



FORSVARET

Forsvarets høgskole

Fysisk vs digitalt samhandling.

En studie i hvordan gruppedynamikk endrer seg når lag går fra fysisk til digital samhandling.

Richard Salomonsen

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

vår 2021

Forord

Denne masteroppgaven er siste og avsluttende del av Forsvarets Høyskole (FHS) sin stabsskoleutdanning. 12. mars 2020 endret studenttilværelsen seg dramatisk i forbindelse med at Norge stengte ned grunnet koronapandemien. Resultatet var en omlegging av all undervisning, fra fysisk til digital. Det medførte også at all oppgaveløsning i de respektive gruppene vi var delt inn i, måtte gjøres i virtuelle samarbeidsrom. Personlig hadde jeg blandede følelser til det som skjedde. På den ene side slapp jeg å pendle til Oslo for å gå på skole. På den annen side førte den digitale hverdagen med seg en endring i gruppen som var interessant og som jeg ønsket å utforske videre. Vi mennesker er svært adaptive til endrede forutsetninger, jeg vil trekke frem fotmalende kunstnere for å underbygge mitt poeng uten referanse (for en gangs skyld). Kvaliteten på de digitale forelesningene i starten av pandemien var varierende. Dette bedret seg så snart foreleserne og elever ble vant til å bruke utstyret. Også gruppearbeidet led av startvansker, men førte til en opplevd økt effektivitet på noen områder. Oppgavens tema er interessant og var svært tidsaktuelt for 8 dager siden ... Etter 568 dager åpnet Norge opp igjen for fysisk samhandling som før. Jeg tror imidlertid ikke den digitale utviklingen stopper opp i særlig grad, kanskje vil koronapandemien ha ytterligere aktualisert og fremskyndet utviklingen, time will show (Flåklypa 1975)

Jeg vil takke mine veiledere Roar Espevik og Stein Forsdahl for uvurderlig hjelp med oppgaven. I tillegg vil jeg rette en stor takk til Endre Sjøvold for gode innspill.

Jeg vil til slutt takke min kone Maren, og mine barn, Rikke og Erle Marie for å være særdeles forståelsesfull i en krevende tid.



Sammendrag

I denne studien har jeg undersøkt hvordan gruppedynamikken endres når en gruppe går fra fysisk til digital samhandling. For å undersøke dette har jeg først sett på hvordan gruppedynamikken utvikler seg når gruppen samhandler fysisk. Deretter har jeg undersøkt hvordan gruppedynamikken utvikler seg når de samhandler kun digitalt. Til slutt har jeg sett på hvordan gruppedynamikken utvikler seg når gruppen samhandler digitalt i halve måleperioden og fysisk den andre halvdel av måleperioden.

Datagrunnlaget for undersøkelsen baserer seg på Systematisere Person-Gruppe Relasjon (SPGR) data fra kadetter som gjennomfører sitt andre semester ved Sjøkrigsskolen. SPGR brukes normalt i faget «sjømilitær ledelse» og måler blant annet interaksjoner i grupper og synliggjør gruppedynamikk, herunder polariseringer, fordeling av innflytelse, utvist adferd og mentale modeller av samspillet i gruppen. Koronapandemien inntreffer omtrent halvveis i semesteret og er den utløsende årsak til at undervisningen og samhandling i lag på Sjøkrigsskolen går fra fysisk til digital.

Analyse av SPGR dataene i studien indikerer at gruppedynamikken har en jevn positiv stigning mot «ideell leder» når kullet samhandler fysisk. Dette endrer seg signifikant negativt når kullet går fra fysisk til digital samhandling, og faller ytterligere, men ikke like raskt, når kullet har både digital og fysisk samhandling.

Funn i studien indikerer at grupper som ønsker å utvikle seg må trene, sammen. Økende kompleksitet av oppgaven krever økt rolleflexibilitet hos gruppen. Store endringer i kontekst eller ekstern forventning til gruppen krever økt rolleflexibilitet hos gruppen. Rolleflexibilitet defineres i denne oppgaven som gruppedynamikken gruppen er trent for å fremvise, og blir målt ved å måle tre variabler: gruppeorientert atferd, oppgaveorientert atferd og innflytelse. Studien peker på at den digitale samhandlingsperioden som kom som en følge av pandemien, førte til at kullet som helhet mistet verdifull tid for å trene sin gruppedynamikk i lagene. Dette medførte at lagene ikke var utstyrt med nok rolleflexibilitet i laget før de gikk ut på Øvelse Sjøkriger. Dette kan forklare hvorfor kullets nedgang i gruppedynamikk falt ytterligere, selv om kadettene gikk tilbake til fysisk samhandling. Teamutvikling er ferskvare og må trenes sammen med resten av teamet.



Summary

In this study, I have investigated how group dynamics change when a group goes from physical to digital interaction. To investigate this, I have first looked at how group dynamics develop when the group interacts physically. I then investigated how group dynamics develop when they interacted in virtual teams digitally. Finally, I looked at how the group dynamics developed when the group interacted digitally and physically.

The data for the survey is based on Systematize Person-Group Relationship (SPGR) data from cadets who are completing their second semester at the Royal Norwegian Naval Academy. SPGR is normally used in the subject «naval leadership» and measures, among other things, interactions in groups and makes group dynamics visible, including polarizations, distribution of influence, displayed behavior and mental models of the interaction in the group. The corona pandemic occurs about halfway through the semester and is the triggering reason why teaching and collaboration in teams at the Naval Academy goes from physical to digital.

Analysis of the SPGR data in the study indicates that the group dynamics have a steady positive slope towards the «ideal leader» when the cadets interact physically. This changes significantly when the cadets go from physical to digital interaction, and falls further, but not as fast, when the cadets have both digital and physical interaction.

Findings in the study indicate that groups that want to develop must train together. Increasing the complexity of the task, requires increased role flexibility in the group. Major changes in context or external expectation of the group require increased role flexibility in the team. Role flexibility is defined in this study as the group dynamics the group is trained to present, and is measured by measuring three variables: group-oriented behavior, task-oriented behavior and influence. The study points out that the digital interaction period that came as a result of the pandemic, led the team as a whole, losing valuable time to train their group dynamics in the teams. This meant that the teams were not equipped with enough role flexibility in the team before they went out on Exercise Sjøkriger. This may explain why the teams decline in group dynamics fell further, even though the cadets went back to physical interaction.

Team development is current, and must be trained together with the rest of the team.

Innholdsfortegnelse

En studie i hvordan gruppedynamikk endrer seg når lag går fra fysisk til digital samhandling.....	I
1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 RELEVANS.....	1
1.3 FORMÅL	3
1.4 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	3
1.5 OPPGAVENS BRENNPUNKT	4
1.6 OPPGAVEDESIGN.....	5
1.7 AVGRENSNING	6
2 Teoretisk fundament	6
2.1 HVA ER EN GRUPPE?.....	7
2.2 TEORIER OM GRUPPERS UTVIKLING.....	7
2.3 GRUPPER SOM BALANSESYSTEM – SPINNTEORIEN FOR GRUPPER.....	12
Formålsnivå.....	14
2.4 NÅR ANDRE SER OSS.....	16
2.5 HVA ER EN OPPGAVE?.....	17
2.6 ROLLER, ROLLESTRUKTUR, ROLLEFORVENTNING	18
Formelle roller	18
Uformelle roller.....	19
Rolleforventninger	20
2.7 NORMER	20
2.8 GRUPPEDYNAMIKK I SPGR ROMMET.....	22
Studiens målte variabler. GOA, OOA og INF.....	24
2.9 HYPOTESER	25
3 Metode	28
3.1 DESIGN	28
3.2 DATAGRUNNLAG	29
3.3 DELTAGERE I UNDERSØKELSEN	30
3.4 VALIDERING AV MÅLEVERKTØY.....	30
3.5 UNDERVISNINGSPPLAN SEMESTER 2 - 2020	31
3.6 VALIDITET.....	31

4 Analyse av SPGR data	32
4.1 IDEELL LEDER	32
4.2 GRUPPEORIENTERT ATFERD (GOA).....	34
4.3 OPPGAVEORIENTERT ATFERD (OOA).....	36
4.4 INNFLYTELSE (INF)	37
4.5 T-TEST AV DATAGRUNNLAG	39
5 Drøfting	41
5.1 IDEELL LEDER	41
5.2 GRUPPEDYNAMIKK – FYSISK SAMHANDLING	42
5.3 GRUPPEDYNAMIKK – DIGITAL SAMHANDLING	45
5.4 GRUPPEDYNAMIKK - DIGITAL + FYSISK SAMHANDLING	46
5.5 STUDIENS BEGRENSNINGER	47
6 Konklusjon	47
6.1 VIDERE FORSKNING.....	48
7 Litteraturliste	48
SPGR SPØRSMÅL - ITEMS (BEHSD4)	54

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Distribuert og/eller digitalisert teamsamarbeid blir stadig mer aktuelt. Søk på google scholar med søkeordet *virtual team* gir over 3 millioner treff. Utvider man søket til å inkludere *group dynamic* halveres treffene, men søker man eksplisitt på: «team to virtual team» får man 9 treff. (Google, 2021). Basert på dette enkle søket er det rimelig å anta det kan være interessant å forske mer på hva som skjer når fysiske team må samarbeide digitalt.

Det kan være fristende å tenke at det er koronapandemien som har ført til denne aktualiteten, dog er det verdt å merke seg at denne utviklingen har pågått lenge, men intensiteten har definitivt økt det siste året. Dette kan vi bekrefte ved å se til «Håndbok i fjernarbeid» fra 1998 som konstaterer følgende:

For stadig flere har fjernarbeid blitt en måte å organisere arbeidet på. Mange virksomheter vurderer innføring av fjernarbeid som en mulighet til økt fleksibilitet for bedriften og for arbeidstakeren. I den forbindelse dukker det opp en rekke spørsmål knyttet til hvordan dette skal gjøres, og hva som er konsekvensene ... Fjernarbeid er også i fokus i media og som politisk satsingsområde. (Håndbok i fjernarbeid, 1998)

Teknologien som skal understøtte vår digitale samhandling har hatt en rivende utvikling, men henger vi mennesker med og er det forskjeller vi er nødt til å ta hensyn til når vi samarbeider via en skjerm kontra å møtes fysisk?

1.2 Relevans

I Forsvaret finner vi flere eksempler på hvordan team driver med fjernarbeid eller med distribuerte team. En fregatt under seilas har et team på bro som samarbeider med operasjonsrommet, maskinrommet, byssen og vakthavende befal i sjøen. Kommunikasjonen foregår som oftest via radio og er som oftest delvis eller helt formalisert. Det er laget et eget kodespråk som avstedkommer formaliserte svar, gjerne støttet av et alarmsystem som skal gi enda hurtigere situasjonsforståelse for alle om bord. Ser man videre til de enkelte staber i Forsvaret, er video telefon-konferanser (VTC) blitt et stadig mer aktuelt verktøy. Store militære operasjoner i regi av Nato ledes fra hovedkvarter som

samhandler via VTC. Regjeringen vil ved kriser i fredstid mest sannsynlig måtte opprette virtuelle samarbeidsrom hvor det legges til rette for tverrsektoriell samhandling.

Koronapandemien har utvilsomt akselerert den virtuelle trenden, og det er grunn til å tro at den trenden vil fortsette når verden normaliseres etter pandemien. Ifølge Professor Arvind Malhotra vil kunnskapsbaserte jobber i økende grad fortsette å utføres virtuelt, også etter pandemien. Dette kan skyldes økende eiendomspriser eller arbeiderenes ønske om å fjernarbeid og friheten autonomt arbeid gir. Han peker på at en av de viktigste organisatoriske utfordringene vi står overfor i nærmeste fremtid er hvordan man skal klare å skape en kultur når alle, eller store deler av arbeidsstyrken kun jobber virtuelt (Malhotra, 2021). Malhotra sier videre følgende om forskning på fremtidig arbeid og organisasjoner:

Such research will require an integrative multidisciplinary perspective to focus on the design of the future work, how individuals will respond to such work, and how organizations can be designed to leverage future work. There are many unexplored paths; this commentary is the first step to understand future work in postpandemic organizations (Malhotra, 2021)

På den annen side slår toppsjefen i Goldman Sachs, David M. Solomon, fast at de ønsker alle sine ansatte tilbake så fort som mulig. Bakgrunnen for dette er bankens bekymring for at opplæringen, arbeidsmiljøet og kulturen som skapes når folk er sammen, vil ta skade hvis folk fortsetter å jobbe virtuelt. (Kibar, 2021)

Om dette blir en varig endring eller kun bestemt av pandemiens lengde det gjenstår å se. Men man kan ane konturene av en ny hverdag, som forventer at team i større grad enn før jobber sammen i distribuerte/digitale team. Grunnene til dette kan være både av økonomiske hensyn, men også av sosial art. Folk vil kanskje ønske seg større fleksibilitet med hensyn til hvor de skal bosette seg. Bedrifter har ikke råd til en stor eiendomsmasse. Folk vil kunne arbeide når de selv bestemmer. Bedrifter «outsourcer» oppgaver som ikke inngår i deres kjernekompetanse.

Miljøutfordringene vi står overfor kan potensielt føre til reiserestriksjoner på samme måte som korona nå gjør. Miljøgevinsten er åpenbar hvis transportbehovet går ned. Så også det økonomiske motivet. Men det er også grunn til å stille spørsmål om hva som potensielt kan skje hvis man flytter flere og flere jobber ut av kontoret og hjem til den ansatte. Vil den ansatte jobbe like hardt, vil

samlivsbrudd øke som en følge av større friksjon mellom dagligliv og arbeidsliv? Spørsmålene og problemstillingene er sammensatt og det er mange av dem!

1.3 Formål

Studiens formål er å undersøke om gruppedynamikken endrer seg når undervisning og arbeid i grupper går fra å være fysisk til digital. Hensikten er å øke kunnskapen om hvordan gruppedynamikk endrer seg i grupper som veksler mellom fysisk og digital samhandling. Temaet har vært relevant en god stund, men har blitt ytterligere aktualisert av de tiltak som koronapandemien fremprovoserte. Selv om trenden i samfunnet mot virtuell og digital samhandling har pågått lenge, finnes det lite forskning på hvordan gruppedynamikk påvirkes av digital samhandling, og det er denne oppgavens formål å bidra til at kunnskap om dette emnet økes.

