibel arbeidsprosess.

3.5.1 Transkribering

Intervjuene ble lagret som lydfiler på en mobiltelefon med passordbeskyttelse. Etter hvert intervju ble det transkribert for å sikre at viktige øyeblikk, refleksjoner og opplevelser fortsatt var til stede i hukommelsen. Først ble intervjuene transkribert ved hjelp av NVivo-programmet, som ga et godt utgangspunkt for videre arbeid. Deretter ble transkripsjonene gjennomgått mens intervjuene ble lyttet til på nytt, hvor det ble stoppet opp for å korrigere feil og fylle inn manglende ord og tekst der NVivo-verktøyet var utilstrekkelig. På dette stadiet var det usikkert hva som ville være relevant senere i prosessen, og derfor ble transkripsjonen gjort i stor detalj for å unngå risikoen for å miste meningsinnhold (Tjora, 2021). Informasjon om enkeltpersoner, tjenestested, tropper, dialekter og andre identifiserende detaljer ble anonymisert under transkripsjonen. Dette sikrer at det ikke vil være mulig å identifisere informantene eller finne ut hvem som har sagt hva i intervjuene i etterkant. Informantene ble anonymisert ved å tildele dem bokstavkoder fra A-R. Filene ble deretter lagret på en passordbeskyttet datamaskin og vil, sammen med lydopptakene, bli slettet tre måneder etter innlevering av oppgaven. Denne prosessen resulterte i en omfattende forståelse av datamaterialet.

3.5.2 Koding av data

Neste trinn i prosessen var å kode de transkriberte tekstene. Koding refererer til en prosess hvor man identifiserer og trekker ut ord, fraser, setninger, utsagn, dialoger eller avsnitt i teksten som kan generere ideer som er tett forankret i empirien (Tjora, 2021, s.219). Den bearbejdede datamengden dannet et stort antall koder, som ble kategorisert i et antall hovedgrupper. Dette innebar å samle koder som hadde en tematisk sammenheng, samtidig som irrelevante koder ble skilt ut og plassert i en restgruppe (Tjora, 2021, s.230).

3.5.3 Kategorisering

Kategorisering, eller klassifisering av data, er et nyttig verktøy for å forenkle og strukturere analysen av kvantitative data. Samtidig kan det føre til en risiko med overforenkling eller stereotypisering (Halvorsen, 2003, s. 110). Utgangspunktet for kategoriseringen er en omfattende mengde empiriske koder som delvis overlapper tematisk. Forskningsspørsmålene og problemstillingen er sentrale faktorer som påvirker tilnærmingen til empirien. Både under koding av empirien og kategoriseringen av data kan tap av informasjon være et problem som man må være oppmerksom på (Halvorsen, 2003). Det er derfor viktig å klargjøre kriteriene som ligger til grunn for kategoriseringen og hvorfor visse koder er utelatt. «Kategoriseringen innebærer å samle relevante koder for problemstillingen i grupper» (Tjora, 2021). Målet med kategoriseringen er å identifisere 3-6 temaer som både utnytter potensialet i empirien og besvarer forskningsspørsmålene (Tjora, 2021). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke de tre forskningsspørsmålene som hjelpemiddel for å besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene ble brukt til å kategorisere kodene. For hvert intervju er kodene sortert inn i passende forskningsspørsmål. Kodene som ikke er relevante for noen av spørsmålene, er utelatt. Kategoriseringen er presentert i kapittel 4 ved hjelp av sitater, og beskrivelser av informasjon, som kommer frem i intervjuene.

3.6 Egen forforståelse og rolle

Som en person med flere års erfaring fra Forsvaret har jeg tilegnet meg en dypere forståelse av hverdagen, arbeidsoppgavene og miljøet til informantene mine. Min kjennskap til Forsvaret som organisasjon, arbeidsoppgaver og miljø, har gitt meg en fordel i å forstå informantenes sjargong, forkortelser og betegnelser som er særegne for Forsvaret. Dette har muliggjort en fri og åpen dialog, uten behov for forklaring av begreper. Imidlertid kan denne kjennskapen også føre til at jeg antar eller tillegger betydninger til det som blir sagt, og dermed blokkerer for åpenhet rundt alternative synspunkter. For å unngå dette har jeg vært bevisst på å innta forskerrollen, og behandle informasjon og data på en åpen måte. Jeg har vært nøye med spørsmålsformuleringer, kroppsspråk, og å forklare rammene for intervjuene med tanke

på anonymisering. Det var viktig for meg å skape en tillitsfull dialog, selv om noen informanter kan ha holdt tilbake meninger eller oppfattelser. Heldigvis opplevde jeg ikke frykt hos informantene som en utfordring, med tanke på å uttale seg kritisk om egen organisasjon, tropp eller ledelse. I prosessen har jeg vært opptatt av å være nøytral, og å la informantene uttrykke seg fritt og åpent.

Det har vært viktig å la dataene tale for seg selv. Jeg har derfor vært spesielt bevisst på å ikke la mine egne personlige meninger påvirke intervjuene underveis, i tillegg forholde meg objektiv til dataene og analyser i etterkant.

En annen utfordring jeg har møtt i løpet av prosessen, er å sikre anonymiteten til mine informanter. Jeg har vært nøye med å forklare rammene for intervjuene og å sikre at informasjonen jeg samler inn ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner. Dette har vært spesielt viktig når det gjelder sensitive temaer som kan påvirke karrieren eller omdømmet til mine informanter.

Forskerens engasjement i tematikken kan også vise seg å være en utfordring, da det kan påvirke resultatene og dermed anses som støy i forskningsprosessen. Selv om forskerens engasjement er en nødvendig ressurs, er det viktig å være åpen og reflektert omkring hvilken innvirkning eget engasjement kan ha for forskningen (Tjora, 2021).

Til tross for disse utfordringene har jeg opplevd at min erfaring i Forsvaret har vært til stor fordel i mitt arbeid. Jeg har kunnet stille mer relevante spørsmål og forstå informantenes perspektiver på en dypere måte. Jeg har også kunnet identifisere mønstre og trender som kanskje ikke ville vært synlige for personer uten erfaring fra Forsvaret.

4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjuene som besvarer problemstillingen. Formålet med forskningsprosjektet var å utforske fenomenet psykologisk trygghet i Forsvaret, og undersøke sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner. Intervjuguiden ble utformet med det formål å undersøke om og hvordan soldatene opplever psykologisk trygghet, hva som påvirker det, og hvordan det påvirker troppens prestasjoner. For å systematisere prosessen rundt presentasjon av funnene, benyttes forskningsspørsmålene:

1. Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet i Forsvaret?
2. Hvilke faktorer påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i Forsvaret?
3. Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?

Til de tre forskningsspørsmålene er det opprettet ulike underpunkt med hensikt om å tydeliggjøre de sentrale faktorene, som forhåpentligvis vil kunne bidra til å besvare problemstillingen. Videre presenteres funnene fra begge sider; troppssjefenes og soldatenes, med formål om å oppnå en mer omfattende forståelse av funnene.

4.1 Ordene «Psykologisk trygghet»

Til tross for at ingen av informantene har en klar definisjon av begrepet «psykologisk trygghet», har samtlige en oppfatning av hva det innebærer, og fremhever perspektiver og beskrivelser som samsvarer med hverandre. Nedenfor fremlegges noen av disse likhetene, for å få en større innsikt i hva de legger i det:

Når jeg hører psykologisk trygghet så tenker jeg først på mental trygghet, at du har en trygghet som gjør at du tør å feile, du tør å prøve ting du ikke kan, og du tør å snakke om de tingene du tenker på og føler på (...), et miljø rundt deg som gjør at du tør å være deg selv, og du tør å prøve (...). (Informant F)

Slik jeg ser det handler det om å ha et miljø rundt seg som oppmuntrer til å være autentisk.

En annen informant beskriver hva som skaper psykologisk trygghet:

«Også er det kanskje den responsen hvis jeg er litt usikker og stiller et spørsmål, også får jeg en respons på at det ikke var så dumt som jeg tenkte, da utvider man hvertfall den psykologiske tryggheten litt» (Informant M). Det er tydelig at den positive responsen

man får når man stiller spørsmål, og opplevelsen at ens tanker ikke blir avfeid som dumme, bidrar til å styrke den psykologiske tryggheten.

4.2 Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet?

For å besvare forskningsspørsmålet presenteres funn fra både tilstedeværelse av psykologisk trygghet og fravær av psykologisk trygghet.

4.2.1 Tilstedeværelse av psykologisk trygghet - fra soldatenes perspektiv

Her presenteres beskrivelser av hvordan soldatene opplever psykologisk trygghet i sin tropp. Flere ting blir trukket frem og går igjen hos flere soldater, blant annet respekt for soldatenes meninger og forslag, i tillegg til at det er rom for feil og læring. Informant C beskriver:

Jeg føler meg jo trygg på at jeg blir hørt, og tatt seriøst og alvorlig. Jeg sitter ikke igjen med en følelse av at selv om jeg kommer med et forslag, så blir jeg på en måte bare ledd av og tenkt at det er tåpelig.

Det er åpenbart at soldatene blir behandlet med respekt når de kommer med forslag, og at de ikke er redd for å dele sine ideer. Forslagene blir møtt på en profesjonell og høflig måte, og dette er noe som flere av informantene har påpekt. Det er også verdt å nevne at bekymringer blir tatt på alvor, og at troppssjefen enten beroliger soldatene eller jobber sammen med dem for å finne en løsning. Flere soldater har også uttrykt at det er rom for nye ideer, uansett hvor langt man har kommet i prosessen. Det er en høy grad av åpenhet for å diskutere og utvikle forslag, som dette sitatet illustrerer:

Når man kommer i Forsvaret får man tidlig beskjed om at man egentlig kan slutte å tenke litt selv, og bare gjøre som man får beskjed om, men troppssjefen vår har vært veldig på at h*n ønsker at vi skal tenke selv, komme med ideer og kunne stille de kritiske spørsmålene. (Informant D)

Søken etter læring, rom for å feile, og et ønske om å lære av feilene som begås er noe som også nevnes, og det er helt klart et ønske om utvikling til stede. Informant E uttrykker det på denne måten: «Troppsmoralen vår er sånn at vi er veldig ute etter å kunne lære av hverandre, så det er veldig rom for å be om hjelp, og det å kunne søke mer læring». Flere informanter trekker også frem godt samhold og det å ha det gøy i tjeneste. En informant beskriver troppskulturen på denne måten:

Jeg føler meg veldig trygg i troppen. Jeg føler at jeg vet hvor jeg har alle mine medsoldater, og skulle jeg oppleve noe annet så føler jeg at jeg kunne gått til alle og vi kunne diskutert det på en saklig måte. (Informant D)

Det er åpenbart at disse informantene opplever psykologisk trygghet i sin tropp. Imidlertid er det kun informanter fra én av de tre troppene som gir uttrykk for slike beskrivelser, og dermed opplever denne tryggheten. Hvordan informantene i de to andre troppene ikke opplever psykologisk trygghet presenteres senere, under avsnittet om fravær av psykologisk trygghet fra soldatenes perspektiv.

4.2.2 Tilstedeværelse av psykologisk trygghet - fra troppssjefenes perspektiv

Funnene som presenteres nedenfor gir innsikt i hvordan troppssjefene opplever tilstedeværelse av psykologisk trygghet, og deres rolle i å opprettholde et slikt miljø.

Åpenhet og sårbarhet som tegn på psykologisk trygghet

Informant L uttrykte følgende:

Basert på for eksempel den seansen vi hadde ved at folk blottlegger seg helt, og omtrent begynner å grine foran alle, og på en måte er helt åpne om det så opplever jeg at det går i orden. Så jeg tror folk føler seg veldig trygge på hverandre, men verdt å merke, det er jo helt mot slutten, det er sånn, det tar tid å komme dit. Så de nye vi har de er jo ikke der i det hele tatt, liksom.

Her fremhever troppssjefen at det er nødvendig å skape et rom for trygghet og åpenhet, som gjør det trygt å vise følelser, selv i sårbare situasjoner. Det påpekes imidlertid at dette nivået av trygghet tar tid å utvikle, og nye soldater kan oppleve en lavere grad av trygghet i starten.

Tillit til troppssjefen som en ressurs

En troppssjef delte sin erfaring:

Men jeg opplever, erfaringen min er at de kommer til meg når de opplever ting som de synes er galt eller vanskelig at andre gjør. For eksempel så har de kommet til meg med bekymringer om en annen ansatt på måten den ansatte behandler de på, og da er det jo meg de har kommet til med det. (Informant F)

Dette sitatet illustrerer at soldatene oppsøker troppssjefen når de opplever vanskeligheter eller urettferdigheter fra andre befal i troppen. Troppssjefen blir oppfattet

som en ressurs og en trygg person å henvende seg til i slike situasjoner. Soldatene har tillit til troppssjefen, og ser på h*n som en pålitelig kilde til støtte og hjelp.

Mulighet for å uttrykke uenighet

En annen troppssjef uttalte følgende: «Det er et miljø hvor de tør å si ifra at de er uenige» (Informant F). Her observerer troppssjefen at soldatene føler seg trygge nok til å uttrykke uenighet. Dette miljøet bidrar tydelig til å skape konstellasjoner der alle stemmer blir hørt.

Gjennom perspektivene til troppssjefene er det tydelig at psykologisk trygghet spiller en sentral rolle i troppenes tilnærming til alle situasjoner. Åpenhet, sårbarhet, tillit og muligheten til å uttrykke uenighet virker til å være faktorer som bidrar til å skape et miljø der soldatene føler seg psykologisk trygge.

4.2.3 Fravær av psykologisk trygghet – fra soldatenes perspektiv

Gjennom intervjuene med soldatene, ble det observert store forskjeller i hvordan soldatene opplevde miljøet i sin tropp. Spesielt i to av troppene opplever jeg at det er lite psykologisk trygghet til stede, noe som presenteres i uttalesende nedfor.

Flere informanter uttrykker frykt for å uttale seg, og holder tilbake meninger og innspill, noe som indikerer en kultur av manglende psykologisk trygghet. Dette illustreres i følgende sitater: «Jeg føler at mange går ut fra troppens time uten å ha snakka ut om det man har på hjertet» (Informant Q). En annen informant påpeker at dette kan gjelde de ansatte også, og uttrykker det slik:

Ja, for vi sto og snakka litt om troppssjefen også kom h*n rett etterpå. Ingen turte å si noe da, og jeg vet ikke om resten av befalet hadde turt å si ifra heller. Det kan jo hende, men jeg vet ikke. (Informant J)

Dette sitatet indikerer at det er en kultur av frykt som strekker seg fra soldatene til ansatte i troppen. Det virker også som om det er en avvisning av konstruktive forslag og manglende åpenhet for læring og forbedring, noe som blir belyst av informant I:

Det blir ikke tatt så godt imot hvis du kommer med konstruktive forslag, for eksempel på hvordan du burde gjøre det bedre neste gang. Det kom et forslag for å gjøre noe annerledes, for at noe skulle gå lettere, og det ble slått ganske hardt ned på. «Ja, det tar vi ikke nå», eller «det var ikke tida for å komme med forslag nå», men det ble aldri noe tid til å komme med forslag senere heller.

En av informantene deler sin erfaring med å diskutere med troppssjefen sin. H*n uttrykker frustrasjon over det h*n oppfatter som en forsvarsposisjon tatt av troppssjefen, i stedet for en åpen og konstruktiv diskusjon: «Jeg har kommet i diskusjon med h*n alene og da har det vært sånn at jeg har droppet og sagt ting, for det virker mer som at h*n går i forsvar» (Informant K). Denne beskrivelsen maler et bilde av et miljø hvor konstruktive forslag avvises, og det er en mangel på åpenhet for læring og forbedring. Videre forsterkes dette bildet når de blir spurt om i hvilken grad de diskuterer feil som blir begått, og hvordan de kan lære av dem. Soldatenes svar tyder på at dette er en sjelden praksis: «Troppssjefen vår sier bare at «Dette ikke er greit. Sånn skal dere ikke gjøre». Det er ikke noe mer enn det» (Informant I). Det er tydelig mangel på forklaring til hvorfor ting gjøres på en bestemt måte, og lite hensyn til hensikten bak bestemte handlinger eller ordre. Denne mangelen på klarhet virker til å bidra til frustrasjon, misforståelse og mulig dårlig moral.

Flere informanter opplever også lite psykologisk trygghet innad i troppen, illustrert i følgende sitat:

For min del går det også på litt innad i troppen og. Kanskje ikke de andre syns det er så kult hvis jeg sier det jeg ønsker å si, eller kanskje de reagerer på det. Ofte sitter det en 30-40 stykker samlet, og kanskje man blir litt redd for hvordan andre oppfatter det. (Informant Q)

I sum viser disse sitatene at det er utfordringer med å skape et klima av psykologisk trygghet i noen av troppene. Soldatene opplever frykt for å uttrykke seg, og holder dermed tilbake meninger og innspill. Det virker som om det kan være en kultur for avvisning av konstruktive forslag, og manglende åpenhet for læring og forbedring. Det fremstår også som en utfordring å skape en kultur der feil snakkes om, og læres av; der det er psykologisk trygghet innad i troppen.

4.2.4 Fravær av psykologisk trygghet – fra troppssjefenes perspektiv

En av troppssjefene har bemerket at diskusjoner om feil og læring fra dem er en praksis som er sjelden utøvd. H*n utdyper dette ved å si: «Det er veldig sjeldent. Det tror jeg ikke har skjedd. Jo, jeg vet om flere ting som kanskje de burde kommet selv, men som ikke har kommet frem» (Informant M). Her gir informanten innsikt i en kultur der det å si ifra om feil kan oppleves skremmende, enten det er feil som en selv har begått, eller feil man ser andre har begått. Når det kommer til å diskutere og lære fra disse feilene, innrømmer samme informant at dette er et område hvor de har rom for betydelig forbedring. På spørsmål om i hvilken grad de snakker om feil som begås og hvordan de kan lære av dem i troppen svarer informant M: «Nei, det gjør vi nok kanskje ikke så

fryktelig mye. Litt for lite». Denne erkjennelsen er viktig, og gir håp om at det kan foreligge en vilje til å forbedre dette området.

En annen troppssjef mener at det eksisterer psykologisk trygghet innad i egen tropp. Dette står i sterk kontrast til soldatenes opplevelser, noe som indikerer en betydelig avstand mellom troppssjefens og soldatenes syn på samme situasjon.

I sum så er det store variasjoner blant sjefenes syn på tilstedeværelsen av psykologisk trygghet i egen tropp, selv om soldatene var samstemte om fraværet.

4.3 Hvilke faktorer påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet?

I de følgende avsnittene vil faktorer som har en innvirkning på opplevelsen av psykologisk trygghet i troppene bli presentert. Ved å analysere disse faktorene, vil det kunne gi oss en dypere forståelse av hvordan troppsmiljøet påvirker soldatenes prestasjoner. Faktorene er kategorisert i overordnede temaer.

4.3.1 Lederstil og væremåte til troppssjef – fra soldatenes perspektiv

Soldatene beskriver konkret hva troppssjefene gjør, og hvordan deres væremåte bidrar til å skape et psykologisk sunt miljø i troppen. Et viktig aspekt er hvordan troppssjefen skaper en deltakende atmosfære, og ikke bare utsteder ordre, som dette sitatet viser: «H*n får med seg folk i stedet for å kommandere» (Informant B).

Kommunikasjon viser seg også å være viktig for soldatene. Troppssjefen gir tydelige beskjeder på en respektfull måte som ikke oppleves nedverdiggende. Informant E uttrykker det slik: «H*n gir oss klare beskjeder som man ikke føler seg nedverdigg av. H*n sier at h*n ønsker å behandle oss som voksne, og tar tilbakemeldinger som om vi er voksne også». Dette fremhever betydningen av en troppssjef som ikke bare kommuniserer effektivt, men også med empati og respekt.

Når det gjelder kroppsspråk og væremåte, fremhever informantene flere distinkte trekk ved troppssjefen. De beskriver troppssjefen som omsorgsfull, med et rolig og behagelig kroppsspråk, som smiler ofte og behandler alle likt. Informant C utdyper: «H*n holder det h*n sier, og blir ikke sur for at vi har gjort feil», noe som illustrerer viktigheten av å håndtere feil med forståelse. Væremåten til troppssjefen fremstår som en kritisk faktor for å bygge trygghet blant soldatene. En imøtekommende holdning, kombinert med evnen til å vise empati, forståelse og lytte aktivt, skaper et miljø der soldatene føler psykologisk trygghet. Dette bekreftes i flere av informantenes utsagn: «Personen er imøtekommende, og at man har fått en positiv opplevelse etter å ha turt å gjøre noe, slik at man tør å gjøre det igjen» (Informant A); «For meg hjelper det veldig mye hvis du har

litt glimt i øyet og at ikke alt skal være så seriøst og formelt hele tiden, men at man kan tulle når det står på litt» (Informant Q); og «Evnen til empati, forståelse og å være litt åpen er viktig. Man føler seg sett, rett og slett, av troppssjefen, og at befalet lytter når du snakker» (Informant P).

Når det gjelder relasjonsbygging, fremhever soldatene hvordan troppssjefen aktivt deltar i ulike aktiviteter, og dermed skaper et miljø hvor alle kan bli gode kamerater. H*n er ikke redd for å gjøre feil foran dem, og tar seg tid til å bli kjent med dem både som enkeltpersoner, lag og tropp. H*n legger vekt på «team-building» og sterke sosiale bånd, og er ikke redd for å spørre om hjelp. Som en soldat sier:

H*n er med på ting, og det gjør at du blir god kamerat med h*n. H*n er ikke redd for å drite seg ut foran oss. H*n tar seg tid til å bli kjent med oss som enkeltpersoner, lag og tropp. (Informant C)

På bakgrunn av dette ser vi at troppssjefenes lederstil og væremåte er viktig for å skape et psykologisk trygt miljø i troppen. Soldatene verdsetter en leder som er tydelig, respektfull, til stede, og som viser omsorg og interesse for hver enkelt.

4.3.2 Faktorer som styrker opplevelsen av psykologisk trygghet – fra soldatenes perspektiv

Når det kommer til å skape psykologisk trygghet, trekker soldatene frem en rekke faktorer: konsekventhet, rom for å gjøre feil og reaksjonsmønster.

Konsekventhet i atferd blir identifisert som en viktig faktor for å bygge psykologisk trygghet. Soldatene påpeker at de verdsetter stabile troppssjefer som de kan forvente vil handle på samme måte hver gang. Informant P uttrykte det slik: «Stabile personer, som ja, du kan forvente at handler på den måten tilbake, hver gang». Denne forutsigbarheten gir en trygghet, ettersom soldatene vet hva de kan forvente, og på den måten eliminerer usikkerheten som kan oppstå fra uforutsigbare reaksjoner.

En annen fremtredende faktor er aksept for å gjøre feil. Soldatene uttrykker at de opplever trygghet i et miljø hvor de har frihet til å begå feil uten alvorlige konsekvenser. Dette blir understreket i uttalelsene: «Det er stor plass for å gjøre feil» (Informant O), og «Jeg har opplevelser fra hvor jeg har meldt ifra om feil og oppdaget at konsekvensene om en feil ikke har blitt så stor» (Informant R). Informantene opplever at det er viktig å si ifra om hendelser, og at de har positive opplevelser etter å ha meldt ifra om feil, slik at de tør å gjøre det igjen. Det forklares fra informantene at det er bedre å utbedre feil enn å kritisere hverandre for feilene, noe som illustrerer en kultur for læring og vekst.

Videre virker reaksjonsmønsteret til troppssjefen å være en viktig faktor for å styrke soldatenes opplevelse av psykologisk trygghet. De verdsetter positive og støttende reaksjoner når feil oppstår. Informant C illustrerer dette poenget ved å si: «Da sier jeg ifra med en gang, siden h*n tar det som en kamerat». Informant P utdyper: «Det blir mer sånn: «Åh, bra du melder ifra, da kan vi utbedre. I stedet for at: Oi, det der var litt dumt. Hvorfor i all verden har du gjort det?»».