Studien er unik fordi respondentene er tilnærmet homogene. De er også målt i tilnærmet likt miljø, slik at kulturforskjeller fra forskjellige avdelinger sannsynligvis kan neglisjeres. Respondentene jobber samme sted og skal gjøre de samme oppgavene.

1.4 Problemstilling og avgrensning

Datagrunnlaget for studien kommer fra SPGR og brukes normalt i lederutvikling på SKSK. SKSK har mer enn 20 års erfaring med å bruke måleverktøyet, noe som gir grunn til å tro at validiteten på målingene er av høy kvalitet. Det gir oss også god støtte til å tolke dataene på riktig måte. Studien kan betraktes som et omfattende naturlig eksperiment hvor normalsituasjonen, fysisk samhandling, er kontrollgruppen og digital samhandling og digital + fysisk samhandling er eksperimentgrupper. Med dette som bakgrunn er følgende problemstilling formulert:

Hvordan endrer gruppedynamikken seg i team som går fra fysisk til digital samhandling?

SPGR er en integrert operasjonalisering av Spinnteorien av Professor Endre Sjøvold (Endre Sjøvold, 2006) og vil bli gjennomgått i oppgavens teorikapittel. Det vil derfor være naturlig at studien vil basere seg på å bruke det samme språket og de samme konstruerte og abstrakte begreper, definisjoner og beskrivelser som finnes i SPGR-rommet.

Gruppedynamikk i denne oppgaven er utledet fra verdier og begreper som finnes i SPGR-rommet, hvor tre begreper som danner gruppedynamikk er målt. Disse er Gruppeorientert atferd (GOA), Oppgaveorientert atferd (OOA) og Innflytelse (INF). Hvordan vi har kommet frem til disse 3 variablene vil bli gjennomgått i teorikapittelet. Det presiseres at det er disse 3 variablene som i denne oppgaven defineres som gruppedynamikk i oppgavens problemstilling. Avgrensningen er viktig fordi det finnes svært mange definisjoner på hva gruppedynamikk er. Sjøvold definerer gruppedynamikk på flere måter, men vi kan trekke frem to definisjoner fra samme forfatter:

«det mønster av atferd og interaksjoner som kan observeres i en gruppe» (Endre Sjøvold, 2014a, p. 36)»

«Gruppedynamikk er den stadig skiftende polariseringen mellom ulike standpunkt, holdninger, funksjoner og roller i en gruppe» (Endre Sjøvold, 2006, p. 155)

1.5 Oppgavens brennpunkt

Gruppedynamikk er sentralt i denne studien. Ordet gruppedynamikk i seg selv er en relativt uhåndterlig størrelse. Før det blir fylt med riktig mening for *denne* problemstillingen er det vanskelig å si og mene noe presist om emnet. For å forstå noe om hvordan gruppedynamikken endrer seg må ordet dekonstrueres ned til håndterlige og forskbare størrelser, ord, fenomener eller atferd som kan måles og som det finnes kunnskap (teori) om. Noe som går igjen i de fleste teorier om grupper er at for å være effektiv så må gruppen operere på det nivået som best passer til den oppgaven de er satt til løse. Parallellene til det jeg nettopp har argumentert for er vanskelig å overse. For å svare på oppgavens problemstilling er det helt avgjørende at jeg tillegger brennpunktet, eller vinduet inn til økt kunnskap, de riktige inngangsverdiene. Den populære engelske frasen «shit in, shit out» er treffende i denne sammenheng.

Hvis dekomponeringen av oppgavens brennpunkt gjøres riktig, vil prosessen lede meg naturlig til hvilke teoretiske fundament som må presenteres. Dette vil igjen gjøre meg istand til å predikere, ved hjelp av hypoteser, hvordan jeg tror utviklingen av det jeg lurer på kommer til å utarte seg. Hvis

hypotesene ikke stemmer med det som faktisk skjer (resultatet av målingene av gruppedynamikk) vil det måtte drøftes hvorvidt teorien som hypotesene er bygget på dekkende eller om det finnes andre forklaringer eller teorier som bedre kan forklare det som faktisk skjedde. Når hypoteser og realitet er avstemt med adekvate og sannsynlige forklaringer, kan man driste seg til å en oppsummering og konklusjon på om oppgavens problemstilling er delvis eller fullt ut besvart. Man vil på dette tidspunkt også forhåpentligvis være kapabel til å komme med gode anbefalinger til hva som bør forskes videre på.

1.6 Oppgavedesign

Oppgaven vil søke å dekomponere eller operasjonalisere begrepet gruppedynamikk ved hjelp av Spinnteorien for grupper og SPGR verktøyet. (E Sjøvold, 1995; Endre Sjøvold, 2006, 2014a) for å komme til et nivå som gjør det lettere å forstå hva som gir ordet mening. Dette gjøres med teori om grupper, sosialpsykologiske fenomener og begreper som er aktuelle for å beskrive gruppedynamikk og hvordan mennesker interagerer med hverandre som individer og som medlem av en gruppe.

Undersøkelsen er designet som en eksperimentell tverrsnitt- eller korrelasjonsstudie. Det eksperimentelle design krever at man har en kontrollgruppe som speiles mot en eksperimentsgruppe.

I denne studien innebærer det eksperimentelle innslag at de samme respondentene utsettes for tre ulike spesifikke tiltak (fysisk, digital og digital+fysisk samhandling) hvor data fra SPGR kan gi valide data for de definerte verdiene som SPGR gir. Jeg definerer da kontrollgruppen til å være respondentene i en av disse kontekstene.

Jeg mener dette opprettholder kravet til reliabilitet og kausalitet. Med bakgrunn i den pragmatiske og abduktive tilnærming til kausalkravet vil jeg kunne støtte meg til både teori og empiri fra en respondentmasse som er homogen i sin gruppeopptreden, men selvsagt ikke på individnivå. Spørreskjemaene baserer seg likevel på respondentenes oppfattelse av de andre respondentenes atferd, hvilket vil si at det er den utviste atferd i gruppen, (og ikke når de sitter alene på rommet sitt) som blir målt i datagrunnlaget.

Innsamlingen av primærdata skjer ved hjelp av spørreskjema med lukkede svaralternativer.

Oppgaven søker ved hjelp av hypoteseutvikling fra teorien å etablere en kausal sammenheng mellom endring i gruppedynamikk når konteksten til gruppen endres.

1.7 Avgrensning

Oppgavens problemstilling søker å øke kunnskapen om hva som påvirker gruppedynamikk, basert på kjent teori om grupper. SPGR verktøyet er både et verktøy og en modell som har forsøkt å integrere de mest sentrale «enighetene så langt» innen kjent gruppeteori. SPGR rommet er et konstruert rom, eller et eget språk om man vil. Som en viktig avgrensning vil jeg presiseres at arbeidspråket i denne studien vil være SPGR-språket. Der det er formålstjenlig eller nødvendig for å unngå misforståelser, vil jeg bruke et annet abstrakt språk eller vanlig språk.

Gruppedynamikk er et abstrakt begrep som i denne oppgaven er definert til å favne de tre variablene som gir oss måleresultatene fra datagrunnlaget: gruppeorientert atferd, oppgaveorientert atferd og innflytelse.

Oppgaven vil på grunn av tid til rådighet, ikke vurdere følgende faktorer som kan tenkes å spille inn på evnen til å påvirke gruppedynamikk: Alder, kompetanse, kjønn, utdanningsnivå, jobberfaring, etnisitet, religion, legning eller lignende som kunne vært svært interessant å se nærmere på.

Oppgaven er avgrenset til å se på gruppen som et dynamisk system som responderer på ulike kontekster og ulike krav fra omgivelsene. (Ancona, Ancona, & Bresman, 2007; Edmondson, 2012; Endre Sjøvold, 2014a)

Studien henter sine data fra kadetter ved Sjøkrigsskolen som er selektert og vurdert ihht forsvarets seleksjonskriterier. Det vil si at det forutsettes at kompetansen for å være medlem av denne gruppen er dekket.

2 Teoretisk fundament

Dette kapitlet vil ta for seg de mest sentrale bidragene i gruppeteori med hovedvekt på Spinnteorien om grupper og Systematisere Gruppe-Person Relasjon (SPGR) (Endre Sjøvold, 2006,

2014a). Forskning på grupper (small group research) fokuserer på grupper som et system med sin egen dynamikk. Forskningen fokuserer på hvilken atferd som utvises i gruppen. Det er derfor naturlig å ta med noen sosialpsykologiske begreper som kan tenkes kan påvirke atferden til de enkelte individene som utviser atferden i gruppen og dermed bidrar til gruppens. Spinnteorien vil danne grunnlaget for hypoteseutviklingen som kommer til slutt i dette kapittelet.

2.1 Hva er en gruppe?

Det finnes svært mange definisjoner på hva en gruppe team eller lag er, for ordens skyld vil jeg presisere at begrepene team, gruppe og lag vil bli brukt om hverandre i denne oppgaven.

Forsyth definerer en gruppe som «two or more individuals who are connected by and within social relationship» (Forsyth, 2018, p. 3) Imidlertid er det delte meninger innen fagfeltet på dette. Simmel (Simmel, 2010) mente at en gruppe på 2 personer som samhandlet var kun å regne som en personlig samtale. Bakgrunnen for denne påstanden er begrunnet med at kompleksiteten i kommunikasjonen mellom 2 personer og 3 personer er så dramatisk forskjellig at man regnet dette som to vidt forskjellige fenomener. (Endre Sjøvold, 2006, p. 18) På bakgrunn av at oppgavens rammeverk for uthenting av data støtter seg på spinnteorien om grupper og verktøyet SPGR, vil jeg i denne oppgaven bruke Sjøvolds egen definisjon på en gruppe: *Tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet* (Endre Sjøvold, 2006, p. 28)

2.2 Teorier om gruppers utvikling

En samling mennesker kan raskt bli en velfungerende gruppe når målet er entydig og rammene gitt (Endre Sjøvold, 2014a)

En gruppe er mer enn en ansamling av mennesker, den har en karakteristikk som skiller seg ut. En gruppe eksisterer for en grunn eller for et mål som er delt av gruppens medlemmer. (Forsyth, 2018) Forskning rundt hva som skjer når en gruppe dannes er sentral for måleverktøyet SPGR, som blir brukt for å måle gruppedynamikken i denne oppgaven, jeg vil derfor belyse de mest sentrale teoriene som Spinnteorien og SPGR verktøyet bygger sitt teoretiske fundament på.

Når gruppers utvikling skal beskrives, er det naturlig å nevne Bruce W Tuckman som i 1965 foreslo en nærmest naturgitt og kronologisk syklus i gruppers liv med fasene: forming, storming, norming og performing (Tuckman, 1965)

Joseph E. Mcgrath hevder i sin *Temporal processes in group interaction and performance (TIP)* modell (McGrath, 1991), at det er tid og ikke sekvensialitet som er viktig for en gruppes utvikling. (Endre Sjøvold, 2006, p. 37) Hans kritikk av Tuckman er at Tuckman kun har gjort adhoc forsøk i laboratoriet hvor forskere har styrt hendelsesforløpet i gruppen og ikke studert virkelige arbeidsgrupper som løser reelle oppgaver.(McGrath, 1991; Endre Sjøvold, 2006)

Som i Tuckman's fire faser har Mcgrath sin teori 4 moduser som gruppen kan ta i bruk ved behov: Modus I Oppstart, Modus II Problemløsning, Modus III Konfliktløsning, Modus IV Utføring

De fire modusene til Mcgrath er til forveksling svært lik Tuckmans faser, den store forskjellen mellom de to teoretikere er at Tuckman hevder at gruppene «må» gjennomgå de forskjellige fasene, mens Mcgrath hevder at kun modus I og IV er noe alle grupper må gjennomgå. Modus II og III er virkemidler gruppen tar i bruk hvis det er behov for det.

Tid er en viktig faktor hevder Mcgrath, og spiller inn, både om modus II og III kan brukes , men er også sentral for når gruppen skifter modus fra I til IV. En av Mcgraths studenter går så langt som å hevde at en gruppe vil skifte modus halveis i tiden til rådighet, og gå fra relasjoner (Modus I) til å utføring (Modus IV), og at dette nærmest vil skje uansett om arbeidet tar 3 timer eller 3 måneder (Gersick, 1988, p. 39; Endre Sjøvold, 2006)

Bales' (Robert F Bales, 1953) angriper utfordringen med å språksette hva som skjer i en gruppe på en litt annen måte enn de to foregående tenkerene. Han fremsetter en likevektsmodell som hevder at grupper vil veksle mellom oppdragsløsning og de mer relasjonelle eller affektive sider av gruppesamspillet og at dette vil skje når det er behov for det. Man kan tenke seg en gruppe som kun løser oppdrag, vil gå lei etter en viss tid, og vil ha behov for påfyll av mer omsorg, oppmuntring eller lignende, for å øke yteevnen i oppdragsløsningen over tid. Dette samspillet vil over tid føre til at gruppen blir mer og mer effektiv og bedre trent, i å oppdage når det er behov for struktur og når det er behov for omsorg. (Endre Sjøvold, 2006) Dette vil skape en likevekt av oppdragsorientering og omsorgsorientering i gruppen.