Disse faktorene viser at opplevelsen av psykologisk trygghet er sterkt knyttet til interaksjonene og relasjonene mellom soldatene og deres overordnede, og understreker viktigheten av en åpen og støttende tilnærming i militær ledelse.

4.3.3 Faktorer som styrker opplevelsen av psykologisk trygghet - fra troppssjefenes perspektiv

For å undersøke om det er en sammenheng mellom soldatenes opplevelser og det troppssjefene fokuserer på og gjør, vil relevante funn bli presentert videre.

Først og fremst legger troppssjefene vekt på sitt reaksjonsmønster i møte med soldatene. De forsøker å applaudere initiativ og innsats fremfor å kritisere feil, som illustrert av informant F i dette utsagnet: «Jeg prøver å applaudere det å være framoverlent og gi skryt for at de prøver, enn å drepe initiativet gjennom «voksenkjeft»». En annen informant understreker verdien av å diskutere feil uten å legge skylden på enkeltpersoner, for å skape en kultur der feil blir sett på som en mulighet for læring: «Å prate om det som har skjedd uten å nødvendigvis henge ut hvem som har gjort feil, sånn at alle forstår konsekvensen av feilen og kan ta læring av den situasjonen» (Informant F).

Respekt er en annen faktor som kommer til syne. Verdien av å respektere soldatene som individer med ulike bakgrunner, meninger og kunnskaper vektlegges. Informant L uttrykker:

De må ha en opplevelse av at det er respekt begge veier (...). Det er jo veldig mange som kommer med svært ulik bakgrunn, som har veldig mange gode ideer, og det er bare dumt å ikke høre på de forslagene de har.

Å vise følelser blir også pekt på som en faktor for å skape psykologisk trygghet. En informant beskriver: «Jeg tror bare det å vise litt følelser innimellom også kan styrke det. Da blir det liksom trygt for alle» (Informant M).

Åpenhet for å håndtere tilbakemeldinger på en god måte virker også å være en viktig faktor i deres tilnærming. Det legges vekt på viktigheten av å være tilgjengelige og mottakelige for tilbakemeldinger. Informant F uttrykte det slik: «Og så må jeg ta imot tilbakemeldinger. Jeg må være åpen for tilbakemeldinger og jeg må handle på en sånn måte når jeg får tilbakemelding som gjør at folk ønsker å komme til meg og gi meg tilbakemeldinger».

Kroppsspråk fremheves også som en annen viktig faktor. Som en informant forklarer, «Tror nok bare det å se folk i øynene, og se på dem og høre når folk snakker til deg. Det tror jeg også er med på å skape psykologisk trygghet, altså den fysiske væremåten da med kroppsspråk» (Informant M).

Verdien av uformelle samtaler og interaksjon med soldatene poengteres også, fremfor utelukkende snakk om jobbrelaterte temaer. Dette kommer til uttrykk i uttalelsen fra informant F: «Også er det sånn at vi snakker om andre ting også, ikke bare profesjonelle ting, men om alle andre ting, og da blir det mye mer nærhet med det». Deres evne til å gi tillit, se soldatene, huske informasjon fra tidligere samtaler, og å vise at de genuint bryr seg, blir også nevnt.

Fokus på utvikling, og takhøyde fremfor presisjon, blir også understreket som viktig for å styrke psykologisk trygghet. Dette innebærer å oppmuntre soldatene til å søke læring, tørre å stille spørsmål og forstå at ingen spørsmål er for dumme, som illustrert i dette sitatet fra informant F:

Fokus på utvikling og ikke presisjon. Fokus på å skjønne effekten jeg er ute etter og at man må formulere at man ønsker at et oppdrag skal bli løst og man ønsker ikke at folk skal være perfekte. Eneste måten oppdraget da blir løst på er at de faktisk kommer og sier ifra hvis noe faktisk er gjort feil.

Gjennomgående i funnene er betydningen av å etablere en trygg og åpen kommunikasjon mellom troppssjefene og soldatene. Det legges vekt på å oppmuntre soldatene til å være selvstendige, stille spørsmål, gi tilbakemeldinger og verdsette dem som enkeltpersoner. Fokus på utvikling fremfor presisjon, og å jobbe for å eliminere usikkerhet gjennom klare retningslinjer og forventningsavklaringer, er også viktige faktorer.

4.3.4 Faktorer som minsker opplevelsen av psykologisk trygghet - fra soldatenes perspektiv

Soldatene ble spurt om forskjellige aspekter ved deres opplevelse, og de identifiserte flere faktorer som bidro til å redusere deres følelse av psykologisk trygghet.

En faktor som de identifiserte var reaksjonsmønsteret til deres overordnede. Soldatene rapporterte at de ofte opplevde negative reaksjoner når de stilte spørsmål eller rapporterte feil. Dette reaksjonsmønsteret førte til at soldatene følte seg straffet, fremfor oppmuntret, til å uttrykke sine tanker og bekymringer. Dette ble reflektert i en uttalelse fra informant P som beskrev at: «Du får beskjed om at ingen spørsmål er dumme spørsmål, men realiteten er at stiller du et dumt spørsmål, så får du vite at det er et dumt spørsmål».

Videre blir soldatene møtt med en forventning om at problemer skal være løst før de rapporteres, som en informant uttrykte det:

Når man rapporterer feil, så er det sånn: «Hvorfor er ikke det utbedret? Hvorfor er ikke det ikke bare gjort noe med?» Man blir ikke møtt med: «Okei, da kan vi fikse det», men det er sånn her: «Hvorfor er det ikke fikset?», og da kan jeg heller prøve å holde igjen på det, og se om det går bra. (Informant N)

Informantens uttalelse gir et bilde av et miljø hvor det er frykt for å bli holdt ansvarlig for problemer, i stedet for å føle at man jobber i en støttende og løsningsorientert atmosfære. Det fremstår som at soldatene føler press for å unngå å rapportere skader eller problemer de står overfor, av frykt for kritikk eller ydmykelse. På lengre sikt kan dette mulig føre til unødvendige risikoer eller at viktige saker blir oversett.

En annen faktor som ble trukket frem var tilstedeværelsen av troppssjefene. Soldatene rapporterte at de ofte følte at deres troppssjef ikke var fysisk nok til stede, noe som gjorde det vanskeligere for dem å innrømme feil og åpne opp om sine bekymringer. Som en informant beskriver:

Når man ser de ofte, og det er mer tilstedeværelse og sånt, så blir det kanskje lettere å innrømme feil, men når man ser de såpass lite som man gjør i løpet av en dag er det mye lettere å bare holde det inne for seg selv, og ikke tørre å gå ut med det. (Informant Q)

Åpenhet virker også å være en viktig faktor som påvirke psykologisk trygghet. Soldatene uttrykte et ønske om mer åpenhet fra troppssjefen sin når det gjelder deres personlige

erfaringer, men også å gi soldatene rom for å komme med ideer. Et eksempel på dette er beskrivelsen til informant P:

Jeg vet ikke om det svarer helt på spørsmålet, men h*n deler lite av personlige erfaringer syns jeg. Vi vet ikke så mye hva h*n har drevet med og hva h*n har gjort og hva h*n sine styrker er egentlig.

En annen informant uttrykte frustrasjon over mangel på rom for ideer: «Det kommer jo fram veldig få ideer når det ikke er noe særlig rom for det, da blir det ikke akkurat mange ideer og forslag å ta til seg» (Informant J).

Funnene fremhever behovet for troppssjefene til å være mer oppmerksomme på deres reaksjonsmønstre, tilstedeværelse og åpenhet. Disse faktorene påvirker soldatenes opplevelse av psykologisk trygghet, som demonstrert i teorikapittelet kan påvirke deres evne til å utføre oppgaver, og bidra, på en effektiv måte.

4.3.5 Faktorer som minsker opplevelsen av psykologisk trygghet - fra troppssjefenes perspektiv

I intervjuene med troppssjefene, kom det fram at de også erkjenner elementer som bidrar til redusert psykologisk trygghet i troppen. Det ble tydelig at en av troppssjefene ser utfordringene, men peker på gapet mellom eget ønske om å etablere psykologisk trygghet, og verktøyene og evnene til å gjennomføre det i praksis: «Jeg er jo opptatt av det til en stor grad, men kanskje ikke stor nok til at jeg klarer det i praksis. Jeg har ikke klart å knekke koden med hvordan jeg skal gjøre det med de vernepliktige» (Informant M).

Videre snakket en annen troppssjef om sin bekymring for at en streng, autoritær stil, som straffer spørsmålsstilling, ville kunne forhindre den psykologiske tryggheten i troppen:

Jeg tror at hvis jeg hadde vært veldig streng og kjeftet, og vært veldig autoritær, og svart på en måte som gjør at de ikke har lyst til å stille meg et nytt spørsmål igjen, så tror jeg det hemmer den psykologiske tryggheten i troppen, så jeg prøver jo det motsatte egentlig. (Informant F)

Utsagnene viser en forståelse hos troppssjefene av betydningen av psykologisk trygghet, men også utfordringene med å faktisk skape og vedlikeholde et slikt miljø. Dette skildrer behovet for ytterligere ressurser, opplæring og støtte for ledere i militæret, for å hjelpe dem med å håndtere disse utfordringene.

4.4 Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?

For å få et helhetlig bilde av hva som påvirker prestasjonene til soldatene tok jeg for meg både hva som påvirker det positivt, og hva som påvirker det negativt. I denne sammenhengen er det avgjørende å forstå soldatenes perspektiver, da det er de som i første rekke opplever virkningen av disse faktorene. Ved å forstå disse perspektivene og faktorene kan troppssjefer og andre ansatte skape et gunstig troppsmiljø for at soldatene skal kunne prestere godt.

4.4.1 Faktorer som påvirker troppens prestasjoner negativt - soldatenes perspektiv

Faktorene presenteres i fem hovedkategorier: lederstil, samarbeid, psykologisk trygghet, motivasjon og positiv holdning, i tillegg til informasjonsdeling og muligheten til å påvirke.

En faktor som påvirker troppens prestasjoner, er lederstilen til troppssjef. Flere soldater bemerket at en mer avslappet lederstil kunne resultere i svekket disiplin. Som en informant formulerte det:

Alle kan skrive under på at de har blitt litt «slakkere» etter rekrutten, og det er nok også en liten konsekvens av den type lederstil da, at man på en måte ikke får den samme respekten, samtidig som respekten er der, selvfølgelig. At det ikke er like nøye om man kommer to minutter for seint, ikke så nøye om man ikke rakk akkurat det man fikk beskjed om. Det blir liksom lettere å vike unna. Ja, at folk utnytter det da. (Informant Q)

Sitatet indikerer en avslappet holdning til tid, punktlighet og oppgaveutførelse. Dette ble sett på som en konsekvens av lederstilen, hvor soldatene pekte på at det kan føre til en redusert grad av respekt, som igjen kunne gi rom for lettvinde holdninger og økt toleranse for å bryte normer og regler. I den militære konteksten, hvor disiplin og respekt er grunnleggende, kan dette ha en dominoeffekt og mulig undergrave troppens prestasjoner.

Samarbeid mellom soldatene og befalet viser seg også å være en viktig faktor for prestasjoner. En tropp fungerer som et team, hvor hver soldat har en sentral rolle. Informant E påpekte at kvaliteten på samarbeidet avhenger av hvem de samarbeider med, og at et dårlig samarbeidsklima kan påvirke innsatsen negativt: «Det kommer an på befalet man samarbeider med, om det er bra samarbeid eller dårlig samarbeid, og det påvirker hvor mye man gidder å legge ned av innsats, hvertfall for min del». Samme informant påpekte også at enkelte befal er lite åpne for forslag eller løsninger, noe som kan demotivere soldatene og svekke troppens prestasjoner.

Psykologisk trygghet ble videre fremhevet som en viktig faktor. Som en informant uttrykte:

Ja, går du rundt og er usikker på at du skal gjøre feil, at folk skal dømme deg for å gjøre feil, så er det fort gjort å bare la være å prøve ting, og da kan det ende opp med at du ikke prøver noe du muligens får veldig bra til. (Informant A)

Dette understreker viktigheten av å skape et miljø der det føles trygt å prøve, feile og lære, da dette kan fremme initiativ og engasjement, som begge er viktige faktorer for troppens prestasjoner.