Han hevder videre at jo raskere gruppen klarer å gjøre disse skiftene av fokus, jo mer effektiv vil gruppen være. Bales hevder at effektiv oppgaveløsning og relasjonsbygging er to sider av samme sak, mens de to foregående teoriene legger vekt på ren oppgaveløsning når de snakker om velfungerende grupper.(Endre Sjøvold, 2006, p. 41)

Schutz (Schutz, 1958) sin FIRO modell setter søkelyset på å møte enkeltindividets behov og emosjoner i forhold til hva hver enkelt kan bidra med i form av sin rolle, hvor nøkkelord er nærhet, kontroll og åpenhet (Endre Sjøvold, 2006; 2014a, p. 42)

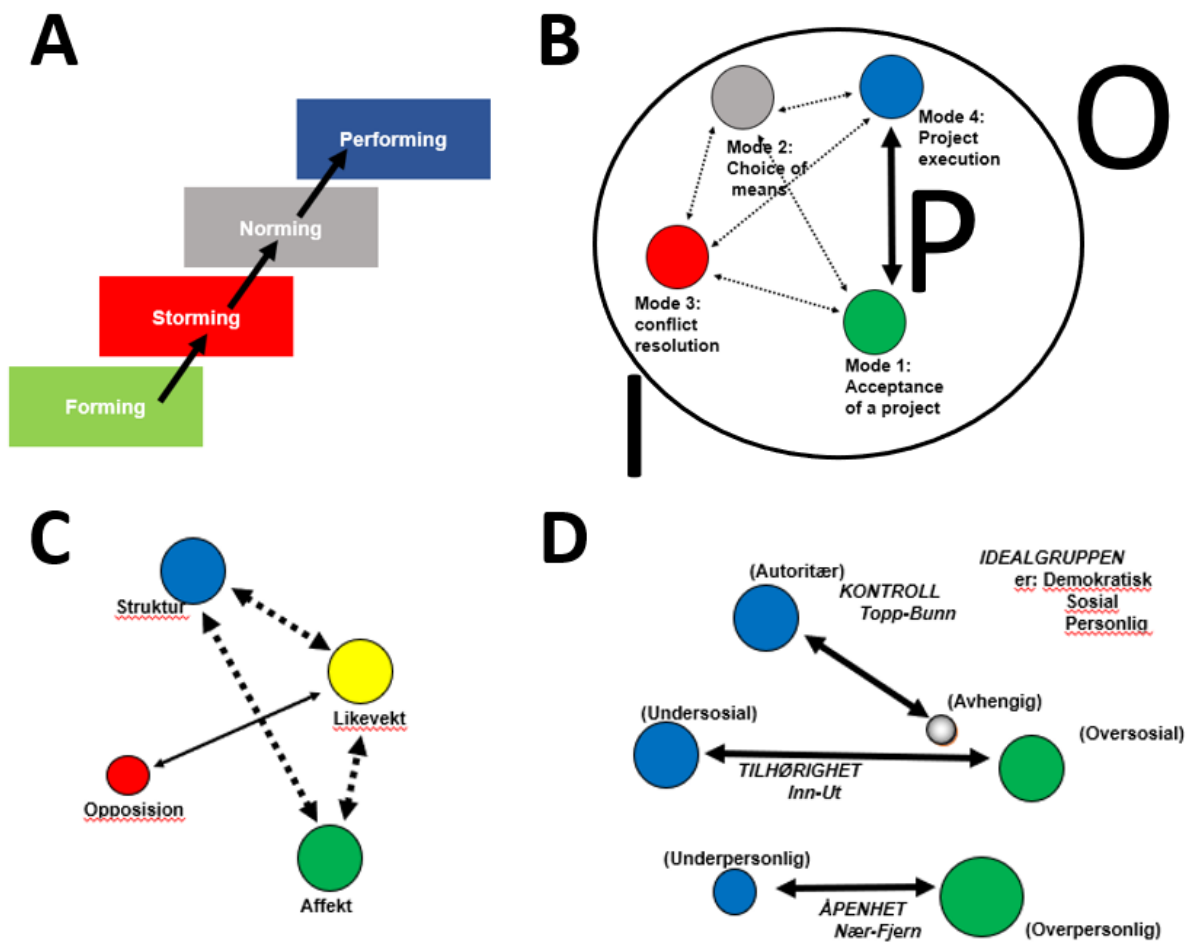
Wilfred R. Bion (Bion, 1961) trekker inn gruppens sosioemosjonelle behov ved å ikke kun se på resultatene fra gruppen, men også på om gruppen ivaretar omsorgsbehovet for gruppens ve og vel. (Endre Sjøvold, 2006) som jo ikke er ulikt det Bales hevder.

Talcott Parson (Parson, 1951; Parsons, 1953) sin Adaptive Goal achievement Integrative Latency (AGIL) modell peker på hvilken betydning gruppens kontekst har, for hvilke gruppefunksjoner som er aktive. Den peker på at den rådende funksjonen i gruppen *må samsvare med omgivelsenes krav for at gruppen skal være effektiv* (Parson, 1951; Parsons, 1953; Endre Sjøvold, 2006, p. 51)

Theodore M. Mills (Mills, 1984) fokuserer på gruppens evne til å lære og fokuserer på grunnleggende roller som alltid må være operative for en gruppe til å fungere. Jo flere roller som er operative jo mer «moden» er gruppen, noe som øker gruppens evne til å utvikle seg og takle høyere kompleksitet både på oppgavenivå og kontekstuell.

Sjøvold (Endre Sjøvold, 2006, 2014a) har sammenfattet de mest sentrale bidragene fra gruppeteori de siste 70 år i en tabell som sammenligner de forskjellige fasene, modus eller modenhetsnivå en gruppe har, med de støtteord for å beskrive hva som kjennetegner atferden på hvert nivå.

Teoriene vi har gjennomgått til nå ser alle på grupper primært som et oppgaveløsende system (Endre Sjøvold, 2006) men med litt forskjellig perspektiv. Det finnes også klare likheter. Disse likhetene har Endre Sjøvold sammenlignet og videreutviklet som til en ny dynamisk teori om grupper som gjennomgås i neste delkapittel. I arbeidet med oppgaven har han integret de viktigste bidragene som sammen med ny teori danner grunnlaget for Spinnteorien. I personlig kommunikasjon med Endre Sjøvold har jeg fått lov å bruke materiale fra den enda ikke utgitte nye utgaven av boken hans Teamet. **Figur X OG Y** sammenfatter på en god måte hvordan Spinnteorien henter sine bidrag fra anerkjente teorier om grupper de senere år.



Figur 2.1: Sammenstilling av Tuckmans fasemodell (A), McGraths TIP-modell (B), Bales likevektsmodell (C) og Schutz sosioemosjonelle modell (D). Alle teoriene ser gruppen som effektive oppgaveløsende systemer. Alle foreslår fire grunnleggende samhandlingsmønstre, men skiller seg fra hverandre i beskrivelsen av hvordan samhandlingsmønstrene kommer til uttrykk i gruppens utvikling.

A. De ulike samhandlingsmønstrene er **faser** som gruppen må igjennom for å være effektiv

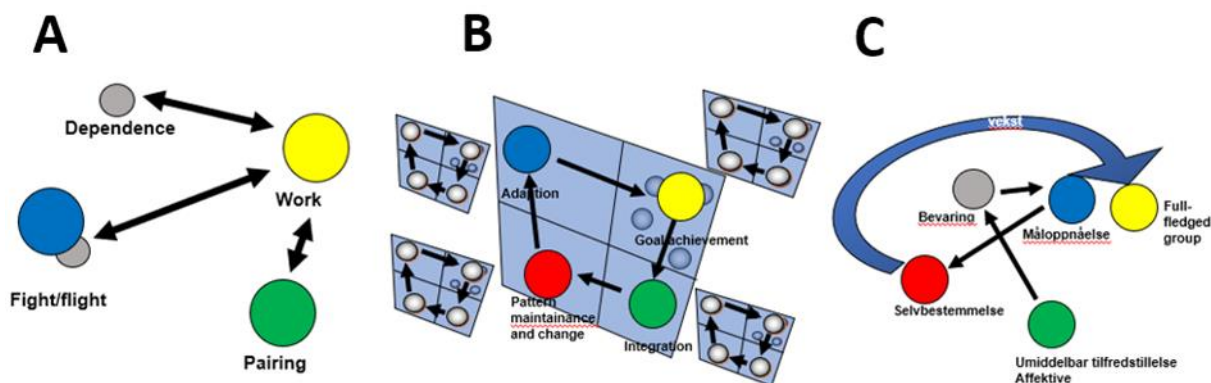
B. Gruppen velger **modus** avhengig av ressurser og eksterne faktorer (**I**, input). Kvaliteten på resultatet (**O**, output) avhenger av hvor godt tilpasset samhandlingen (**P**, prosessen) er for å løse oppgaven.

C. Den ideelle en likevekt mellom struktur- og affektelementer i gruppen. Dette er sjelden mulig og gruppen vil derfor skifte mellom å vektlegge hhv struktur- og affektelementer.

D. Hensyntagen til medlemmenes personlige behov er sentralt for gruppens effektivitet. Det er derfor sentralt at disse avstemmes for å sikre en god gruppeutvikling.

- Tuckmans bidrag til forskningen er å tydelig å fremheve de fire gruppefunksjonene og peke på at grupper gjennomgår perioder hvor noen gruppefunksjoner er mer fremtredende enn andre. Påstanden om at team utvikles gjennom faser er ikke dokumentert
- McGrath dokumenterte at grupper ikke går gjennom en fast sekvens av faser, men at grupper skifter modus (rådende gruppefunksjon) etter de behov gruppen opplever under arbeid med konkret oppgaveløsning. I McGraths IPO (Input, Process, Output) modell er dette «P-en»; prosessen.
- Bales nyanserer bildet av hva effektiv problemløsning i grupper er. Både strukturelle og affektive sider er nødvendige under oppgaveløsning og effektiv gruppedynamikk er en stadig skifning mellom disse to polene. Faste roller vil hemme en god dynamikk.
- Schutz bidrar med å peke på at ulike relasjonsmessige behov hos enkeltmedlemmene har betydning for gruppens prestasjon, og at dette må tas hensyn til når grupper utvikles. Disse behovene har klare paralleller til beskrivelsene for gruppefunksjonene i de andre modellene.

(Endre Sjøvold, 2021b)



(Endre Sjøvold, 2021b)

Figur 3.1: Sammenstilling av tre modeller som beskriver grupper som avanserte sosiale systemer.

A. I Bions teori om grupperes emosjonalitet (A) er Arbeidsgruppen den mest presterende. Her er ivaretagelse og måloppnåelse godt balansert. Denne tilstanden vil i større eller mindre grad hemmes av noen grunnleggende antagelser som Bion kaller Avhengighet, Pardannelse og Kamp/flukt.

B. Parsons' funksjonsmodell beskriver fire funksjoner som alltid må være til stede for at en gruppe skal fungere og overleve. Selv om en av funksjonene en tid kan dominere gruppen avhengig av gruppens oppgave, vil de øvrige funksjonene ligge latent og klare til bruk når oppgaven skifter kvalitet (illustrert ved de små feltene).

Gruppens funksjon påvirkes fra omgivelsene og andre grupper. Akkurat som kinesiske esker ligger individer omkapslet av gruppen, gruppen av organisasjonen, organisasjonen av samfunnet, osv.

C. Mills' vekstmodell legger vekt på at gruppen må tilegne seg ny ferdighet for å mestre mer avanserte oppgaver og at dette fordrer at alle medlemmene må utvikle seg, noe som innebærer at de må bryte ut av sitt normale rollemønster og mestre flere gruppefunksjoner.

- Bions bidrag er å vise at grupper har en kultur eller emosjonalitet som deles av medlemmene, og som i stor grad styrer gruppene prestasjonsevne.
- Parsons' bidrag er å tydeliggjøre hvilken betydning gruppens kontekst har for hvordan og i hvilken grad gruppen tar i bruk grunnleggende funksjoner. Dette dynamiske perspektivet fremhever at rådende funksjon må samsvare med omgivelsenes krav for at gruppen skal være effektiv. Parsons bidrar også med poenget at selv om noen funksjoner ikke er aktive må de være tilgjengelig i gruppen.
- Mills bidrar til vår forståelse av grupper ved å beskrive betingelsene for en gruppes evne til læring og viser hvordan individets og gruppens vekst er knyttet uløselig sammen.

(Endre Sjøvold, 2021b)

2.3 Grupper som balansesystem – Spinnteorien for grupper

Spinnteorien er en sosial feltteori som fokuserer på de sosiale relasjonene og atferden som skjer i gruppen og i hvilken kontekst gruppen opererer i. (Endre Sjøvold, 2021b) Teorien er under stadig utvikling og oppdateres jevnlig med ny forskning som fokuserer på gruppedynamikk og gruppeprosesser. (Kennedy & McComb, 2014; Konradt, Otte, Schippers, & Steenfatt, 2016; Kozlowski & Chao, 2018; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Schippers, Edmondson, & West, 2014; Endre Sjøvold, 2021b)

SPGR er en operasjonalisering av Endre Sjøvolds spinnteori for grupper og en videreutvikling av Bales SYMLOG verktøy (Robert Freed Bales, Cohen, & Williamson, 1979). SPGR er et skreddersydd måleverktøy som gir oss mulighet til å observere gruppedynamikk på enkeltmannsnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Verktøyet er sentrert rundt 4 grunnleggende motpoler av gruppefunksjoner som vil være dominerende i gruppen på et gitt tidspunkt. Disse er:

- Kontroll (C-Control) - Omsorg (N-Nurture)
- Opposisjon (O-Opposition) - Avhengighet (D-Dependence)

For å illustrere gruppens robusthet og fleksibilitet finnes det to verdier som er:

- Resignasjon (W- Withdrawal) – Engasjement (S- Synergy)

Tilslutt to faktorer som måler graden av observert atferd av de fire gruppefunksjonene.