Informasjonsdeling, og muligheten til å påvirke viser seg også å være viktige faktorer for prestasjon. En informant poengterte viktigheten av forståelse av situasjonen de er i, deres oppgaver, og grunnen til utførelsen av disse oppgavene for å prestere optimalt. Informant I beskriver: «Som troppssjef spiller du oss dårlig hvis vi ikke vet noe (...). Forstår vi situasjonen vi er i, hva vi skal gjøre, hvorfor vi skal gjøre det, så presterer vi bedre (...)». Mangelen på slik informasjon, eller muligheten til å gi tilbakemelding og påvirke situasjonen, kan imidlertid føre til frustrasjon og dårligere motivasjon. Dette belyser viktigheten av åpen kommunikasjon.

4.4.2 Faktorer som påvirker troppens prestasjoner positivt – soldatenes perspektiv
De neste avsnittene presenterer faktorene som soldatene mener påvirker deres prestasjoner positivt. Faktorene er sammenvevd, og det er ofte samspillet mellom faktorene som gir det største utslaget.

Kommunikasjon, samarbeid og samhold sto ut som sentrale faktorer for gode prestasjoner. Dette fremgår tydelig av informant Q sitt utsagn: «Hvis man skal prestere sammen, så føler jeg at det viktigste er kommunikasjon, samholdet innad og at man jobber godt sammen». Dette underbygger ideen om at suksess sjelden oppnås i isolasjon, men heller er resultatet av et godt klima innad, samhandling og felles innsats.

Engasjement, muligheter og tilstedeværelse viste seg også å være viktige faktorer for soldatenes prestasjoner. Soldatene poengterte behovet for befalets engasjement og muligheten til å prestere, med uttalelser som: «Det må jo ligge noe i lysta til befalet vårt, og at vi skal kunne prestere og få muligheten til å prestere» (Informant D). Her synes det å være en direkte kobling mellom befalets engasjement og troppens prestasjoner. Videre blir viktigheten av troppssjefens tilstedeværelse belyst: «Det at troppssjef er til stede gir en økt motivasjonsboost» (Informant O).

Tillit, selvsikkerhet og forventningsavklaring er også essensielle faktorer. Informant C uttrykte: «Du må stole på deg selv», mens en annen informant sier at hvis h*n vet hva som forventes av h*n, så får h*n lyst til å prestere (Informant D). Dette viser at soldatene ønsker tydelig informasjon og forventninger, i tillegg til å ha tillit til seg selv og sine ledere, for å prestere.

Anerkjennelse viser seg å være en faktor som påvirker soldatenes motivasjon. Informant P beskriver: «Legges det merke til og påpekes at det er bra jobba, så får jeg mer motivasjon til å legge ned innsats i retur». Dette belyser at soldatene trenger å få anerkjennelse for arbeidet sitt for å opprettholde motivasjonen for å prestere, og understreker behovet for løpende tilbakemeldinger.

Mening og formål ble også avdekket som faktorer. Dette ble reflektert i utsagnet fra informant C om at: «Det er viktig at sluttresultatet gir mening, at man jobber for noe, og at det ikke oppleves meningsløst». Å forstå hensikten med oppgavene, og hvordan de bidrar til det større bildet, er tydelig en viktig drivkraft hos enkelte av soldatene.

Humor ble også avdekket som en faktor som påvirker prestasjoner. Informant Q beskriver: «Merker hvor mye morsommere det er å jobbe hvis en troppssjef og befal tuller litt da». Sitatet belyser viktigheten av å balansere profesjonalitet og humor, for å kunne øke motivasjonen til soldaten.

Personlig kjennskap og ressursfordeling viser seg også å være viktige faktorer. Dette ble understreket av informant I: «H*n må kjenne de h*n har i troppen sin, samme med lagførere og sånn, og hva det er de kan, for å fordele oppgavene, og kunne lære av hverandre». Dette viser at soldatene trenger å ha en troppssjef som har god kjennskap til hver enkelt soldat i troppen, og på den måten kan utnytte ressursene og skape læring.

4.4.3 Faktorer som påvirker troppens prestasjoner positivt – fra troppssjefenes perspektiv

Funnene viser at det er en rekke faktorer troppssjefene anser som vesentlige for troppens prestasjoner. Disse faktorene er delt inn i fire hovedkategorier: tilbakemeldinger, verktøy, utdanning og forutsetninger for suksess, i tillegg til tillit.

Tilbakemeldinger viser seg å være viktig for prestasjoner. Informant F vektlegger betydningen av å gi tilbakemeldinger til soldatene, slik at de kan forstå hvordan de kan forbedre seg. H*n beskriver:

På det individuelle nivå så handler det om å gi tilbakemeldinger til soldatene, hva jeg mener at de kan jobbe med og bli bedre på, slik at de kan komme med egne punkt til forbedringspotensialer til hva på hva de skal fokusere på, og hvor de har størst potensiale.

Flere av troppssjefene trekker frem tilbakemeldingsseanser som en viktig arena for å prestere best mulig, og vektlegger betydningen av en kultur for kontinuerlig forbedring og effektivitet. Tilbakemeldingsseansene blir kalt «after action reviews» og beskrives som: «Det er en måte vi kan sørge for at vi blir best mulig med den tida vi har til disposisjon og på en måte gjøre noe med det vi faktisk kan gjøre noe med» (Informant L).

Verktøy viser seg også å være en faktor for prestasjon. Informant F beskriver viktigheten av å gi soldatene de nødvendige verktøyene for å utføre oppdragene og oppgavene sine på best mulig måte. Dette fremkommer tydelig i følgende utsagn:

Det å gi dem verktøyene som de trenger for å gjøre den jobben og de oppdragene som de er satt til, å forklare hensikten med hva det er godt for. Det innebærer å være til stede slik at de har muligheten til å stille spørsmål, følge opp, og sørge for at de får arbeidsoppgaver som de har evnen til å løse.

Utdanning og forutsetninger for å lykkes blir også ansett som viktige faktorer for prestasjon. En informant beskriver at nøkkelen til suksess er høy kvalitet på utdanningen, i tillegg til å gi soldatene de nødvendige forutsetningene for å lykkes. Dette blir uttrykt i følgende sitat:

Det er jo å tilrettelegge for at folk har forutsetninger for å lykkes da. Å utdanne vernepliktssoldater til å styrkeprodusere er det viktigste vi gjør, og da er det viktig å sørge for at den utdanningen de får har høyest mulig kvalitet, og at de faktisk lærer. Det handler om å gjøre grep for at de faktisk lærer, og ikke bare krysse av at man har hatt en leksjon. Videre handler det om å sikre så mye læring som overhodet mulig, og sørge for å gi dem de nødvendige inngangsverdiene for å kunne løse oppgavene og oppdragene. Det er viktig. (Informant L)

Tillit blir sett på som avgjørende for å lykkes i militære operasjoner. Informant L fremhever betydningen av å ha tillit til hverandre, spesielt i utfordrende omstendigheter: «Hvis man skulle dratt ut i krig med folk man ikke stoler på, så er det sykt mye lettere å sette seg på bakbeina, kontra hvis dette er personer jeg har full tillit til».

Fellestrekkene i troppssjefenes uttalelser er betydningen av å gi soldatene de nødvendige verktøyene og støtten de trenger for å lykkes i sine oppdrag. Dette inkluderer å gi tilbakemeldinger, forklare hensikten med oppdragene, være til stede for å svare på spørsmål og gi oppfølging, og tilrettelegge for at soldatene har de beste forutsetningene for å lykkes. Troppssjefene understreker også betydningen av tillit.

4.5 Sammenheng mellom psykologisk trygghet og prestasjoner?

I dette avsnittet vil jeg ta utgangspunkt i sitater fra intervjuene med soldatene og troppssjefene for å belyse sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner i Forsvaret.

Flere funn understreker betydningen av psykologisk trygghet for å oppnå gode resultater. En troppssjef uttrykker det slik: «En byggesten for å oppnå prestasjoner» (Informant M). En annen troppssjef forklarer: «Veldig trua på at hvis du klarer å skape en viss relasjon som gjør at folk føler at de blir sett, så ønsker de gjerne å yte litt ekstra for deg» (Informant F). Dette viser at når soldatene føler seg sett og anerkjent, er de villige til å legge ned god innsats.

Andre funn fremhever at psykologisk trygghet er grunnlaget for både fysisk og psykisk trygghet. Som informant F sier:

Psykologisk trygghet er fundamentet for å gjøre en god jobb, og den bunner ut fra både den fysiske og psykiske tryggheten, at man fysisk vet at man er kapabel til å gjøre det man er satt til å gjøre, og psykisk ved at man stoler på de rundt seg. Og hvis du har de to grunnmurene så mener jeg at det er en direkte kobling til hvordan du presterer.

Dette sitatet peker på viktigheten av å ha tillit til egne ferdigheter og stole på de rundt seg, for å kunne sette seg i en posisjon til å prestere godt.

En informant antyder at psykologisk trygghet er avgjørende for å oppnå felles prestasjoner: «Altså hvis hele troppen i et felleskap skal gjøre en god presentasjon så må det også være psykologisk trygghet der» (Informant M). Dette understreker betydningen av å skape et effektivt og godt samarbeid gjennom psykologisk trygghet.

En annet funn fremhever også at psykologisk trygghet gir økt selvtillit og evne til å ta risiko. Informant D uttrykker det slik: «Hvis du er trygg på de du er sammen med, inkludert troppssjefen, så vil du kunne prestere bedre selv og med dem. Samarbeidet vil bli bedre. Også vil du kunne tørre mer og prøve ut nye ting». Dette indikerer at når

soldater føler seg trygge, og har gode relasjoner, øker deres selvtillit, og de blir mer villige til å prøve nye ting og ta større sjanser. Dette blir bekreftet gjennom en annen soldat sin forklaring:

Ja, går du rundt og er usikker på at du skal gjøre feil, at folk skal dømme deg for å gjøre feil, så er det fort gjort å bare la være å prøve ting, og da kan det ende opp med at du ikke prøver noe du muligens får veldig bra til. (Informant E)

Informant F kommer med et tips på slutten av intervjuet:

Tipset mitt for å kunne få utvikling i en avdeling er at det krever psykologisk trygghet, fordi folk må kunne snakke fra hjertet sitt og ikke brenne inne med ting. Hvis folk brenner inne med ting så er jeg 100% sikker på at det kommer til å gå ut over oppdraget, til syvende og sist, som i ytterste konsekvens er i krise og krig.

Dette sitatet indikerer at troppssjefen anerkjenner betydningen av psykologisk trygghet for utviklingen av en avdeling. H*n understreker at det er nødvendig for soldatene å kunne uttrykke seg fritt og ikke holde tilbake bekymringer eller problemer, da dette kan påvirke avdelingens evne til å utføre oppdraget effektivt. Dette sitatet viser dermed viktigheten av psykologisk trygghet for å kunne prestere optimalt, og legge til rette for suksess i militære oppdrag.

Sitatene belyser betydningen av psykologisk trygghet for å oppnå gode prestasjoner i troppen. Det pekes på at når folk føler seg sett og trygge, er de mer tilbøyelige til å yte litt ekstra og legge ned ekstra innsats.

5. Diskusjon

Dette kapittelet tar for seg de empiriske funnene i studien, og diskuterer det opp mot teorien som har blitt presentert. Kapitlet er strukturert etter forskningsspørsmålene. Problemstillingen blir besvart i konklusjonen av studien.

5.1 Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet i tropper i Forsvaret?

Edmondson (1999) definerer psykologisk trygghet som en situasjon der individer føler seg trygge nok til å ta risiko, uttrykke ideer og bidra konstruktivt, uten frykt for ydmykelse eller negative konsekvenser. Analysens funn antyder at soldatenes erfaringer fra en av troppene, hvor tilstedeværelse av psykologisk trygghet ble påvist, speiler Edmondsons definisjon av begrepet. Soldatene opplevde å bli hørt, respektert og tatt seriøst, noe som skapte en atmosfære preget av åpenhet for nye ideer, rom for læring og håndtering av feil, samt et sterkt samhold (Kahn, 1990; Edmondson, 1999). Tidligere forskning viser til at dette er et miljø som bidrar til læring, innovasjon og økt teamprestasjon (Edmondson & Lei, 2014).

Videre viser funnene at det er en betydelig variasjon i opplevelse av psykologisk trygghet blant soldatene i Forsvaret. I to av troppene ble det identifisert et fravær av psykologisk trygghet. Her opplevde soldatene frykt for å uttrykke seg, og holdt tilbake meninger og innspill. Dette samsvarer med Clarke sin definisjon av psykologisk trygghet hvor man skal oppleve en tilstand uten frykt (2019). Funnene i studien indikerte at det var en manglende åpenhet for konstruktive forslag, begrenset rom for læring og forbedring, og lite fokus på å snakke om og å lære av feil, noe som førte til at meninger, innspill og ideer ble holdt tilbake. Flere informanter opplevde at det ikke var noen vits i å uttrykke seg, komme med meninger og forslag, på grunn av responsen de ble møtt med av troppssjef. Slike forhold kan potensielt ha alvorlige konsekvenser for troppenes evne til effektiv oppdragsløsning og samhandling, ettersom lav grad av psykologisk trygghet kan føre til mindre risikotaking, samt begrense læring og innovasjon (Edmondson & Lei, 2014).

Funnene avdekker at troppssjefen spiller en viktig rolle i å skape psykologisk trygghet. Dette samsvarer med en studie av Nembhard og Edmondson (2006), som viste at ledere som oppmuntret til åpenhet, læring, og ga rom for feil, bidro til økt psykologisk trygghet blant ansatte. Soldatene trekker frem viktigheten og verdien av at troppssjefen selv tør å vise seg sårbar, ydmyk, og spør om hjelp, noe som fører til at soldatene tør det samme. Dette samsvarer med Edmondson (2018) sitt perspektiv på at en leder som er åpen for

tilbakemeldinger, og villig til å innrømme feil, skaper en kultur der teammedlemmer føler seg trygge på å gjøre det samme. Funnene fra intervjuene legger også vekt på viktigheten av konsistenthet i atferden til troppssjefen. Dette viser seg verdifullt gjennom at det bidrar til forutsigbarhet, i og med at man kan forvente at troppssjefen reagerer på samme måte i ulike situasjoner, og det gir en trygghet ved at man vet hvor man har troppssjefen. Alternativet er en troppssjef med inkonsistens oppførsel og reaksjonsmønster, som man ikke vet hvor man har eller føler seg trygg på. I dette tilfellet vil det ikke være rart dersom soldatene går rundt med høye skuldre og nervøst sinn, i frykt for at den neste reaksjonen er en dårlig reaksjon.

Oppsummert viser funnene at det er ulike opplevelser og erfaringer med psykologisk trygghet i troppene i Forsvaret. Forhåpentligvis bidrar funnene til å forstå årsakene bak denne variasjonen. I et militært miljø, hvor samarbeid og effektivitet er fatalt avgjørende, er det essensielt å etablere en atmosfære der soldater våger å ta risiko, lære av feil, og bidra med ideer og forslag. Funnene bekrefter at det å bygge psykologisk trygghet vil være av stor betydning for å etablere en slik atmosfære.

5.2 Hvilke faktorer påvirker troppens opplevelse av psykologisk trygghet?

5.2.1 Lederstil og væremåte

Jeg var nysgjerrig på hva konkret det var ved troppssjefene som påvirker den psykologiske tryggheten, og ønsket derfor å avdekke de tydeligste aspektene ved troppssjefens ledelse og væremåte som bidrar til å forme et psykologisk trygt miljø for soldatene.

Når det kommer til kommunikasjon, viser funnene at det anses nyttig å gi beskjeder på en respektfull måte. Denne praksisen er anerkjent som en sentral egenskap hos effektive ledere, og er støttet av forskningslitteratur (Barrett, 2006; Men, 2014). Åpen og klar kommunikasjon kan fungere som en katalysator for å bygge tillit og styrke gruppedynamikken (Men, 2014). For å illustrere dette i praksis, kan en troppssjef formidle viktige instruksjoner og informasjon på en direkte, men samtidig respektfull måte. Dette kan fremme en atmosfære av tillit og åpenhet, som igjen kan ha en positiv innvirkning på teamets samarbeid og prestasjon.

Funnene relatert til relasjonsbygging indikerer at troppssjefen prioriterer å bli kjent med soldatene og legger vekt på team-building, noe som korrelerer med forskningen på relasjonsledelse (Berson, Oreg, & Dvir, 2008). Ifølge Berson, Oreg, & Dvir (2008), skaper ledere, som er engasjerte i å utvikle sterke relasjoner med sine medarbeidere, gjerne et mer positivt miljø som styrker teamets prestasjon. For eksempel, når troppssjefen

investerer tid i å bli kjent med hver enkelt soldat, kan dette bidra til å danne sterkere personlige relasjoner, noe som kan forbedre samarbeid og solidaritet innad i troppen.

Med hensyn til kroppsspråk og væremåte karakteriserer soldatene kvaliteter hos troppssjefen som ro, omsorg og rettferdighet. Disse egenskapene er sterkt korrelert med emosjonell intelligens i lederskap (Goleman, 1998). Emosjonell intelligens innbefatter kapasiteten for empati og effektiv håndtering av både egne og andres følelser. Ledere som demonstrerer høy emosjonell intelligens har vist seg å skape et arbeidsmiljø som er mer positivt og produktivt (Goleman, 1998). For eksempel, ved å reagere på feil på en rolig og forstående måte, kan troppssjefen bidra til et miljø hvor soldatene føler seg trygge nok til å ta risikoer og lære av sine feil.

5.2.2 Faktorer som styrker opplevelsen av psykologisk trygghet

Edmondsons (1999) understreker det kritiske ved å gi rom for feil i arbeidsmiljøer for å skape en innovativ og trygg atmosfære. Hennes forskning påpeker at et arbeidsmiljø som betrakter feil som en uunngåelig og verdifull del av læringsprosessen fremmer psykologisk trygghet blant de ansatte. Dette skyldes at frykten for kritikk, represalier eller straff blir betydelig redusert når feil oppstår. Informantenes tilbakemeldinger korresponderer sterkt med disse betraktningene; de opplever at et arbeidsmiljø med stor plass for å gjøre feil ikke bare reduserer stress, men også forsterker deres følelse av psykologisk trygghet. For eksempel, hvis en soldat utilsiktet får en skade på et kjøretøy, ville et miljø preget av høy psykologisk trygghet oppmuntret soldatene til å rapportere om skaden eller feilen. På denne måten kan organisasjonen lære av feil som begås, ved at skaden kan bli raskt reparert og forebygget i fremtiden, i stedet for å skjules i frykt for straff. I situasjoner hvor skader på utstyr holdes skjult vil bære en betydelig risiko, da det vil representere en diskrepans mellom rapportert status og faktisk status på eget materiell. I ytterste konsekvens så kan det bety en svekket operativ effekt, da feil eller brekkasjer på utstyret lettere kan oppstå. En troppssjef som aktivt oppmuntrer fremoverlente handlinger, gir skryt for initiativ, og diskuterer feil på en konstruktiv og oppbyggende måte, viser seg å bidra til å skape denne psykologiske tryggheten. Videre ved å være en troppssjef som roser en soldat for å ha prøvd en ny og kreativ tilnærming, selv om den ikke fungerte som forventet, viser seg også å kunne styrke dette viktige aspektet av psykologisk trygghet.

Funnene i analysen gir en indikasjon på at empati og åpen kommunikasjon er viktige elementer for å bygge psykologisk trygghet. Dette støttes opp av Carmeli et al. (2009) sin forskning, som viser at en empatisk og lyttende leder kan bidra til å skape psykologisk trygghet ved å gi de ansatte en følelse av å være verdsatt og sett. Dette kan ses i sammenheng med soldatenes bemerkninger om at «befalet lytter når du snakker»

og «at man føler seg sett». For eksempel kan en troppssjef som investerer tid i å lytte til soldatenes bekymringer, og som anerkjenner og adresserer disse bekymringene, være verdifullt mot å skape psykologisk trygghet, fremfor å avvise dem.

Flere av informantene trekker også frem betydningen av humor og uformelle settinger i å skape en følelse av psykologisk trygghet. Dette støttes av Cooper (2008), som bemerker at humor kan bidra til å skape en positiv og avslappet atmosfære. Ved å tilrettelegge for humor og uformelle øyeblikk i hverdagen, kan troppssjefer bidra til å skape en mer avslappet atmosfære. Dette kan gjøre det lettere for soldatene å dele synspunkt og ideer.

Studiens funn viser at konsistens i troppssjefens atferd er viktig for opplevelsen av psykologisk trygghet. Når troppssjefen opptrer konsistent, opplever soldatene en følelse av stabilitet og trygghet.

5.2.3 Faktorer som svekker opplevelsen av psykologisk trygghet

Empiriske funn viser at kommunikasjon er en viktig faktor i å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2004). En kommunikasjonsstil som oppleves straffende eller avvisende kan påvirke individers motivasjon til å dele informasjon, formulere ideer, eller stille spørsmål. Ut fra funnene i studien fremkommer det at soldatene frykter å stille «dumme» spørsmål eller rapportere om feil, grunnet tidligere negative opplevelser. Dette resonnerer med forskningen utført av Detert og Burris (2007), hvor det ble konkludert med at frykt for represalier kan svekke ansattes tendens til å uttrykke seg. En slik frykt kan mulig undergrave teamets prestasjon, innovasjon og evne til læring, slik Edmondson & Lei (2014) har påpekt.

Studiens funn indikerer at soldatene opplever at deres troppssjef sjeldent åpner opp om egne personlige erfaringer, styrker eller svakheter. Dette resulterer i en opplevd avstand og et mindre sterkt samhold mellom dem. Ved å praktisere åpenhet, har troppssjefen muligheten til å positivt påvirke opplevelsen av psykologisk trygghet. Ledere som deler sine egne erfaringer, utfordringer og svakheter, kan bidra til å være rollemodeller og på den måten skape en kultur hvor det er trygt å innrømme feil og mangler (Edmondson, 2004; Carmeli & Gittell, 2009).

Det er tydelig at soldatenes opplevelser rundt fravær av psykologisk trygghet er kjent hos både soldatene og troppssjefen. Dette bekymringsfulle mønsteret av mangel på psykologisk trygghet kan hemme troppens evne til å utvikle seg, og lære effektivt fra

sine feil. Det er viktig at dette tas på alvor, og at det legges til rette for et miljø der soldatene opplever psykologisk trygghet.

5.2.4 Oppsummert fra opplevelser

Funnene viser at soldatenes og troppssjefenes syn på psykologisk trygghet har mange likheter, og fremhever betydningen av et inkluderende arbeidsmiljø. Både soldatene og troppssjefene vektlegger åpen kommunikasjon, positive tilbakemeldinger og anerkjennelse for innsatsen, fremfor kritikk eller straff. De verdsetter også respekt for individer og deres unike perspektiver, og understreker betydningen av å være åpen for tilbakemeldinger, samtidig som de reagerer konstruktivt på disse. Kroppsspråk, fysisk tilstedeværelse, og øyekontakt er også viktig for å skape en trygg og aksepterende atmosfære, på lik linje som at uformelle samtaler og sosiale interaksjoner styrker nærhet og fellesskap. Både troppssjefene og soldatene erkjenner viktigheten av ledernes omsorg, empati, og et sterkt fokus på kontinuerlig læring og personlig utvikling fremfor urealistiske krav om perfektjon.

Til tross for mange felles synspunkter mellom soldatene og troppssjefene, er det også noen bemerkelsesverdige forskjeller:

Selv om begge parter verdsetter en kultur der feil er tillatt, og blir sett på som en integrert del av læring og utvikling, er det en viss dissonans i hvordan dette faktisk uttrykkes i praksis. Troppssjefene vektlegger mer betydningen av å applaudere initiativ og å lære av feil som en organisatorisk ressurs, mens soldatene snakker mer om frykten for mulige negative konsekvenser grunnet feil, og viktigheten av å bli rost for å prøve, selv om forsøket mislykkes.