- Høy innflytelse (H-High influence) – Lav innflytelse (L- Low influence) (Endre Sjøvold, 2006)

Funksjonen Omsorg (N-Nurture) er fremtredende i en gruppe når sosiale relasjoner skal etableres og vedlikeholdes. Personer som opererer denne kategorien oppleves som vennlige, uformelle åpne og demokratiske. En gruppe hvor denne funksjonen er rådende over tid, sier vi har en «omsorgskultur», hvor fokus på medlemmenes velferd og tilfredshet er viktigere enn ytelse og måloppnåelse. Dette kan føre til beslutningsvegring hos lederen for gruppen. (Endre Sjøvold, 2006, p. 61)

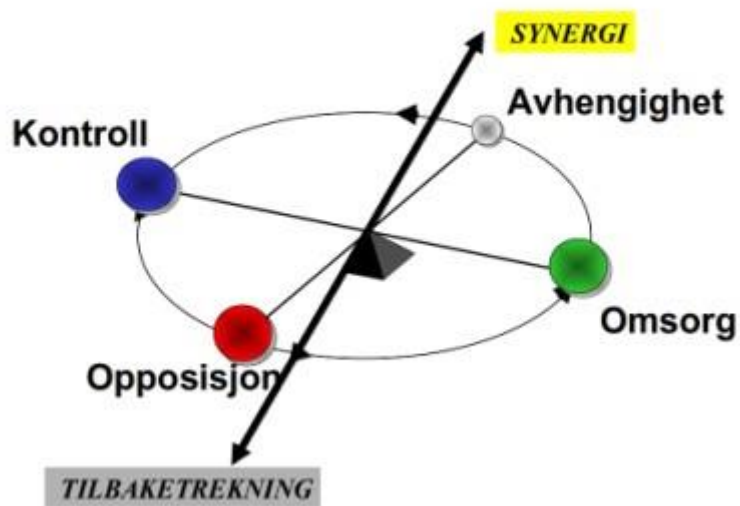
Avhengighet (D-Dependence) preger en gruppe som er i ferd med å tilpasse seg et sett kjøreregler for sitt samspill og samarbeid om en oppgave. Personer som opererer i denne kategorien oppleves som logiske, objektive og analytiske. De konsentrerer seg om oppgaven med en intellektuell tilnærming. De legger stor vekt på å få løst oppgaven og går grundig til verks med å studere informasjon og tilgjengelig bakgrunnsmateriale, dog uten selvstendig initiativ. En gruppe hvor denne funksjonen er rådende over tid, sier vi har en avhengighetskultur. Gruppen vil da ha en tendens til å se verdier som fremmer lojalitet og disiplin som de foretrukne, hvilket ofte resulterer i passivitet og underkastelse (Endre Sjøvold, 2006, pp. 61-62)

En gruppe som preges av opposisjon (O-opposition), bruker energien på å løse uoverensstemmelser medlemmene imellom. Disse uoverensstemmelsene oppstår ved at status quo utfordres hele tiden. Det som utfordres kan være lederskapet, hvordan oppgaven skal utføres, og hvordan relasjonene skal opprettholdes. Personer som opererer i denne kategorien, viser en klar intoleranse for kontroll som uttrykker motstand mot autoriteter og nekter å innordne seg. Lederens rolle blir forhandlerens. (Endre Sjøvold, 2006, p. 62)

Den siste funksjonen, Kontroll (C-Control), er fremtredende for en gruppe som har etablert aksepterte kjøreregler for sitt arbeid og har fokus på utførelse og produksjon. Personer som opererer i denne kategorien oppleves ofte som lite fleksible regelryttere. De er overdrevent opptatt av systematikk og «korrekte» måter å utføre oppgaver på. Holdninger som at «vi er best» er rådende. Den aksepterte lederen er «den sterke mann» og forutsettes å lede gruppen i slaget mot konkurrerende grupper. (Endre Sjøvold, 2006, pp. 62-63)

Figur 2-1

SPGRs grunnleggende gruppefunksjoner



(Endre Sjøvold, 2014b)

Formålsnivå

En viktig forutsetning for de fleste teorier om grupper, så også spinnteorien og SPGR verktøyet, er at det tar for gitt at grupper har forutsetning for å kunne utvikle seg. For å beskrive utvikling ved hjelp av Spinnteorien og SPGR har Endre Sjøvold konstruert fire forskjellige «formålsnivå» som representerer et fiktivt språk og mål på gruppens rolleflexibilitetsevne.

De fire formålsnivåene i spinnteorien er reservasjon, lagånd, produksjon og innovasjon.

INNOVASJON	●	●	●	● +Utfordrer
PRODUKSJON	●	●	● Tar ansvar	
LAGÅND	●	● +Lojal/forpliktet		
RESERVASJON	● Hensynsfull			

● Omsorg ● Avhengighet ● Kontroll ● Opposisjon (Endre Sjøvold, 2014a)

Figuren illustrerer på en god måte hva som er kriteriene for at en gruppe har *mulighet* for å operere på et gitt formålsnivå. De fargede prikkene representerer atferdspekter for de enkelte medlemmene av gruppen. Det forutsettes at alle i gruppen mestrer de ulike atferdspekter for at betingelsene for at formålsnivået er nådd av gruppen. Det må likevel presiseres at dette er et abstrakt nivå og at overgangene mellom de ulike nivåene er glidende og at rekkefølgen ikke er fastsatt, det sentrale i formålsnivået er at gruppens medlemmer behersker flere gruppefunksjoner for at gruppen skal utvikle seg. Det som likevel er helt sentralt i spinnteorien er at det er balanse mellom gruppefunksjonene. For mye av en gruppefunksjon vil føre til ustabilitet og at gruppen går i «lås» i en av gruppefunksjonen.

En annen viktig presisering hva angår formålsnivåene er at det ikke nødvendigvis er bedre å være på et høyere formålsnivå enn et lavt. Det sentrale er at gruppen er på *riktig* formålsnivå i forhold til oppgaven gruppen skal løse og de kontekstuelle forhold som omverdenen krever. Men en gruppe som er istand til å operere på høyeste formålsnivå vil kunne manøvrere seg nedover på lavere, dette er ikke tilfellet for en gruppe som kun er istand til å operere på et lavt nivå. For å eksemplifisere dette kan man si at en vektløfter som løfter 100kg i benkpress, også kan løfte 60 kg. En vektløfter som kun løfter 60 kg, kan ikke, uten mye trening klare å løfte 100 kg. Å øke gruppens formålsnivå eller rolleflexibilitet krever trening/bevisstgjøring/refleksjon.

Hvis vi tar sjøvaktene på SL som et eksempel vil disse i stor grad være preget av rutine og faste oppgaver til riktig tid. Hvis teamet hadde operert på modenhetsnivå innovasjon på sjøvaktene, ville de sannsynligvis blitt oppfattet som kranglete og lite villig til å innordne seg til sjøvaktens oppgaver. De ville stilt spørsmålstegn ved alle rutiner og søkt etter nye løsninger som kunne forbedre effektiviteten ved sjøvaktene. Dette ville kunne medføre friksjon og misnøye på SL. De fleste grupper kan operere i formålsnivå reservasjon og vil ikke trenge noe trening for å gjøre det.

Spinmodellen har også en vertikal akse som kalles «synergi» og «tilbaketrekning» Aksen er ment å illustrere gruppens formålsnivå. Den indikerer hvilken modenhet gruppen har, altså hvor fleksibel gruppen er til å vise den riktige gruppeatferden til riktig kontekst og krav fra omverdenen. Et team eller gruppe på lavt modenhetsnivå vil være dominert av en fast rollestruktur hvor «Per» er den som sørger for at ting blir gjort (Kontroll), mens «Pål» er den som sørger for at alle har det bra (Omsorg), «Lena» er den som alltid er uenig og skal stille spørsmålstegn ved hvordan man skal løse oppgaven (opposisjon) og «Lise» gjør som hun får beskjed om (avhengighet) Hvis samme gruppe hadde vært på et høyt modenhetsnivå ville alle medlemmene av gruppen kunne aktivisere de 4 gruppefunksjonene når det måtte passe til gruppens oppgaver og kontekst. En gruppe på et høyt

modenhetsnivå vil kunne aktivere de fire gruppefunksjonene hurtig, sømløst og til riktig situasjon. Nøkkelord her vil være fleksibel og i balanse. En gruppe på lavere modenhetsnivå vil i større grad være dominert av en gruppefunksjon og være mindre fleksibel og i ubalanse. For å visualisere spinnteorien bruker Sjøvold et gyroskop eller en snurrebass (derav spinnteori) som et eksempel på hvordan en gruppe på et høyt modenhetsnivå veksler mellom de fire gruppefunksjonene. Jo hurtigere snurrebassen snurrer jo mer sømløs blir gruppefunksjonene, men skulle den bli dominert av en gruppefunksjon vil den stoppe opp og falle ned på siden.

Den grunnleggende ideen er at et team til enhver tid aktiverer funksjonen som er best egnet for å møte det spesifikke problemet de står overfor. Oppgavens kompleksitet og utenomverdenes krav til gruppen påvirker hvilket formålsnivå gruppen må være rustet til å takle.

2.4 Når andre ser oss

Forskning på grupper og gruppers ytelse er komplekst. Allerede i 1898 konstaterte Norman Triplett at fiskende guttunger og syklende mannfolk gjorde ting raskere når de var sammen med andre enn alene. Observasjonene er blitt etterprøvd og bekreftet så grundig at fenomenet har fått sin egen fagterm - *Sosial fasilitering : Økt ytelse når andre er tilstede.* (Endre Sjøvold, 2006, p. 25; Triplett, 1898) Påstanden kommer med et stort men, oppgavene må være enkle og så godt innlært at de kan løses nærmest på instinkt, som for eksempel løping, sykling eller spising (dominante responser). Dersom oppgavene er komplekse (ikke dominante responser) viser forskning at det å ha folk rundt seg kan bli en hemske. (Endre Sjøvold, 2006, p. 26; Zajonc, 1965) Zajonc refererer til et interessant forsøk i sin artikkel hvor trainees fra nasjonalgarden i USA blir delt i 2 grupper. Forsøkspersonene blir plassert i en bås med 20 røde lamper montert i en sirkel, hvor lampene tennes med-urs med en frekvens på 12 runder pr minutt. Med ujevne mellomrom vil en eller flere av lampene ikke tennes i sin riktige frekvens med et snitt på 24 feil pr time. Oppgaven til forsøkspersonene er å rapportere feil med sekvensen. Etter å ha fått en kort innføring i oppgaven skal de to gruppene observere lystavlen i 135 minutter. Den ene gruppen får beskjed om at de fra tid til annen vil få besøk av en oberstløytnant eller sjefssersjant som vil evaluere prestasjonen deres, mens den andre gruppen gjør forsøket alene uten evaluering. Resultatet av dette forsøket er at gruppen som vet at den vil bli evaluert misser 20 prosent av feilene, mens gruppen som jobber alene misser 64 prosent av feilene. Dette forsøket støtter opp om teorien til Cottrell som mente at vi kun blir stimulert av andres

nærvær dersom vi opplever at de kan eller vil belønne eller straffe oss i det vi gjør. Dersom vi ikke opplever at det er slik, vil andres nærvær ikke stimulere til økt innsats (Cottrell, Wack, Sekerak, & Rittle, 1968; Endre Sjøvold, 2006, p. 26) Et siste interessant fenomen jeg ønsker å trekke frem innledningsvis er begrepet, *Sosial loffing*, også kalt Ringelmann effekten, som i korte trekk går ut på at hvis egen innsats kan kamufleres så kan dette føre til nedsatt ytelse. (Ingham, Levinger, Graves, & Peckham, 1974)

Begrepene sosial fasilitering og sosial loffing beskriver i større grad hvordan mennesker presterer når andre er til stede og ikke hvordan en gruppe eller team presterer sammen. Likevel er det viktig for oppgaven å ta med begrepene fordi det er elementer av disse teoriene som kan være med å gi større innsikt når dataene i vår studie skal drøftes.

2.5 Hva er en oppgave?

Ordet oppgave kan romme så mangt, i denne studien er de forskjellige oppgavene kadettene blir satt til ikke det sentrale, men heller hvordan lagene responderer og endrer gruppedynamikk på oppgavene som blir presentert for dem.

Som vi har vært inne på tidligere vil oppgavens art og kompleksitet være med på å påvirke hvordan gruppen responderer alt etter hvilket formålsnivå gruppen har. For å beskrive en oppgaves art og kompleksitet vil jeg bruke Steiners skjematisk oppstilling av fem ulike definisjoner på oppgavers arbeidsform. For å være en effektiv gruppe eller team er det svært viktig å være bevisst på hvilke verktøy man velger å bruke for å løse oppgaven. Å bruke den samme metoden på alle oppgaver en gruppe blir satt til å løse, vil kunne sammenlignes med å bygge et hus ved å kun bruke en hammer. Det trengs forskjellig verktøy til forskjellige oppgaver. Steiner hjelper oss med å systematisere fem forskjellige typer arbeidsformer, eller verktøy, som kan hjelpe oss med å bruke riktig verktøy til riktig oppgave:

- Additive oppgaver kjennetegnes ved at den krever alle sin innsats og at resultatet er den direkte summen av alles samtidige bidrag. Eksempler på dette kan være en tautrekkingskonkurrans eller et tungt løft. (Endre Sjøvold, 2006; Steiner, 1972)
- Disjunktive oppgaver er når det finnes en ekspert i gruppen som kommer med en løsning som alle godtar og forstår fordi det bare må være riktig. (Endre Sjøvold, 2006; Steiner, 1972)

-
- Konjunktive oppgaver kjennetegnes ved at alle bidrag er viktige og sluttproduktet er forskjellig fra hva de enkelte kunne kommet frem til alene. Man utnytter forskjellig kompetanse i gruppen, og det er nødvendig med forskjellig kompetanse. (Endre Sjøvold, 2006; Steiner, 1972) Eksempler på dette kan være å drifte et marinefartøy.
 - Kompensatoriske oppgaver er oppgaver hvor gjennomsnittet av medlemmenes bidrag er resultatet. F.eks en juries avstemming. (Endre Sjøvold, 2006; Steiner, 1972)
 - Komplementære oppgaver kjennetegnes ved at alle må bidra, men at de enkelte medlemmene kan gjøre sin del selvstendig, for deretter å samle de enkelte delbidragene til et produkt eller ferdigstilling. Eksempler på dette kan være å konstruere en Formel 1 bil eller skrive hvert sitt kapittel i en fagbok. (Endre Sjøvold, 2006, p. 29; Steiner, 1972)

2.6 Roller, rollestruktur, rolleforventning

Vi definerer en rolle som et sett av forventninger til hvordan vi skal oppføre oss for å fylle visse grunnleggende funksjoner i en gruppe. (Endre Sjøvold, 2006, p. 101) I gruppeteori skiller man gjerne mellom formelle roller og uformelle roller.

Formelle roller

På et marinefartøy er den formelle rollestrukturen definert. For å gjøre det enda enklere har de enkelte rollene fått navn som beskriver rollen. Skipssjef, nestkommanderende, navigasjonsoffiser, maskinmester osv gjør at det er liten tvil om hva de enkelte har ansvar for om bord på dette fartøyet. Dette gjelder kun for dem som har erfaring med denne typen grupper. Forhåpentligvis så er disse rollene besatt av personer som oppfyller kravene som er definert for de enkelte rollene. Slike definerte roller kalles for formelle roller og Sjøvold definerer dem som: Forventninger knyttet til den stilling eller formelle posisjon en person har. (Endre Sjøvold, 2006, p. 101) Selv om det ved første øyekast kan se selvforklarende ut hva som er forventningene til rollene om bord på et marinefartøy er det slett ikke så enkelt i praksis. Derfor er det viktig med rolleavklaring. Jeg vil bruke verdens raskeste marinefartøy som et eksempel: Et broteam på en Skjold klasse korvett består av en vaktsjef og en navigatør. Navigatøren sørger for selve navigeringen mens Vaktsjefen er sikkerhetskontrollør. Ved nedsatt sikt vil det bli plassert en ekstra utkikk på bro for å holde kontroll med nærområdet av fartøyet mens navigatør og vaktsjef vil bruke radarskjerm og kartplotter til å forestå navigeringen, de

vil slutte å se ut rutene på bro, men kun se ned i skjermene. En viktig rolleavklaring til utkikken i en slik situasjon er at hvis han ser noe i umiddelbar nærhet til fartøyet så skal han umiddelbart rope STOPP-STOPP-STOPP. Han gis altså myndighet til å overta kommandoen av fartøyet skulle situasjonen kreve dette. Enda viktigere er det at det forventes av utkikken at han skal stoppe båten hvis han ser noe. Uten denne spesifikke rolleavklaringen eller forventningsavklaringen om man vil, ville utkikken sannsynligvis rapportert at det var noe i vannet foran båten og STOPP-ordren hadde kommet for sent. En annen viktig avklaring som gjøres med utkikken er at det presiseres at det er bedre og rope STOPP en gang for mye enn en gang for lite. Dette gjøres for å ufarliggjøre feilrapportering. For en som ikke har stått utkikk før vil dette høres banalt ut, for en som har stått utkikk vil han skjønne at feilrapportering er noe man ønsker å unngå. Hovedpoenget med eksempelet er å få frem at selv om rollefordelingen ved formelle roller kan synes selvforklarende, så er det aldri så enkelt. Ting som kan misforstås blir som regel misforstått.

Uformelle roller

Uformelle roller er knyttet til den sosiale funksjon personen fyller i den spesielle gruppen (Endre Sjøvold, 2006, p. 101) Her peker noen teorier i retning av økonomisk bytteteori som kort oppsummert sier at man investerer i sosiale sammenhenger ut fra det vi forventer å få igjen (Endre Sjøvold, 2006) Vi kan lykkes eller mislykkes både til de forventninger som ligger i våre formelle og uformelle roller. De uformelle rollene i grupper kan romme forventninger til oppgaveløsningen, men spesielt være viktige i gruppens identitet og gruppens velbefinnende. Her kan det oppstå konflikter, man kan tenke seg en gruppe hvor den formelle lederen av gruppen kun fokuserer på å løse oppgaven uten å ta hensyn til omsorgsbehovet i gruppen, hvis noen andre i gruppen tar på seg omsorgsbehovet, samtidig som de klarer å drive frem en løsning av oppgaven kan dette kan medføre at den reelle lederen er en helt annen enn den formelle lederen.

I den vestlige litteraturen som omhandler team og ledelse har det vært vanlig å skille mellom to kategorier uformelle roller eller funksjoner i sosial sammenheng: Omsorgsroller og Kontrollroller (Endre Sjøvold, 2006) Denne todelingen har sin forankring i Ohio undersøkelsene (Fleishman, 1973) som overbevisende identifiserte to faktorer som sentrale i ledelse og sosialt samspill. Omtanke (consideration) for mennesket og innføring av struktur (initiate structure) og ble betraktet som dekkende. Etter hvert har flere gjort overbevisende studier som viser at opposisjon er uunngåelig, men også nødvendig og ønskelig for at en gruppe skal gjøre gode valg. Dette kalles Opposisjonsrolle. (Endre Sjøvold, 2006)

Avhengighetsrollen understøtter lojalitet til gruppens struktur, oppgaver og relasjonell aksept og er viktig for at gruppen skal få gjort ting etter de har blitt enige om en retning. (Endre Sjøvold, 2006)

En gruppes dynamikk vil bli påvirket av konteksten den befinner seg i. Hvis medlemmene av en gruppe alltid inntar de samme rollene over tid og i ulike kontekster sier vi at gruppen har en fast rollestruktur. Hvis gruppen evner å skape ett sett kjøreregler i gruppen som fører til at medlemmene i gruppen søker å vise annen atferd enn den vanlige, vil gruppen kunne utvikle seg og øke sin rolleflexibilitet.

Rolleforventninger

Vår atferd sammen med venner og familie kan være svært ulik vår atferd på jobb. Ser vi på definisjonen på hva en rolle er en gang til :

«Vi definerer en rolle som et sett av forventninger til hvordan vi skal oppføre oss for å fylle visse grunnleggende funksjoner i en gruppe.» (Endre Sjøvold, 2006, p. 101) så ser vi at forventninger er en sentral faktor i hvilken rolle vi *spiller*. Goffman hevder at verden er en scene hvor vi bevisst eller ubevisst spiller en rolle for å oppnå sosial aksept (Goffman, Risvik, & Risvik, 1992; Endre Sjøvold, 2021b) Vi kan dermed tolke oss frem til at konteksten vi befinner oss i, og med hvem, er en medvirkende faktor til hvem vi velger å fremstille oss som. Det kan også oppstå en viss forvirring hos rolle innehaver hvis individet i en kontekst møter to sett med forventninger fra omverdenen til hvilken rolle han skal *spille*.

Dette har jeg selv opplevd ved å ta med meg min familie om bord på en missil torpedo båt (MTB) jeg var skipssjef på. Min kone og mine barn var i begynnelsen meget forundret over min atferd som ikke sammenfalt med den de til vanlig så hjemme.

Det at omgivelsene og rammene vi er i som individer, og som gruppe, påvirker hvem vi fremstiller oss som er sentralt når vi skal utvikle hypoteser i forhold til hvordan kadettene responderer til omgivelsene i løpet av semesteret.

2.7 Normer

Normer kan sees på som kjøreregler for hva som er greit og ikke greit i en gruppe, men som ikke er skrevet ned noe sted, «det bare er sånn». Normene er sterkt påvirket av verdigrunnlaget i den gruppen det gjelder og vil være sterkt påvirket av verdigrunnlaget til spesielt den reelle lederen for gruppen. Normer kan definere hva som er «normalt» å mene, gjøre og snakke om, og hva som

absolutt skal unngås (Sorrels & Kelley, 1984) i (Endre Sjøvold, 2006, p. 119) Normer representerer svært sterke styringsmekanismer for hvordan grupper styres og holdninger dannes. Bennington-studien er en klassisk og kjent studie som tar for seg elevene på Bennington College på 1930 tallet. Colleget var en politisk liberal skole med en stor andel konservative studenter. Undersøkelser viste ved å undersøke stemmegivningen til elevene ble betydelig mer radikale etter å ha vært elever på Bennington College, og at disse holdningene beholdt sin radikale orientering senere i livet. (Newcomb, 1961) i (Endre Sjøvold, 2006, p. 123) Det er fristende å ta inn det kjente ordtaket fra Miles Law : where you stand, depends on where you sit.(Miles, 1978) som påpeker at man blir formet av de miljøene man vanker i, og man blir påvirket av normene som styrer atferden av de gruppene man blir medlem av. Miles Laws opprinnelse kommer fra det amerikanske byråkratiet, men er i aller høyeste grad relevant i Forsvaret. Man endrer perspektiv på hvordan man trenger å løse ting alt etter hvor man sitter. En av mekanismene som er med å endre vårt syn på dette er normene som råder på det stedet man til enhver tid sitter.

Sanksjonene som styrer normene, øker i styrke alt etter hvor viktig normene er for gruppens overlevelse. Et dagsaktuelt eksempel kan være Krfs, nå avgåtte leder og statsråd Kjell Inge Ropstad. Hans forsøk på å «misforstå» skattereglene kunne sannsynligvis ha passert i normverdenen som noe man bør søke og unngå, men når det kom frem at han med overlegg hadde prøvd å unndra seg skatt, var dette et alvorlig normbrudd, og et eksempel på noe man absolutt ikke gjør, både overfor partiet han ledet, og mot statsrådsemetet han satt i. Hadde han ikke gått av frivillig kan man være rimelig sikker på at han hadde vært sosialt utestengt fra både parti og andre statsråder basert på de normer som gjelder for Krf – gruppen og for statsråd-gruppen. Det er helt avgjørende for statsråd-gruppens overlevelse at de følger lovene de selv er med på å lage, altså kvalifiserer Ropstads overtramp med normenes strengeste straff: sosial utestengelse fra gruppen(e).

Normene er altså der for å sikre gruppens overlevelse, men også for å øke gruppens ytelse og kohesjon. På samme måte som man blir straffet hardt for å bryte en gruppes normer, vil man på den andre side bli rikelig belønnet hvis man følger normene. Man vil da bli akseptert i flokken som man knytter sin identitet til. Dette kan man relatere til at jo høyere eller vanskeligere normkrav som stilles i en gruppe, jo større er belønningen i form av å tilhøre en gruppe som ikke alle andre kan være en del av. (Endre Sjøvold, 2006)

2.8 Gruppedynamikk i SPGR rommet

Spinnteorien danner det teoretiske og funksjonelle rammeverket for å forstå gruppers dynamikk som visualiseres ved hjelp av måle og analyseverktøyet SPGR. SPGR er en operasjonalisering av Spinnteorien og et data og analyseverktøy som visualiserer gruppers dynamikk. (Endre Sjøvold, 2021b)

Spinnteorien tar utgangspunkt i at grupper må beherske fire grunnleggende gruppefunksjoner for å overleve over tid. Disse gruppefunksjonene er Omsorg, Kontroll, Opposisjon og Avhengighet. For å yte best mulig er det helt sentralt at balansen mellom gruppefunksjonene er tilpasset både til oppgaven som skal løses og omgivelsenes krav og forventninger til gruppen. (Endre Sjøvold, 2021b)

SPGR er et verktøy og metode som gir oss mulighet til å visualisere hvilken gruppedynamiske fenomen ved hjelp av kraftige algoritmer. Algoritmene baserer seg på videreutvikling av måleverktøyene Interaction Process Analysis (IPA) (Robert F Bales, 1950) og Systematic Multiple Observation Systems (SYMLOG) (Bales RF og Cohen, 1979) som har vært helt sentral i utviklingen av SPGR.

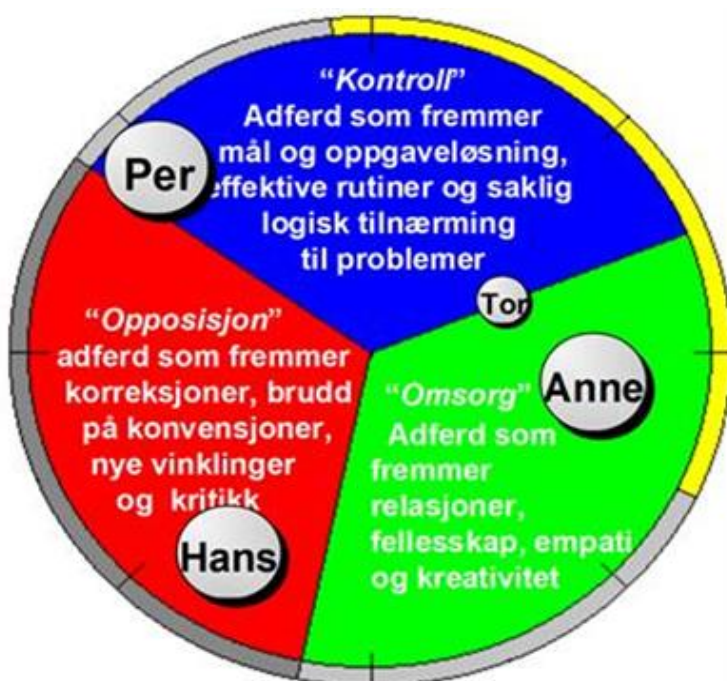
For å illustrere gruppedynamikk benytter SPGR modellen seg (blant annet) av et kakediagram [fig x](#) som er delt opp i 3 kakestykker. Disse kakestykkene representerer tre av de fire gruppefunksjonene som spinnteorien bygger på, kontroll, omsorg og opposisjon. Den fjerde funksjonen (avhengighet) uttrykker medlemmenes aksept og lojalitet og har derfor mindre innflytelse på endringer i gruppens dynamikk. (Endre Sjøvold, 2021b)

Innflytelse visualiseres i SPGR rommet med sirkelens størrelse på de observerte individene, hvor en stor sirkel markerer dominerende atferd mens en liten uttrykker forsiktighet. (Endre Sjøvold, 2021b)

FARGENE I PERIFERIEEN — av diagrammet avgrensner sektorer av adferd som har spesiell betydning i en gruppes samspill: GULT er området for adferd som understøtter konstruktivt og målrettet teamarbeid, LYS GRÅ adferd som er nødvendig noen ganger, men farlig om det blir for mye og MØRK GRÅ adferd som hemmer konstruktivt arbeid i gruppen.