Noen av troppssjefene mener at en positiv og støttende respons på soldater som proaktivt innrømmer feil og deler informasjon, er viktig for å opprettholde et klima av psykologisk trygghet. Soldatene på sin side nevner ikke dette eksplisitt, men snakker om å kunne stille spørsmål og uttrykke bekymringer uten frykt for represalier eller følelsen av å bli marginalisert.

Noen av troppssjefene er bevisste på at en autoritær og streng lederstil kan hemme den psykologiske tryggheten i troppen. Soldatene nevner ikke dette direkte, men de uttrykker et klart ønske om å bli behandlet rettferdig og med respekt, noe som kan tolkes som et ønske om en mer demokratisk og inkluderende tilnærming fra ledelsen.

Disse forskjellene understreker at selv om soldatene og troppssjefene deler mange grunnleggende synspunkter om hva som skaper psykologisk trygghet, kan det være variasjon i hvordan de konkret opplever, tolker, og reagerer på disse faktorene. Det er derfor viktig for troppssjefene å være oppmerksomme på disse subtile forskjellene, og sørge for at deres handlinger, kommunikasjonsstrategier, og ledelsesstil faktisk støtter soldatenes individuelle og kollektive opplevelse av trygghet.

5.3 Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?

Studiens funn viser at lederstil påvirker prestasjoner, og informantene peker på betydningen av å ha en leder som er tydelig, og som kommuniserer klart hva som forventes av dem. Det var bred enighet om at soldatene har sluppet litt mer av etter rekruttperioden, noe som delvis kan tilskrives lederstilen de opplever. Mangelen på respekt oppstår når forventningene ikke kommuniseres klart. Dette underbygger viktigheten av en leder som kan opprettholde respekt gjennom klar og effektiv kommunikasjon. Funnene støttes av tidligere forskning innen ledelsesfeltet, som Avolio og Gardner (2005), og Avolio, Walumbwa og Weber (2009) har gjennomført, hvor betydningen av autentisk ledelse og klar kommunikasjon ble påpekt for å styrke motivasjon og prestasjon i team og organisasjoner.

Psykologisk trygghet er en annen faktor som avdekkes i studien. Betydningen av å skape et arbeidsmiljø der soldatene føler seg trygge og støttet ble fremhevet. Dette støttes av forskning, blant annet Edmondson (1999), som har vist at psykologisk trygghet er avgjørende for læring og prestasjoner i team.

Videre viser funnene at godt samarbeid og et sterkt samhold i troppen er essensielt for at man skal kunne prestere godt. Forskning bekrefter at et godt samarbeidsklima og effektiv kommunikasjon er avgjørende for å oppnå felles mål (Mathieu et al., 2015). Et illustrerende eksempel på dette er situasjoner der troppen øver. I et slikt scenario har hver soldat en spesifisert rolle, og de er avhengige av hverandre for å fullføre oppdraget. Tett samarbeid og god kommunikasjon muliggjør koordinering av handlingene deres, noe som leder til vellykket gjennomføring av oppdraget.

Videre viser funnene i analysen at motivasjon og engasjement er essensielle drivkrefter for å oppnå gode prestasjoner. Denne påstanden underbygges også av motivasjonsteorier som selvbestemmelsesteorien, som fremholder at indre motivasjon og autonomi er sterkt korrelert med høyere prestasjoner og engasjement (Ryan & Deci, 2000). Følelsen av motivasjon og støtte fra troppssjef kan styrke soldatenes dedikasjon og prestasjon (Judge & Piccolo, 2004). Et typisk eksempel på dette er en situasjon der en soldat får en utfordrende oppgave. Ved å oppfatte oppgavens høyere hensikt, og med

motivasjon og støtte fra overordnede, kan soldaten mobilisere ytterligere motivasjon og energi for å gjennomføre oppgaven på best mulig måte.

Studiens funn understreker betydningen av gjensidig tillit, både til medsoldater og befal i troppen. Dette blir framstilt som en kritisk faktor for å etablere robuste relasjoner og skape en atmosfære preget av sikkerhet og samarbeid. Dette samsvarer med forskning som peker på at tillit og selvsikkerhet i teamet bidrar til bedre samarbeid og prestasjon (Costa, Passos, & Bakker, 2015). For å illustrere dette, kan det trekkes frem en situasjon hvor en soldat er avhengig av å stole på en medsoldats instruksjoner og avgjørelser under et kritisk oppdrag. Når soldatene har tillit til hverandre, kan de handle raskt og koordinert, noe som bidrar til å fremme bedre prestasjoner.

Funnene i studien avdekker viktigheten av å få anerkjennelse og positive tilbakemeldinger på prestasjoner. Dette kan være i form av verbal ros, synliggjøring av innsatsen, eller andre erkjentligheter, som skaper positive ringvirkninger. For å eksemplifisere dette kan vi tenke oss en situasjon hvor en soldat som har utmerket seg under en øvelse mottar anerkjennelse og positiv tilbakemelding fra sin overordnede eller medsoldater. Dette bidrar til en følelse av stolthet, som igjen fungerer som en motivasjonsfaktor for å fortsette å prestere på høyt nivå. Funnene tyder på at anerkjennelse og positiv tilbakemelding har en betydelig innvirkning på soldatenes motivasjon og prestasjon. Dette korresponderer med forskningslitteraturen som bekrefter at anerkjennelse og belønninger forsterker arbeidsmotivasjon og prestasjon (Eisenberger et al., 1999). I lys av dette kan det derfor konkluderes med at soldater som føler at deres innsats blir anerkjent og verdsatt, er mer tilbøyelige til å opprettholde høye prestasjoner.

De empiriske funnene viser også at soldatene legger vekt på betydningen av at oppgavene de utfører har en mening og et formål. Å innse at egen innsats bidrar til noe større, et meningsfullt mål, ser ut til å forsterke deres drivkraft. Dette understøttes av teorier om jobbens betydning, som antyder at følelsen av mening og formål i arbeid er tett forbundet med økt motivasjon og prestasjon (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Denne forståelsen av det større bildet motiverer dem til å overgå egne begrensninger, og strekke seg etter høyere prestasjoner.

Funnene fremhever videre viktigheten av klar kommunikasjon og effektivt lederskap for å oppnå høye prestasjoner. Informantene uttrykker at når troppssjefen og befalet kommuniserer tydelig, og gir klare instruksjoner, kan soldatene bedre forstå hva som forventes av dem, og handle deretter. Dette finner støtte i forskning, som indikerer at god kommunikasjon og effektiv ledelse er kritisk for å synkronisere innsatsen og

oppretholde teamets prestasjoner (Salas et al., 2014). Effektiv ledelse og kommunikasjon bidrar til økt samarbeid og bedre koordinasjon, noe som er essensielt for tropper sine prestasjoner.

Funnene underbygger viktigheten av å kjenne hver soldat i troppen godt, og tildele oppgaver basert på enkeltpersoners styrker og svakheter. Når troppssjefen har kjennskap til hver soldats kompetanse og evner, kan arbeidsoppgaver tildeles på en måte som optimaliserer ressursene, og på den måten fremme effektivitet. Dette bidrar til å maksimere troppens prestasjoner. Dette støttes opp av teorier om teamrolle og oppgavefordeling, som hevder at å utnytte individuelle styrker og svakheter kan øke teamets samlede prestasjon (Belbin, 2010).

Funnene avdekker betydningen av trivsel og en positiv atmosfære i troppen. Når soldatene har det gøy sammen, og føler seg komfortable i gruppen, øker deres trivsel og motivasjon for å prestere godt. For eksempel kan tiden som tilbringes utenfor tjenesten, der det er rom for avkobling og sosialt samvær, bidra til å styrke båndene i troppen og skape en positiv dynamikk som smitter over på deres prestasjoner under oppdrag og tjeneste. Forskning har vist at trivsel og positiv atmosfære i teamet er knyttet til bedre samarbeid, motivasjon og prestasjon (West et al., 2001).

I helhet korresponderer funnene og innsikten fra soldatenes og troppssjefenes perspektiv tett med relevant forskning og teori knyttet til teamdynamikk og elementer som bidrar til prestasjon. Faktorer som samhold, motivasjon, tillit, anerkjennelse, formål, tydelig ledelse, inngående kjennskap til hver enkelt soldat, veloverveid oppgavefordeling, og et positivt miljø, fremstår alle som nøkkelfaktorer for suksess i teamarbeid og prestasjoner. Ved å legge vekt på og utvikle disse områdene, kan militære tropper legge til rette for gode prestasjoner.

5.4 Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner

Ut fra funnene i intervjuene kommer det frem at soldatene er mer villige til å yte ekstra innsats og ta større risikoer når de føler seg trygge. Dette korrelerer godt med Duhigg (2016) sitt funn om at team som rapporterte høyere nivåer av psykologisk trygghet, var mer produktive.

Åpenhet for å lære, utvikle seg, og prøve nye ting, som er avgjørende for en dynamisk organisasjon som Forsvaret, blir belyst i funnene. Dette understøttes av Edmondson (1999) sin forskning, hvor hun fremhever at økte nivåer av psykologisk trygghet fører til større åpenhet for læring og endring. Dette viser den betydelige rollen psykologisk trygghet spiller knyttet til læring og endring.

Kahn (1990) argumenterte for at når folk føler seg trygge på jobben, engasjerer de seg mer i arbeidet. Dette innebærer å bringe mer av seg selv inn i rollen, uttrykke autentiske følelser, og føle at de har friheten til å prøve nye ting. I et militært scenario kan dette eksempelvis manifestere seg som en soldat som føler seg trygg nok til å uttrykke bekymringer om en bestemt taktikk, og dermed bidra til en konstruktiv debatt og potensiell forbedring av den endelige handlingsplanen i oppdraget. En av troppssjefenes synspunkter om at «folk må kunne snakke fra hjertet sitt og ikke brenne inne med ting» understreker dette. Når soldater føler seg trygge nok til å uttrykke sine ektefølte tanker og følelser, kan de bidra fullt til troppen.

Psykologisk trygghet beskrives av en informant som å være grunnlaget for å gjøre en god jobb, og det påpekes at det er en direkte kobling mellom psykologisk trygghet og prestasjoner. Det nevnes at det er viktig å bygge psykologisk trygghet fra starten av, og jo større trygghet man har innad i gruppen, desto bedre blir samarbeidet. Å ha tillit til seg selv og andre gjør at man blir mer villig til å ta risiko og prøve nye ting. Psykologisk trygghet gir også muligheten til å gi tilbakemeldinger og komme med innspill, og det er viktig å tilrettelegge for læring og utvikling hos alle. For å oppnå utvikling i en tropp kreves det psykologisk trygghet, slik at folk kan snakke fra hjertet og ikke brenne inne med opplysninger som kan gå ut over oppdraget. Det viser seg også at det er viktig å gi alle muligheten til å påvirke.

6. Konklusjon

I det første kapittelet presenterte jeg følgende problemstilling: *I hvilken grad opplever soldater i Forsvaret psykologisk trygghet, og hvordan påvirker det troppens prestasjoner?*

For å svare på problemstillingen har jeg benyttet tre forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner opplevelsen av psykologisk trygghet i tropper i Forsvaret?
- Hvilke faktorer påvirker troppens opplevelse av psykologisk trygghet?
- Hvilke faktorer påvirker troppens prestasjoner?

Der psykologisk trygghet var til stede følte soldatene seg hørt og respektert, noe som åpnet for innovasjon og bedre samarbeid. Derimot hvor psykologisk trygghet manglet, ledet dette til at soldatene holdt tilbake meninger og forslag, noe som kunne ha negativ effekt på oppdragsutførelsen. Troppssjefens rolle ble fremhevet som svært viktig for å etablere en trygg atmosfære. En konsistent og åpen ledelsesstil ble identifisert som spesielt gunstig for å fremme en kultur der soldatene tør å ta risiko og bidra konstruktivt.