TABELLEN — nederst til venstre for feltdiagrammet er tatt med som en hjelp til å skille sirkler som ligger svært tett. Det første tallet markerer verdien for en tenkt X-akse (horisontal), det andre verdien for en tenkt Y-akse (vertikal) og det siste tallet verdien for en tenkt Z-akse (sirkelstørrelsen). Alle disse verdiene går fra "-18" til "+18" hvor "0" er sentrum av diagrammet. (Endre Sjøvold, 2021a)

Figur 7.1 fremstiller et snap-shot av en gruppe hvor medlemmene er i en heftig diskusjon og jeg vil nedenfor beskrive og kommentere forløpet som er grunnlag for fremstillingen i SPGR-rommet i figuren.(Endre Sjøvold, 2021b)



(Endre Sjøvold, 2021b)

SPGR-atferdsrom

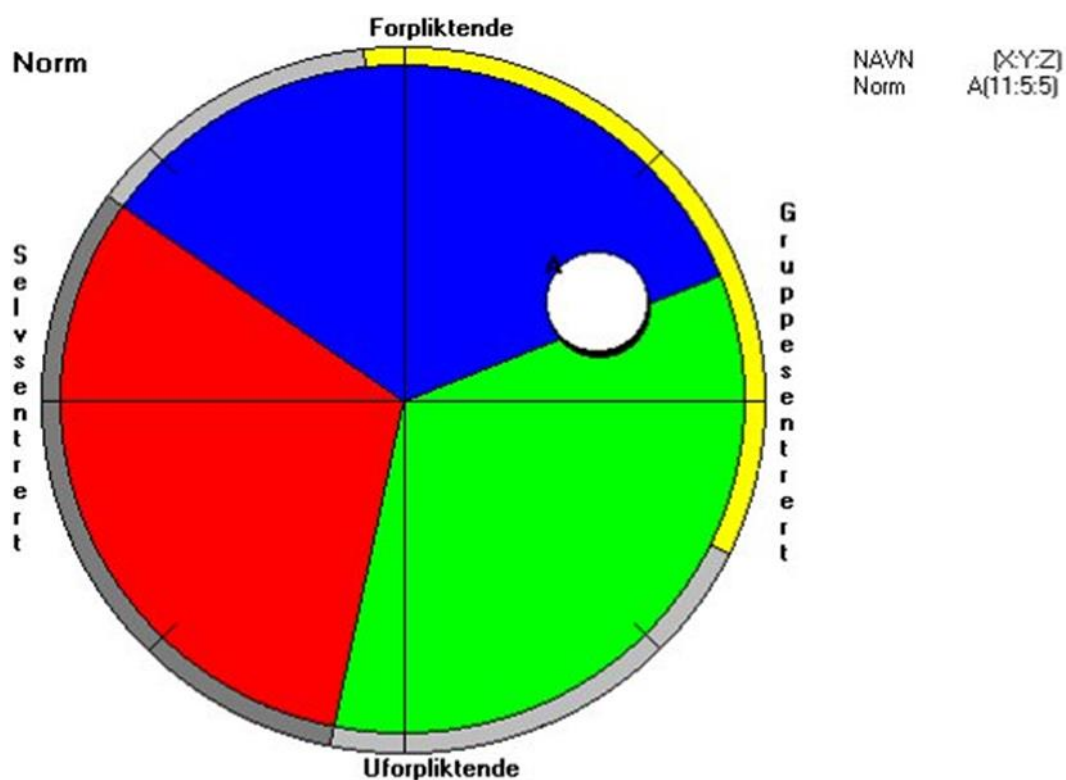
Hver person markeres med en sirkel som plasseres i rommet avhengig av hvilken atferd personen har vist mest av. Sektorene favner atferd som understøtter de tre gruppefunksjonene som har mest påvirkning på gruppens dynamikk. Den fjerde funksjonen (Avhengighet) uttrykker medlemmenes aksept og lojalitet og derved mindre innflytelse på endringer i gruppens dynamikk. I SPGR er det valgt å uttrykke forskjellen i innflytelse ved

sirkelens størrelse. Små sirkler (Tor) uttrykker forsiktighet, mens Per, Anne og Hans sine store sirkler viser at de fremstår som mer dominante enn Tor. (Endre Sjøvold, 2021b)

Studiens målte variabler. GOA, OOA og INF

Studien baserer seg på kullets snitt av målt gruppedynamikk gjennom seks målinger i løpet av 2. semester på SKSK. Kakediagrammet kan betraktes som et koordinatsystem med hvor x-aksen representerer den gruppeorienterte atferden, y-aksen den oppgaveorienterte atferden og sirkelstørrelsen representerer graden av innflytelse.

Figur X er et eksempel på et feltdiagram som viser et snitt av lederatferden til 390 ledere som har vist gode resultater og evner å utvikle sine medarbeidere. Lederene er vurdert i snitt fem av sine medarbeidere. Bak denne sirkelen ligger det altså ca 1900 vurderinger som plasserer sirkelen i feltdiagrammet. Snittverdiene av målingene kan vi til høyre for diagrammet. (Endre Sjøvold, 2014a)



(Endre Sjøvold, 2014a, p. 94)

I denne studien er det snittverdien av hver måleperiode i x y og z aksene som ligger til grunn for å studere endring av gruppedynamikken i kullet.

2.9 Hypoteser

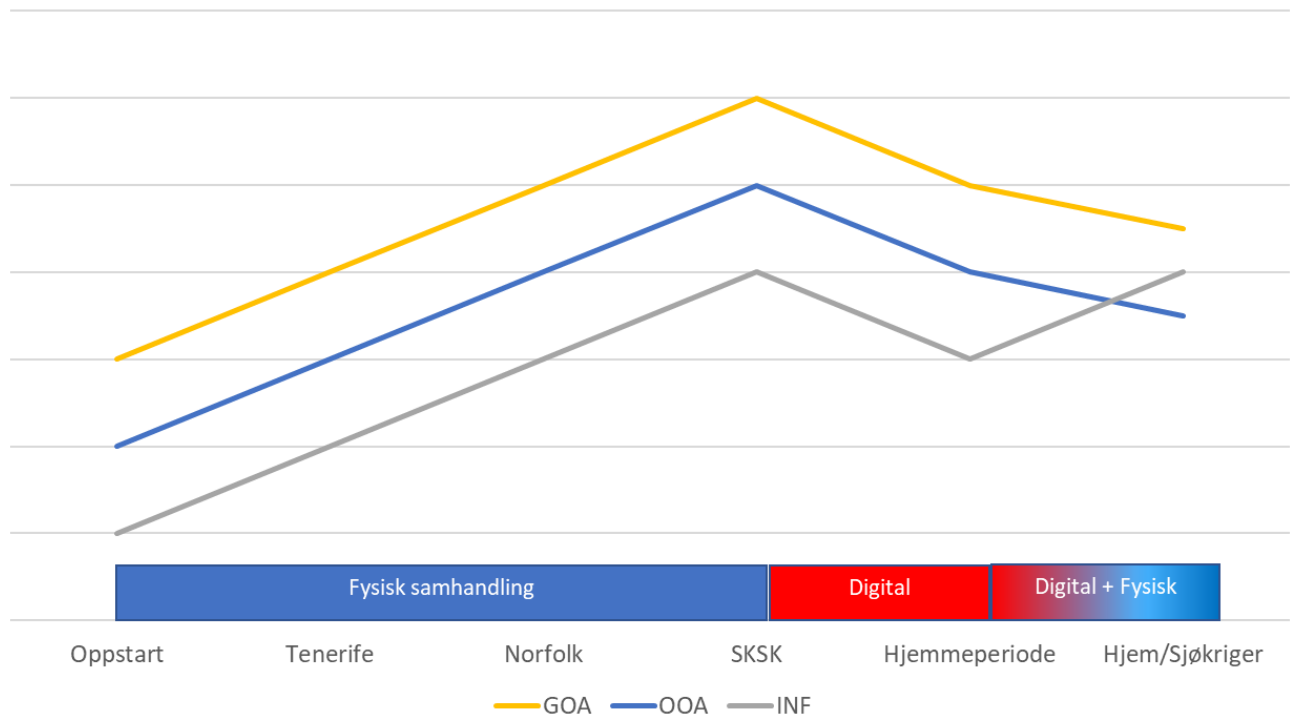
Basert på gjennomgått teori, og min egen erfaringer med overgang fra fysisk til digital samhandling ved Forsvarets Høyskole, har jeg formulert 3 hypoteser som skal hjelpe meg til å svare ut oppgavens problemstilling. Hypotesene tar for seg variablene: *gruppeorientert atferd (GOA)*, *oppgaveorientert atferd (OOA)* og *innflytelse (INF)*. Variablene predikeres i det som er definert som kontrollgruppen for oppgaven (fysisk samhandling) og to eksperimentgrupper (digital samhandling) og digital + fysisk samhandling) Kontroll og eksperimentgruppene dannes av tre distinkte perioder, hvor endringen i samhandlingsmåte er premissgiver for inndelingen. Jeg har laget en grafisk modell av hypotesen for å illustrere forklaringen. (Figur x) En viktig presisering er at hypotesen søker å vise hvilken utvikling jeg tror kullet vil vise, dette vises grafisk ved at kurvene går oppover ved positiv utvikling, horisontalt ved ingen utvikling og synker ved negativ utvikling av de 3 nevnte variablene. Jeg har ikke tatt inn tall i hypotesene, kun hvilken trend variablene vil vise.

Kontrollgruppen (fysisk samhandling), består av kadettmassen som gjennomfører 2.semester som normalt og ihht emneplan for semesteret, som planlagt. Selv om koronapandemien inntreffer før kadettene er ferdig med toktet på KNM Statsraad Lehmkuhl, endres ikke konteksten før toktet er ferdig. Kadettene driver fysisk samhandling fordi de under koronaens første del defineres som en kohort om bord på seilskipet

Eksperimentgruppe I (digital samhandling), består den samme kadettmassen men nå med en endret kontekst i form av individuell karantene og hvor SKSKs emneplanen er endret for å fasilitere for at all undervisning og samhandling i grupper skal gjennomføres digitalt. Endringen kommer som en følge av koronapandemien og er således den som fasiliterer for at eksperimentet i denne studien kan gjennomføres. Tiltaket i eksperimentgruppen er digital samhandling (ikke normal situasjon) opp mot fysisk samhandling (normal situasjon).

Eksperimentgruppe II (digital + fysisk samhandling), består av både digital og fysisk samhandling. Øvelse Sjøkriger som er en sentral øvelse på SKSK i faget sjømilitær lederse, er ikke mulig å gjennomføre digitalt. Dette medfører at kadettmassen rett i forkant av, og i løpet av øvelsen går tilbake til normalsituasjonen (fysisk samhandling)

Hypotese 1-3 oversiktsbilde



Hypotese 1:

I perioden *fysisk samhandling*, vil GOA, OOA og INF ha en jevn positiv utvikling.

Jeg baserer denne antakelsen primært på den rolleforventningen jeg mener skapes fra Forsvaret og SKSK og som jeg forventer at kadettene forventer av seg selv. Kadettene har vært igjennom harde prøvelser for å bli kadetter på SKSK. Min antagelse er at de vil ha høye forventninger til seg selv om å prestere og mestre å være om bord på KNM Statsraad Lehmkuhl. SKSK har lagt et sett forventninger til kadettene ved å leie Statsraad Lehmkuhl inn som en plattform til å trene lederskap på, dette vil være med å skape forventninger til kadettene på at de skal lære å bli ledere.

Forsvaret fokuserer allerede på opptaket, viktigheten av godt samarbeid, at det er viktig å løse oppdraget og at det er viktig å ta vare på hverandre. Disse verdiene og normene vil skape et sett forventninger som jeg tror kadettene vil respondere positivt på. I Forsvaret hører man ofte termen: «løs oppdrag (oppgaveorientering), ta vare på dine menn og kvinner (gruppeorientering)». Setningen peker som vi ser direkte på to av variablene vi måler og er atferd som vil kunne sies å være en atferd, eller rolle, som belønnes i Forsvaret.

Den siste variabelen, innflytelse, vil kunne linkes til ledelsesfaget, da jeg tror det er ganske universelle forventninger til at en (god) leder har stor eller i det minste nok innflytelse. Kadettene vet at lederrollen vil gå på rundgang i lagene, noe jeg antar vil føre til at kadettene vil få muligheten til å trene på å øve innflytelse.

Introduksjon av gruppeteori og ikke minst SPGR spørreskjemaet som de ble introdusert for før toktet starter, tror jeg også vil være med å skape forventninger til ledelsesfaget, og også sette kadettene på sporet av hvilken atferd som blir belønnet i Forsvaret. Kadettene har i tillegg selv scoret den atferd som de tillegger en ideell leder. Dette kan danne grunnlag for et mål for kadettene å strekke seg etter, det skaper også en *benchmarking* for de kommende målingene av kadettene.

Hypotese 2:

I perioden *digital samhandling*, vil GOA ha negativ utvikling, OOA flat utvikling og INF flat utvikling.

Jeg baserer denne antakelsen på endring i kontekst, endring i rolleforventninger og endring i muligheten for å drive trening i gruppen. Kadettene går fra å være sammen i store deler av av døgnet til å nærmest gå i isolasjon. Kadettene vil kun ha samhandling i gruppen når de har undervisning eller når de skal løse gruppearbeid.

Min antakelse er at gruppene ikke vil være rustet til å takle denne store endringen i kontekst. Dette vil kunne føre til at gruppen vil være i villrede om hvilken gruppedynamikk som passer til omgivelsenes krav, fordi omgivelsenes krav vil være vanskelig å tolke. Omgivelsenes krav vil være uklare på grunn av at SKSK heller ikke er rustet til å gi disse forventningene. Kadettgruppen vil derfor kunne føle at omgivelsene setter uklare krav til hvilken rolle de skal fylle. Dette igjen vil føre til at gruppen vil stagnere og gå tilbake til noe som kan ligne på Tuckmans «forming fase». Dette vil føre til at gruppeorientert atferd som er oppnådd på toktet vil kunne falle tilbake og kadettene må redefinere sine roller i de respektive gruppene.

Hypotese 3:

I perioden *digital + fysisk samhandling*, vil GOA ha en negativ utvikling, OOA en negativ utvikling og INF en positiv utvikling.

Jeg baserer denne primært på at den foregående perioden har ført til at gruppene ikke har fått den nødvendige treningen noe som medfører at gruppen ikke vil være rustet til å møte de krav som øvelse Sjøkriger stiller til de respektive lagene på SKSK. Den digitale perioden har ført til at gruppene ikke får trent nok på rolleflexibilitet. Som Spinnteorien påpeker så krever det mye energi (trening) av gruppen for å øke sitt formålsnivå. Individene i gruppen vil måtte gå ut av sin komfortsone for å utvise annen atferd enn den de er vant med. (Endre Sjøvold, 2006) Dette har de ikke i tilstrekkelig grad fått øvd på i perioden som leder opp til øvelse sjøkriger, og min prediksjon blir at gruppedynamikken kommer til å falle ytterligere på variablene gruppe- og oppgaveorientert atferd. På variabelen innflytelse predikerer jeg en økning basert på at jeg tror det vil være en sterk rolleforventning knyttet til øvelse sjøkriger om å vise seg frem. Kadettene vil være under intens monitorering av veileder, noe som jeg tror kan føre til at sosial fasilitering muligens kan forekomme (Allport, 1920; Travis, 1925; Triplett, 1898).