For å skape psykologisk trygghet er det viktig å skape et miljø der feil blir sett på som læringsmuligheter, og et miljø som oppmuntrer til åpen kommunikasjon, samt fremme en kultur der det er rom for både humor og kritiske spørsmål. Konsekvent og empatisk ledelse kan i stor grad også bidra til dette. Straffende kommunikasjonsstiler og mangel på åpenhet fra ledelsens side bør aktivt unngås for å fremme et trygt og effektivt arbeidsmiljø.

Funnene viser at gode prestasjoner i militære tropper er et resultat av en kombinasjon av faktorer som god ledelse, psykologisk trygghet, motivasjon og teamdynamikk. Tydelig kommunikasjon fra ledelsen, samhold i troppen, og en atmosfære som fremmer psykologisk trygghet, bidrar alle til høyere prestasjon. Annerkjennelse og effektiv oppgavefordeling er også kritiske faktorer.

Konklusjonen av studien indikerer at psykologisk trygghet blant soldater i Forsvaret varierer, i tillegg til at psykologisk trygghet ser ut til å ha en klar sammenheng med prestasjoner. Ved å legge til rette for et miljø der soldater føler seg trygge, respekterte, og oppmuntret til å bidra, kan Forsvaret styrke samarbeidet, motivasjonen og trivselen blant soldatene, og oppnå bedre resultater i sine oppdrag. Gjennom å prioritere psykologisk trygghet kan Forsvaret skape en organisasjonskultur som setter soldatenes velferd og prestasjoner i sentrum. Samtidig er det viktig å huske at psykologisk trygghet

ikke er en isolert faktor for troppens prestasjoner. En helhetlig tilnærming som tar hensyn til ulike faktorer er nødvendig for å optimalisere troppens prestasjoner.

Avslutningsvis håper jeg at funnene og diskusjonen kan være en konstruktiv bidragsyter til videre forskning og utvikling av tiltak som vil styrke soldatenes psykologiske trygghet, som skaper et mer produktivt og optimalt arbeids- og prestasjonsmiljø i Forsvaret.

6.1 Studiens begrensninger

Ved refleksjon over egen forskerrolle og metodisk tilnærming, ble det identifisert noen begrensninger i studien. Funnene kan være påvirket av forskerens forforståelse og involvering i Forsvaret. Jeg forsøkte imidlertid å redusere denne påvirkningen ved å være bevisst på egen rolle, stille nøytrale spørsmål og være åpen for ulike perspektiver. Forskerens egen tolkning og analyse av dataene kan også være påvirket av subjektive forståelser og antakelser.

Selv om informantene har en oppfatning av hva psykologisk trygghet innebærer, kan mangelen på en klar og enhetlig definisjon av begrepet være en begrensning. Dette kan påvirke sammenlignbarheten og generaliseringen av funnene.

Studien kan ha en begrenset tidshorisont, og ikke gi innsikt i langsiktige effekter eller endringer i opplevelsen av psykologisk trygghet over tid. Dette kan begrense forståelsen av dynamikken og utviklingen av psykologisk trygghet i militære avdelinger.

6.2 Forslag til videre forskning

Selv om denne studien har bidratt til å belyse variasjonen i opplevelsen av psykologisk trygghet blant soldater i Forsvaret, er det behov for videre forskning for å få en mer omfattende forståelse av dette fenomenet. Det kan være nyttig å undersøke hvilke spesifikke tiltak og strategier som er mest effektive for å fremme psykologisk trygghet i Forsvaret, basert på ulike kontekster og behov, og videre hjelpe til med å utvikle målrettede intervensjoner og retningslinjer.

Basert på den eksisterende studien om psykologisk trygghet blant soldater, er det flere mulige forslag til videre forskning, blant annet:

Sammenhengen mellom emosjonell intelligens og psykologisk trygghet.

Det kan være interessant å utføre en longitudinell studie for å undersøke endringer i opplevelsen av psykologisk trygghet blant soldater. Dette vil gi innsikt i hvordan

psykologisk trygghet utvikler seg over tid og hvilke faktorer som kan påvirke denne utviklingen.

En sammenlignende studie mellom ulike militære avdelinger eller enheter kan gi innsikt i eventuelle forskjeller i opplevelsen av psykologisk trygghet. Dette kan omfatte sammenligninger basert på avdelingsstørrelse, hierarkisk struktur eller type oppdrag. Slike sammenligninger kan bidra til å identifisere beste praksis, og områder for forbedring.

En annen interessant retning for videre forskning er å undersøke sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner i militære operasjoner. Dette kan involvere måling av soldatenes individuelle prestasjon, samarbeidsevne og beslutningstaking i situasjoner med varierende nivåer av psykologisk trygghet.

Det kan være nyttig å evaluere effekten av spesifikke tiltak eller intervensjoner som er rettet mot å fremme psykologisk trygghet blant soldater. Dette kan inkludere evaluering av treningsprogrammer, implementering av støttende retningslinjer, eller endringer i ledelsespraksis.

Disse forslagene til videre forskning kan bidra til å utvide kunnskapen om psykologisk trygghet blant soldater, og identifisere effektive tiltak for å styrke denne tryggheten og forbedre trivsel og prestasjon i militære miljøer.

6.3 Studiens implikasjoner

Studien kan bidra til å øke bevisstheten rundt betydningen av psykologisk trygghet innenfor militære avdelinger. Ved å fremheve soldatenes oppfatninger og erfaringer av psykologisk trygghet, kan studien bidra til å sette fokus på dette konseptet som en viktig faktor for individuell trivsel og avdelingsprestasjoner.

Videre kan studien gi innsikt til beslutningstakere innenfor militæret for å vurdere tiltak og strategier som fremmer psykologisk trygghet blant soldater. Basert på de beskrivelser og perspektiver som er fremhevet av informantene, kan man identifisere områder hvor det er behov for forbedring og implementere tiltak som kan styrke psykologisk trygghet i troppene.

Resultatene fra studien kan brukes til å utforme og implementere spesifikke treningsprogrammer eller tiltak som fokuserer på å fremme psykologisk trygghet blant soldater. Dette kan inkludere kommunikasjonstrening, team-building aktiviteter og

bevisstgjøring av betydningen av psykologisk trygghet, både som selvstendig fenomen og opp mot prestasjoner.

Implikasjonene av studien kan også ha overføringsverdi til andre organisasjoner og arbeidsmiljøer utenfor militæret. Konseptet med psykologisk trygghet er relevant for alle typer organisasjoner der samarbeid og effektiv kommunikasjon er viktige faktorer. Studien kan dermed bidra til en bredere forståelse og implementering av psykologisk trygghet i ulike arbeidsmiljøer.

7. Litteraturliste

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Belbin, R. M. (2010). *Management Teams* (3rd ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780080963594>

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>

Clarke, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.

Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115.

<http://dx.doi.org/10.1177/0018726708094861>

Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance.

Journal Name. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>

Duhigg, C. (2016). *Smarter faster better: The secrets of being productive in life and business*. Random House.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Edmondson. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. I M. West (Red.), *International Handbook of Organizational Teamwork*. Blackwell.

Edmondson, A. C. (2003, May 5). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens

Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677–691. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.677>

Forsvaret. (2023, februar 22). *Varslingssaker i Forsvaret*. Forsvaret.
<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/varslingssaker>

Forsvaret. (2023, 1. mai). *Forsvaret i tall*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Fure, H. (2020). *Best på ledelse? En dokumentstudie av Forsvarets ledelseskultur* [Masteroppgave, Universitetet i Nordland]. Nord Open.

Google. (2015, November 17). *The five keys to a successful Google team*. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Hals, E. (2019). *Operativ ledelse og psykologisk trygghet i beredskapscrew ved 330 skvadronen* [Masteroppgave, Universitetet i Nordland]. Nord Open.

Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademisk Forlag.

Ipsos. (2012, Mars 14). *Half (47%) of global employees agree their workplace is psychologically safe and healthy: Three in ten (27%) say not*. <https://www.ipsos.com/en-us/half-47-global-employees-agree-their-workplace-psychologically-safe-and-healthy-three-ten-27-say>

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink; A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724: <https://www.jstor.org/stable/256287>

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993a). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111–120.

Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>

Kusurkar, R. A., Ten Cate, T. J., Vos, C. M., Westers, P., & Croiset, G. (2011). How motivation affects academic performance: A structural equation modelling analysis. *Advances in Health Sciences Education*, 16(2), 131-147. <https://doi.org/10.1007/s10459-012-9354-3>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lindseth, J. A. (2020). *Positivt lederskap i Forsvaret: En casestudie på positivt lederskap, handlingsrom og mellomledere i Forsvaret* [Masteroppgave, Universitetet i Nordland]. Nord Open.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Mathieu, J. E., Kuenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

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>

Olsen, Ø. S. (2021). *Lederutvikling i Forsvaret: En leders påvirkning på unge spesialister* [Masteroppgave, Universitetet i Nordland]. Nord Open.

Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.

PwC. (2022, November). *Evaluering av Forsvarets system for varsling*.
https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/pwc-presentasjon/PwC_Evaluering%20av%20Forsvarets%20system%20for%20varsling.pdf/_attachment/inline/7db594fe-7d24-4a7b-8630-9f0460c1f080:a5e0ae6a2ebf01a10b52d0ad41bca141510669d9/PwC_Evaluering%20av%20Forsvarets%20system%20for%20varsling.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
<https://doi.org/10.1518/001872008X288457>

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 53(4), 621-641.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (Vol2)*. John Wiley & Sons .

Shamir, E. (2011). *Transforming command: The pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2).
<https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.

Wang, H., Liu, Y., Wang, Z., & Wang, T. (2023). The influences of the Big Five personality traits on academic achievements: Chain mediating effect based on major

identity and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065554>

West, A. Michael 2001: *Teamwork. Metoder til effektivt samarbejde*. København: Psykologisk Forlag A/S.

Wigfield, A., & Eccles, J. S. (Eds.). (2002). *Development of achievement motivation*. Academic Press.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

<https://doi.org/10.2307/259118>

Yardley, L. (2017). Demonstrating the validity of qualitative research. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 295–296. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262624>

8. Vedlegg

- I. Intervjuguide troppssjef
- II. Intervjuguide fokusgruppe
- III. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
- IV. Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata

Intervjuguide troppssjef

Introduksjon

Hensikt: Skape trygghet og sette en ramme.

-Info om hvem jeg er, hvor jeg kommer fra, og hva jeg skriver om.

-Hvorfor jeg vil snakke med akkurat denne personen/gruppa.

-Mål med samtalen.

-Informere om frivillighet og anonymitet.

-Informere om dokumentasjon: lydopptak.

Lederstil

1. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
2. Hvordan ønsker du at den skal oppleves?
3. Hvordan tror du den oppleves?

Psykologisk trygghet

4. Hva tenker du på når du hører «psykologisk trygghet»?
5. Hvordan vil du beskrive psykologisk trygghet?
6. Psykologisk trygghet består av ulike elementer. Hvilke elementer inngår i psykologisk trygghet?
7. Hva mener du skaper psykologisk trygghet?
8. I hvilken grad er du opptatt av psykologisk trygghet i din tropp?
9. Hva konkret gjør du for å skape psykologisk trygghet i din tropp?

Er dette noe du er bevisst på? Hvis ja, på hvilken måte? Har du noen konkrete eksempler? Hvis nei, hva gjør at du ikke er så opptatt av det?

10. Hva vil du si er den viktigste faktoren for å skape psykologisk trygghet?
11. Hva vil du si er det viktigste med psykologisk trygghet?
12. I hvilken grad opplever du at det er psykologisk trygghet i troppen din? På hvilken måte? Kan du gi meg noen konkrete eksempler?
13. Hva ved din væremåte tror du kan bygge/hemme andres opplevelse av psykologisk trygghet i troppen?
14. I hvilken grad opplever du at soldatene uttrykker bekymringer og spørsmål de har? Hvordan legger du til rette for det?
15. I hvilken grad opplever du at feil soldatene ser at andre begår innrømmes og meldes ifra om i troppen? I hvilken grad opplever du at soldatene dine tør å si ifra om feil de selv har begått? Hvordan legger du til rette for at de kan snakke trygt om feil de har begått?