3 Metode

Oppgaven vil bruke pragmatisk abduktiv tilnærming til problemstillingen, noe som betyr at jeg vil bruke teori og empiri vekselvis for å utvikle og teste hypotesene som igjen er basert på teori. (Jacobsen, 2018) Oppgaven søker ved hjelp av hypoteseutvikling fra teorien å etablere en kausal sammenheng mellom endring i kontekst og gruppedynamikk for gruppen ved å avgrense oppgaven til å se på gruppen som et dynamisk system som responderer på ulike kontekster og ulike krav fra omgivelsene. (Ancona et al., 2007; Edmondson, 2012; Endre Sjøvold, 2014a)

3.1 Design

Undersøkelsen er designet som en kvasi-eksperimentell tverrsnitt- eller korrelasjonsstudie. Det eksperimentelle design krever at man har en kontrollgruppe som speiles mot en eksperimentsgruppe. (Jacobsen, 2018) I denne studien innebærer det kvasi-eksperimentelle innslag at de samme respondentene utsettes for tre ulike spesifikke tiltak (fysisk, digital og digital+fysisk samhandling) hvor data fra SPGR kan gi valide data for de definerte verdiene GOA, OOA og INF som SPGR gir. Jeg definerer da kontrollgruppen, i en av disse kontekstene.

Jeg mener dette opprettholder kravet til reliabilitet og kausalitet. Med bakgrunn i den pragmatiske og abduktive tilnærming til kausalkravet vil jeg kunne støtte meg til både teori og empiri fra en respondentmasse som er homogen i sin gruppeopptreden, men selvsagt ikke på individnivå.

3.2 Datagrunnlag

Datagrunnlaget for studien er samlet inn i forbindelse med kullet 2.semester ved Sjøkrigsskolen. Innsamlingen av primærdata er gjennomført ved hjelp av av spørreskjema med lukkede svaralternativer.

Datainnsamlingen er konsentrert om snittscore fra 3 definerte variabler i SPGR rommet (gruppeorientert atferd, oppgaveorientert atferd og innflytelse). Dataene er samlet inn individuelt, men vil analyseres på gruppenivå, som den samlede snittverdi av de individuelle bidragene. Dataene er samlet inn i perioden januar 2020 - juni 2020 og består av 6 månedlige enkeltmålinger ved hjelp av måleverktøyet SPGR, av samtlige kadetter på et kull ved SKSK (N=64).

SPGR er et verktøy som brukes ved lederutviklingsavdelingen ved SKSK for måle interaksjoner i gruppen, synliggjøre gruppedynamikk, herunder polariseringer, fordeling av innflytelse, utvist atferd og mentale modeller av samspillet i gruppen den måler. SKSK bruker SPGR målingene aktivt innad i gruppen og ned på individ nivå for å synliggjøre og reflektere lederatferd og gruppeatferd. I denne oppgaven vil dataene bli brukt på «kullnivå», dvs at jeg vil kun bruke data som presenterer kullet som helhet.

Modellen får sine input fra alle medlemmene i gruppen det skal måles på, dvs at gruppemedlemmene scorer seg selv + de andre gruppemedlemmene. Ved hjelp av 25 spørsmål (vedlegg X) utformet i SPGR, vil hvert enkeltmedlem i gruppen score seg selv og de andre gruppemedlemmene på opplevd atferd i laget.

I deler av resultatanalysen er det tatt inn data som representerer de høyeste/laveste score i enkeltkategorier. Konkret betyr dette at de høyeste score observert i f.eks «gruppeorientert atferd», ikke er linket videre til kadettes score i de andre verdiene som måles. Det samme gjelder for «oppgaveorientert atferd» og «innflytelse». Disse må sees på som enkeltstående verdier oppnådd innen hver kategori, det er altså ikke sammenheng med høyeste score på tvers av kategoriene. Av hensyn til personvern er alle data anonymisert, og det er derfor ikke mulig å finne sammenhenger ned på gruppe eller individnivå i dataene som presenteres.

3.3 Deltagere i undersøkelsen

Deltagerene i studien er kadetter ved Sjøkrigsskolen. De er alle selektert ihht Forsvarets bestemmelser for opptak og seleksjon. (Forsvaret, 2018) Seleksjonen gjennomføres gjennom en felles seleksjons- og opptaksprosess. Denne består av evneprøver, fysiske tester, teoriprøver, helsesjekk, intervju og lederskapsøvelse. Lederskapsøvelsen inneholder mentale og fysiske utfordringer som skal teste kandidaten både som enkeltindivid og i lederrollen. Øvelsen skal også gi et realistisk bilde av hva utdanningen innebærer og hvilken jobb som venter etter endt utdanning. (Forsvaret, 2018)

Opptakskrav til offisersutdanningen er bl.a krav til norsk statsborgerskap, å kunne bli sikkerhetsklarert og et felles krav til skikkethet til tjeneste. Skikkethet fastsettes gjennom et såkalt alminnelig evnenivå. Allment evnenivå fastsettes på sesjon ved å teste personellets kunnskaper i regning, figurforståelse og ordførståelse. (Køber, 2014) Allment evnenivå fastsettes i en skala fra 0-9 hvor 9 er høyeste score. Minimumskrav for offiserutdanning er karakter 5. For grunnleggende offisersutdanning er det videre krav til generell studiekompetanse og eventuelle særskilte forkunnskaper for den aktuelle utdanningslinje. (Erstad, 2020)

Deltakerene gjennomfører sitt 2. semester ved Sjøkrigsskolen. Kullet består av 55 menn og 9 kvinner. 10 kadetter er under 20 år (2 kvinner og 8 menn), 54 kadetter er i aldersgruppen 20-29 år (7 kvinner og 47 menn). Kullet er i observasjonsperioden delt inn i 9 lag med hhv 7 og 8 medlemmer. Alle lagene består av 1 kvinne og 6 eller 7 menn. Lagsinndelingen er bestemt av SKSK.

3.4 Validering av måleverktøy

Måleverktøyet System Person Gruppe Relasjon (SPGR), og er et anerkjent og dynamisk måleverktøy som baserer seg på kjent gruppeteori de siste 70 år. Validiteten til måleverktøyet er beskrevet i tidligere studier. (Koenigs, Hare, & Hare, 2002; Endre Sjøvold, 2007)

SKSK har brukt SPGR i ledelsesutvikling i 20 år og har god erfaring med bruk og validitet av verktøyet. De har også samarbeidet tett med Endre Sjøvold ved Norges tekniske og naturvitenskapelige universitet (NTNU) som har utviklet spinnteorien for grupper. SPGR brukes på SKSK i faget sjømilitær

ledelse for, som et verktøy for å øke grupperes formålsnivå og bevisstgjøre kadettene hvordan deres atferd blir oppfattet i gruppen. I denne studien brukes SPGR på organisasjonsnivå der snittdata for hele kullet (N=64) måles og analyseres for å beskrive endring av gruppedynamikken.

3.5 Undervisningsplan semester 2 - 2020

2. semester på SKSK er delt i to emner, «MILM1301 Sjømaktens grunnlag»(FHS, 2021a) og «MILM1302 Militær problemløsning og metode».(FHS, 2021b)

«MILM1301 Sjømaktens grunnlag» gjennomføres i all hovedsak på tokt med KNM Statsraad Lehmkuhl hvor kadettene i tillegg til akademisk undervisning har som oppgave å organisere og drifte KNM Statsraad Lehmkuhl. Emnet peker på viktigheten av å være om bord og få praktisk erfaring med å være på sjøen samtidig som det knytter teori rundt emnene sjømakt, sjøkrig, internasjonal politikk og sjømilitær ledelse sammen med den praktiske hverdagen til kadettene. Emnet har tre delemner - Sjømilitært lederskap, - Sjømilitær engelsk, - Sjømaktens og sikkerhetsstudier og gjennomføres i perioden januar-april (FHS, 2021a)

Del to av semesteret gjennomføres i perioden april- juni og består av emnet «1302 Militær problemløsning og metode» Emnet har også tre delemner som er

- Vitenskapelig metode, kunnskapsteori og beslutningsteori
- Militær problemløsning, operativ planlegging og beslutningsprosess
- Operativt lederskap og planlegging i praksis. (FHS, 2021b)

Emnet inneholder også to militære øvelser hvor den første (EXER NAVAL ARCHIMEDES) tar utgangspunkt i et sikkerhetspolitisk tema som skal løses ved hjelp av sjømakt, og den andre (EXER SJØKRIGER) tar sikte på å gi kadettene erfaring med problemløsning og utøvelse av lederskap i fysisk og mentalt krevende situasjoner. EXER SJØKRIGER blir av noen kalt «Helvetesuken»

3.6 Validitet

Det at kadettene scorer seg selv og de andre lagsmedlemmene gir en styrket validitet til datagrunnlaget. Hadde datagrunnlaget basert seg på veileders observasjoner ville det vært en risiko for at man fikk «øyentjenere» blant kadettene endret atferd alt etter om veileder er tilstede eller ikke.

4 Analyse av SPGR data

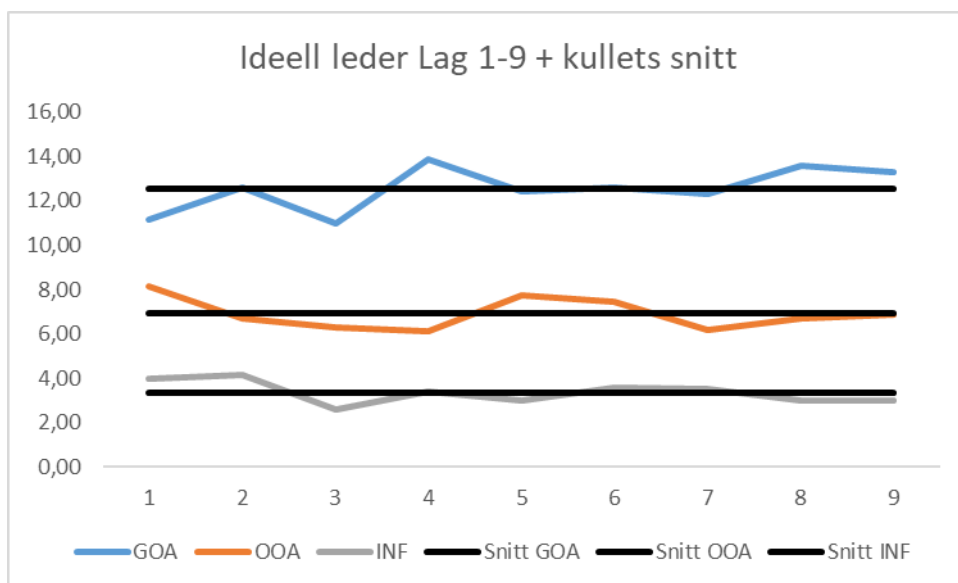
Dette kapittelet vil presentere resultatene fra de 6 målingene som ble gjennomført på et kull ved Sjøkrigsskolen. Målingene er snittdata fra kullet hentet fra rådatamateriale i SPGR undersøkelsen som

4.1 Ideell leder

Ved første SPGR gjennomføring fikk kadettene en tilleggsoppgave innebar å score sin ideelle leder utover å score seg selv + de andre på laget. De skulle score en hypotetisk ideell leder. Dette ble gjort for å danne et grunnlag for hvordan den ideelle leder, i kadettenees øyne, ser ut på en SPGR rapport.

Ideell leder	GOA	OOA	INF
Lag	x_PN	y_FB	z_UD
Skjold	11,13	8,13	4,00
Storm	12,57	6,71	4,14
Skudd	11,00	6,29	2,57
Brask	13,86	6,14	3,43
Glimt	12,43	7,71	3,00
Gnist	12,57	7,43	3,57
Jo	12,33	6,17	3,50
Geir	13,57	6,71	3,00
Falk	13,29	6,86	3,00
Snitt	12,53	6,91	3,36
Varians	0,86	0,44	0,23

Figur 4-1



Figur 4-2

Snittscoren ble som følger: 12,53 på gruppeorientert atferd, 6,91 på oppgaveorientering og 3,36 på innflytelse. Varians og variansbredde på de respektive verdiene er GOA= 0,86 varians og 11,00-13,86 variansbredde. OOA= 0,44 varians og 6,14-8,13 variansbredde. INF= 0,23 varians og 2,57-4,14 i variansbredde. Resultatet fra disse målingene gir oss 3 antakelser som styrker målingenes validitet på kullet som helhet:

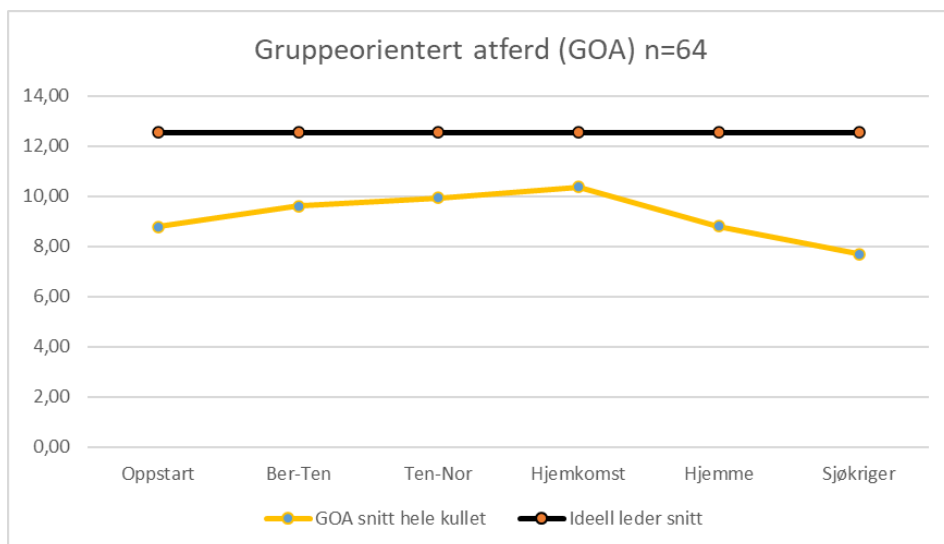
1. Det later til å være bred enighet i kullet om hvordan den ideelle leder scores på en SPGR måling. Dette begrunnes med lav varians på målingene de respektive snittmålingene fra hvert lag. Størst varians finner vi på gruppeorientert atferd vs egoistisk atferd med en verdi på 0,86, og variansbredde mellom 11-13,86. For oppgaveorientert atferd er variansen 0,44 med variansbredde mellom 6,14-8,13.
2. Hvis man legger til grunn at kadettene har scoret en leder de selv ønsker å være, kan det være grunnlag for å hevde at det er konsensus i kullet om hvilke egenskaper og evner en ideell leder skal besitter for å bli scoret på denne måten.
3. Grunnet konsensus i kullet om ideell leder, vil det videre være grunn til å anta at den kollektive nivelleringen er troverdig og samstemt i hele kullet når det kommer til hvordan enkeltpersoner scorer andre enkeltpersoner opp mot andre lag i kullet.