16. Hva mener du må ligge til grunn for at soldatene dine skal tørre å uttrykke sine synspunkt og meninger, og innrømme feil?
17. I hvilken grad opplever du et miljø hvor ulike meninger diskuteres og ideer kan utveksles? Hva mener du skaper dette miljøet? Hva konkret gjør du?
18. I hvilken grad opplever du at det er rom for soldatene til å spørre om hjelp i troppen? Hva mener du skaper dette rommet/kulturen? Hva konkret gjør du?
19. I hvilken grad opplever du at det er trygghet i troppen til å ta risiko? Hva mener du skaper denne tryggheten? Hva konkret gjør du?
20. I hvilken grad opplever du at hver enkelt sine ulikheter, ferdigheter og evner verdsettes og utnyttes? På hvilken måte kommer dette frem? Hva konkret gjør du?
21. I hvilken grad opplever du at personer opptrer på en måte som undergraver andre i troppen?
22. I hvilken grad snakker dere om feil som begås og hvordan dere kan lære av dem i troppen?
23. Kan du fortelle om en situasjon hvor du som leder lyktes med å skape psykologisk trygghet? Kan du utdype det?
24. Kan du fortelle om en situasjon du opplevde som utfordrende, hvor utfallet kunne/ville blitt annerledes hvis det hadde vært psykologisk trygt?
25. I hvilken grad føler du deg personlig psykologisk trygg i troppen?
26. I hvilken grad opplever du at troppen som helhet føler seg psykologisk trygge?
27. Er det noen ulemper ved psykologisk trygghet slik du ser det?
28. Hvilke tips har du til andre ledere når det kommer til psykologisk trygghet?
29. Er det andre ting du tenker at påvirker den psykologiske tryggheten i troppen som vi ikke har snakket om?

Prestasjon

30. Hva tenker du på når du hører «prestasjon»?
31. Hva legger du i begrepet «prestasjon»?
32. Hva gjør at du selv presterer bra? Hva trenger du for det? Hva må ligge til grunn? Hvilke elementer skal til?
33. Hva gjør at du selv presterer dårlig/svakt? Hva påvirker det?
34. Hva tenker du om «prestasjonskultur»?
35. Hva legger du i begrepet «prestasjonskultur»? Hvordan vil du beskrive en prestasjonskultur?
36. Hva kjennetegner en god prestasjonskultur hos dere?
37. Hvilke faktorer mener du må være til stede for å kunne bygge opp, oppnå og opprettholde en prestasjonskultur?

38. Hvordan tilrettelegger du for god prestasjonskultur både på individnivå og troppsnivå? Hva er sammenhengen og dynamikken her?
39. Er det en link/kobling mellom psykologisk trygghet og prestasjoner? På hvilken måte?
40. I hvilken grad opplever du at du kan påvirke prestasjoner på godt og vondt i troppen? Hva konkret gjør du/ikke gjør du? Hva har du fokus på?

Intervjuguide fokusgruppe

Introduksjon

Hensikt: Skape trygghet og sette en ramme.

-Info om hvem jeg er, hvor jeg kommer fra, og hva jeg skriver om.

-Hvorfor jeg vil snakke med akkurat denne/gruppa.

-Mål med samtalen.

-Informere om frivillighet og anonymitet.

-Informere om dokumentasjon: lydopptak

Lederstil

1. Hvordan vil dere beskrive lederstilen til troppssjefen deres?
2. Hvordan opplever dere den?

Psykologisk trygghet

3. Er dere kjent med «psykologisk trygghet»?
4. Hvordan vil dere beskrive psykologisk trygghet?
5. Opplever dere psykologisk trygghet i troppen? Hvis ja, på hvilken måte? Har dere noen konkrete eksempler på det?
6. Hvordan skaper troppssjefen deres psykologisk trygghet? Hva konkret gjør eller sier han/hun?
7. Hva ved væremåten til troppssjefen deres styrker/minsker deres opplevelse av psykologisk trygghet i troppen?
8. I hvilken grad opplever dere at dere kan uttrykke bekymringer og spørsmål dere har? Hva påvirker dette?
9. I hvilken grad opplever dere rom for å stille kritiske spørsmål? Hvordan opplever dere det?
10. I hvilken grad opplever dere å holde igjen meninger og ideer dere har? Hva konkret har gjort at du/dere har kjent på en utrygg følelse, slik at du/dere har holdt igjen ting du/dere tenkte på eller ville dele?
11. I hvilken grad opplever dere trygghet til å komme med forslag til nye ideer, selv om de er halvferdige/ikke ferdigstilt? Hva påvirker dette?
12. I hvilken grad opplever dere at det er rom for å innrømme og si ifra om feil? Hva må ligge til grunn for at dere tør/gjør det?
13. Gitt at en av dere hadde begått en feil, ville dere gått til troppssjef med det? Hvis nei, hvorfor ikke? Hvis ja, beskriv hvordan det ville vært å gå til troppssjef med det? Prøv å beskriv til meg hvordan dere ville gått frem og hva deres forventede

reaksjon ville vært. Er det forskjell på om du ser andre begår feil eller gjør det selv? Ville det endret utfallet?

14. I hvilken grad snakker dere om feil som begås og hvordan dere kan lære av dem i troppen?
15. I hvilken grad opplever dere at det er rom for uenigheter og utveksling av ideer?
16. I hvilken grad opplever dere at dere kan spørre om hjelp?
17. I hvilken grad opplever dere trygghet i troppen til å ta risiko?
18. Hva konkret har troppssjef gjort som har gjort at du/dere har følt på trygghet til å (ta ordet/innrømme feil/dele erfaringer/komme med anbefalinger)?
19. I hvilken grad opplever dere at hver enkelt sine ulikheter, ferdigheter og evner verdsettes og utnyttes? På hvilken måte kommer dette frem?
20. I hvilken grad opplever dere at troppsjefen deres verdsetter ideene deres?
21. I hvilken grad opplever dere at forslagene deres lyttes til? Konkret eksempel.
22. Beskriv hva troppsjef har gjort for at du/dere skulle føle dere psykologisk trygge?

23. Hva trenger dere av troppsjef for å føle dere psykologisk trygge?
24. Hva kunne troppsjef gjort annerledes for at dere skulle opplevd psykologisk trygghet i større grad?
25. I hvilken grad føler du/dere dere psykologisk trygge i denne troppen?
26. I hvilken grad opplever dere at troppen som helhet føler seg psykologisk trygge?
27. Er det noen ulemper ved psykologisk trygghet slik dere ser det?
28. Er det andre ting ved psykologisk trygghet/dere tenker påvirker den psykologiske tryggheten i troppen som vi ikke har snakket om?

Jeg skal undersøke nærmere hva psykologisk trygghet egentlig er, og derfor lurer jeg på hva det betyr for dere? Se for dere et møte med troppen og troppssjef hvor dere diskuterer ... Etter en lang diskusjon har dere kommet frem til en beslutning. Dere er usikre på om det er den beste løsningen, og dere har et nytt forslag til en løsning som enda ikke har vært nevnt. Men dere har diskutert lenge og dere er derfor usikre på om dere vil legge frem et helt nytt forslag.

Hva gjør dere?

Hva ved situasjonen gjør at dere tørr å dele bekymringen deres?

Hva karakteriserer de situasjonene hvor dere føler dere trygge?

Hva kunne hindret dere i å si ifra?

Påvirker det stemningen i troppen når du, eller noen andre, gir en tilbakemelding eller lignende? Hvordan/på hvilken måte?

Prestasjon

29. Hva tenker dere på når dere hører «prestasjon»?
30. Hva legger dere i begrepet «prestasjon»?
31. Hva må ligge til grunn for at du/dere skal prestere bra? Hva påvirker det?
32. Hva gjør at du/dere presterer dårlig/svakt? Hva påvirker det?
33. I hvilken grad påvirker troppsjefen prestasjonene deres? Hva konkret gjør han/hun?
34. I hvilken grad legger troppsjef til rette for at dere kan prestere så godt som mulig? På hvilken måte kommer dette frem?
35. Hva tenker dere om «prestasjonskultur»?
36. Hvordan vil dere beskrive en prestasjonskultur? Hva kjennetegner en god prestasjonskultur?
37. Hvilke faktorer mener dere må være tilstede for å kunne bygge opp, oppnå og opprettholde en prestasjonskultur?
38. I hvilken grad opplever dere en prestasjonskultur hos dere?
39. Hvordan påvirker lederstilen til troppsjefen deres hvordan dere presterer/troppens prestasjoner?
40. Er det en link/kobling mellom psykologisk trygghet og prestasjoner? På hvilken måte?
41. Er det andre ting dere tenker påvirker prestasjonene i troppen som vi ikke har snakket om?

Masteroppgave om psykologisk trygghet i Forsvaret ved NTNU

Takk for at du ønsker å delta i forskningen min på psykologisk trygghet som en del av min masteroppgave ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om oppgaven og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Psykologisk trygghet danner utgangspunktet for åpne diskusjoner, konstruktiv uenighet og kreativ problemløsning, og kan være en sentral faktor for både individuelle prestasjoner og team-prestasjoner. Jeg ønsker gjennom denne masteroppgaven å se på linken mellom psykologisk trygghet, prestasjoner og ledere i Forsvaret sin bevissthet rundt dette.

Hvem utfører forskningen?

Masteroppgaven skrives av Mari Heksem Olsen som er masterstudent ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Hovedveileder er Anne Rød, førsteamanuensis ved Politihøgskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta? Du får denne forespørselen siden du er ansatt/vernepliktig i en av Forsvarets utvalgte avdelinger/tropper.

Hva innebærer det for deg å delta? Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at jeg ønsker å gjennomføre et dybdeintervju med deg som er ansatt og et gruppeintervju for deg som er vernepliktig. Tidspunktet for gjennomføringen av intervjuene er tentativt desember og eventuelt januar. Vi vil sammen finne intervjutidspunkter som er passende for deg og ditt arbeid.

Intervjuet vil omhandle ditt forhold og perspektiver til psykologisk trygghet, og hvordan du opplever det i troppen. Intervjuet vil trolig vare rundt 90 minutter. Det er viktig for meg at jeg forstår det du sier på en riktig måte. På den måten blir dataene som samles inn mest mulig sannferdige. Etter ditt samtykke, vil intervjuet tas opp på lydopptak for å hjelpe meg med akkurat dette. Intervjuet vil transkriberes i etterkant, hvor du vil få oversendt en ferdig transkripsjon som du kan godkjenne/korrigere/supplere.

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. 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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som har blitt beskrevet i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Enkelte direkte personidentifiserende opplysninger vil samles inn, slik som ditt navn, e-post adresse og telefonnummer. Ved samtykke vil du få et personlig ID-nummer. All data som lagres om deg vil knyttes til ditt ID-nummer. Skjemaet der ditt navn kan knyttes til ditt ID-nummer vil lagres separat fra datamaterialet. Om du ønsker å trekke deg fra prosjektet vil denne koblingen makuleres og data registrert på ditt ID-nummer slettes. All data lagres elektronisk på Forsvaret sin server, beskyttet med brukernavn og passord. Dette inkluderer lydopptak og transkribering av disse. All data vil være anonymisert med kodifisert tittel. Det er kun jeg, Mari, som vil ha tilgang til datamaterialet. Ved publikasjon av masteroppgaven vil datautvalget omtales på en måte som gjør at du ikke vil kunne gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter vår forskning?

Datainnsamlingen avsluttes etter planen januar 2023. Min oppgave leveres september 2023. Alle lydopptak og persondata slettes etter oppgaven er levert. Transkriberte og anonyme data fra intervjuene vil mulig bli lagret for eventuelle oppfølgingsstudier.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Mari (mariholsen@mil.no) 97430541
- NSD (Norsk senter for forskningsdata AS)
Epost - personverntjenester@nsd.no, eller
Telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Mari Heksem Olsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Psykologisk trygghet i Forsvaret* og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

◇ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1/9/23

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vurdering av behandling av personopplysninger

06.12.2022

Referansenummer

923256

Vurderingstype

Automatisk

Dato

06.12.2022

Tittel

Psykologisk trygghet i Forsvaret

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Mari Heksem Olsen

Student

Mari Heksem Olsen

Prosjektperiode

01.08.2022 - 30.09.2023

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.09.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling

av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

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

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

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

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

Informasjonssikkerhet

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