Bakgrunnen for denne påstanden ligger i tallenes samstemthet i alle dimensjoner av målingene. Hvis det hadde vært stor variasjon mellom lag X og Y på hvordan de scoret en ideell leder så ville dette kunne fått store forskjeller på hvordan kulturen og forventningene hadde blitt oppfattet på de respektive lagene i kullet. Enklere sagt så hadde den kollektive lagskulturen blitt oppfattet som svært forskjellig om variansen i målingene hadde vært svært stor.

4.2 Gruppeorientert atferd (GOA)

Den gruppeorienterte atferden beskrives i SPGR rommet med ord som: imøtekommende, støttende og forandringvillig. Det motsatte av gruppeorientert atferd vil være å kun tenke på seg selv og kan beskrives med ord som: egenrådig, selvsentrert, innelukket og avvisende/sta. Selve verdien som kommer frem fra hele kullet, vil være hentet fra x-aksen i smidighetsprofilen og feltdiagrammet som vist tidligere i teorikapittelet.

Figur 4-3 viser snittscoren til hele kullet på verdien gruppeorientert atferd sett opp mot kullets snittscore på ideell leder og hvordan denne endrer seg i løpet av semesteret.

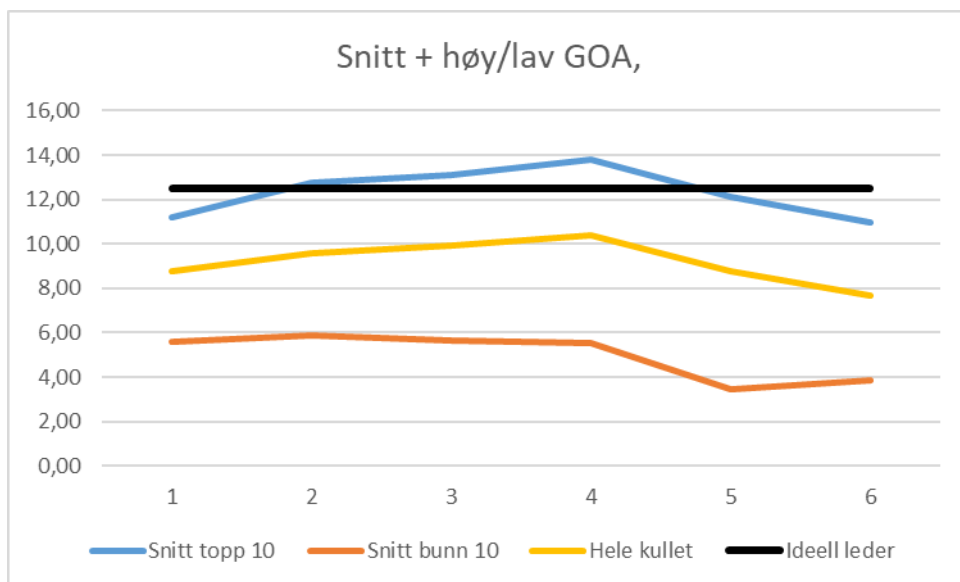


Gruppeorientert adferd hele kullet n=64						
	Oppstart	Ber-Ten	Ten-Nor	Hjemkomst	Hjemme	Sjøkriger
Snitt	8,78	9,61	9,92	10,37	8,80	7,68
Varians	6,13	6,13	7,74	7,66	10,34	7,66

T-test GOA	Start-Ten	Ten-Nor	Nor-Hjem	Hjem-Kar	Kar-Sjø
	0,00476731	0,18458408	0,03190633	1,9248E-10	8,4844E-05
	**		*	***	***
*P<0,05 **P<0,01 ***P<0,001, tosidig n=64					

Ser man på utgangspunktet for hele kullet stiger verdien av gruppeorientert atferd jevnt i løpet av toktet med Statsraad Lehmkuhl og når sin høyeste verdi ved hjemkomst 31. mars 2020. Den faller relativt bratt ved første hjemmeperiode og faller ytterligere etter øvelse sjøkriger. Verdiene er statistisk signifikant med $P<0,001$ for periodene etter hjemkomst og hjemmeperiode, og mellom hjemmeperiode og øvelse sjøkriger.

En annen interessant variabel ved målingen er at variansen stiger svært mye på første måling etter første hjemmeperiode. Dette avstedkom en ytterligere søken etter informasjon i datagrunnlaget. På neste figur ser man resultatet av å sette inn snittverdien av de 10 høyeste og laveste scorene på gruppeorientert atferd på hele kullet. De 10 høyeste og laveste scorene tar utgangspunkt i den samlede snittscoren til hver enkelt kadett over alle 6 målinger. Dette er gjort for å øke detaljgraden av hvorfor verdiene stiger og synker og for å synliggjøre hvilken type atferd som evt trekker opp eller ned snittet.

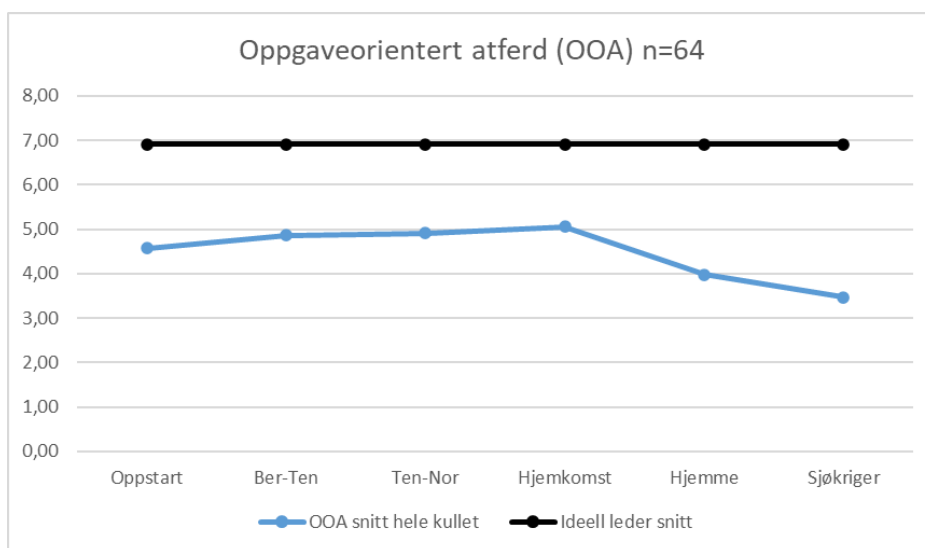


Her kan man observere at topp 10 gruppen øker sin gruppeorienterte atferd gjennom hele toktet, mens gruppen med lavest score blir vurdert til å vise tilnærmet ingen endring på gruppeorientert atferd gjennom hele toktet på Statsraad Lehmkuhl. I hjemmeperioden har begge gruppene relativt lik

synkende utvikling, mens mellom hjemmeperiode og sjøkriger så er det de med lavest score som øker sin gruppeorienterte atferd noe, mens de som ble scoret høyest kun avtar fallet noe.

4.3 Oppgaveorientert atferd (OOA)

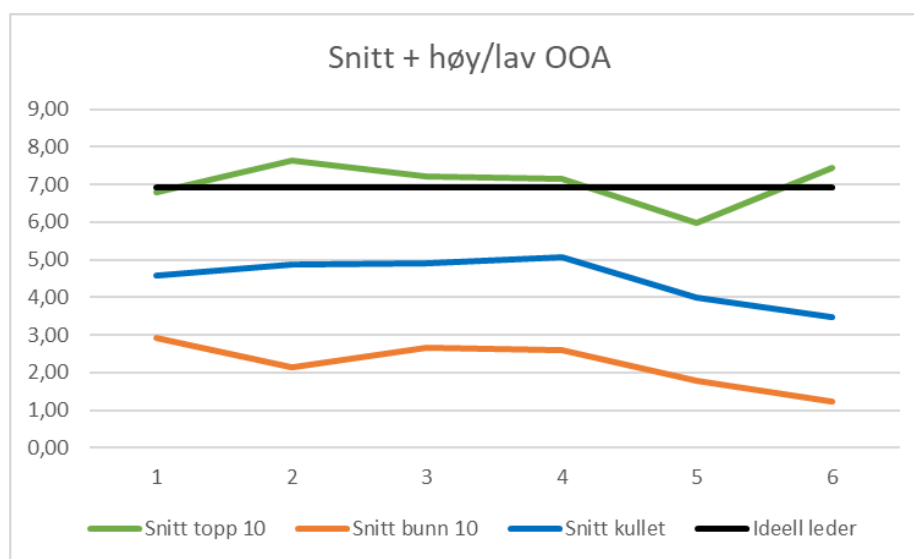
Den oppgaveorienterte atferden beskrives i SPGR rommet som: oppgaveorientert..., handlekraftig, pådrivende og flittig. I den andre enden av skalaen finner vi ord som: spontan, innfallsrik, og egenrådig. Verdiene blir plassert på Y-aksen i feltdiagrammet og går som X-aksen fra -18 til +18. Den korte forklaringen på faktoren *oppgavebasert atferd* er på den ene siden de som ønsker å fokusere på å løse det gitte oppdrag, kontra de som ønsker å gjøre alt annet, med andre ord, de som ønsker å prokrastinere.



Oppgaveorientert atferd vs prokrastinering						
	Oppstart	Ber-Ten	Ten-Nor	Hjemkomst	Hjemme	Sjøkriger
Snitt	4,57	4,86	4,91	5,06	3,98	3,47
Varians	2,80	3,72	2,92	2,92	3,63	4,15

T-test OOA	Start-Ten	Ten-Nor	Nor-Hjem	Hjem-Kar	Kar-Sjø
	0,12358067	0,66894186	0,28829898	1,0581E-07	0,0495217
				***	*
*P<0,05 **P<0,01 ***P<0,001, tosidig n=64					

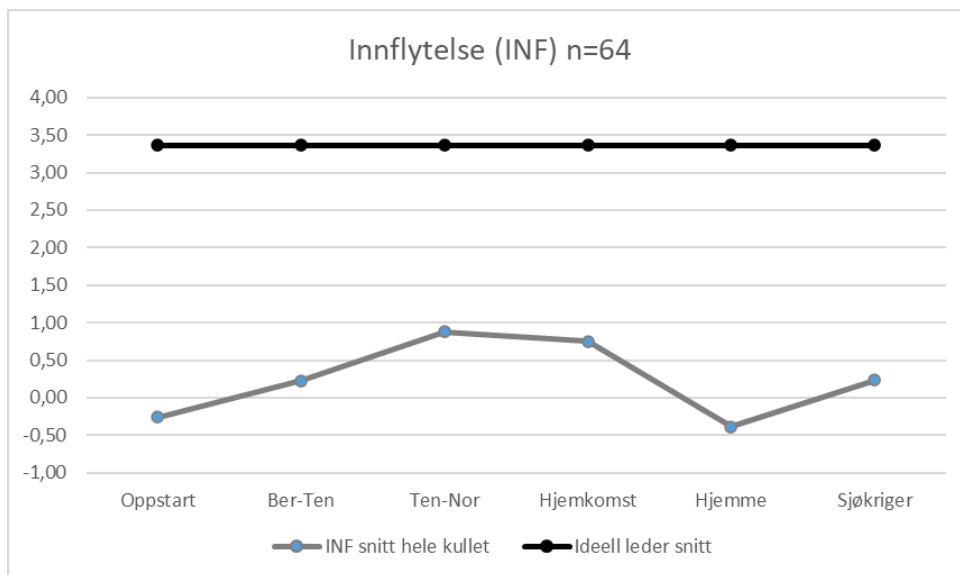
Målingene av oppgaveorientert atferd viser en signifikant negativ endring idet kullet går fra å være sammen på Statsraad Lehmkuhl til å være i karantene med hjemmeundervisning. Dog er målingene kun statistisk signifikant på de to siste målingene, altså fra hjemkomst til hjemmeperiode og fra hjemmeperiode til øvelse sjøkriger. Variansen stiger relativt markant etter at kullet går inn i hjemmeperiode. Vi tar også her og ser på topp og bunn 10 score fra kullet. Dette er gjort for å øke detaljgraden av hvorfor verdiene stiger og synker og for å synliggjøre hvilken type atferd som evt trekker opp eller ned snittet.



Som ved GOA så sier målingene at topp 10 øker sin oppgaveorienterte atferd fra oppstart og frem til Tenerife. Og er dermed en større bidragsyter enn bunn 10 for at kullets snitt går oppover på første del av toktet. Dette endrer seg mellom Tenerife og Norfolk, her er det bunn 10 som bidrar sterkest til at kullets snitt stiger, og topp 10 sitt snitt synker jevnt frem til hjemkomst, men dog aldri under ideell leder. Her kan det se ut som om de som scorer høyest har identifisert at de ligger over ideell leder og skjønner at de må justere kontrollbehovet noe. For bunn 10 øker den oppgaveorienterte atferden noe frem til Norfolk men synker etter Norfolk oppholdet. Her er det resten av kullet (N=44) som står for den økte snittscoren siden både topp/bunn 10 synker. Etter en hjemmeperiode ser vi at topp/bunn og snitt synker signifikant statistisk og her er det topp 10 som synker mest. Dog henter topp 10 seg kraftig inn ved neste måling etter Sjøkriger og scores høyere enn ved målingens start.

4.4 Innflytelse (INF)

Innflytelse beskrevet i SPGR rommet er litt spesiell siden for mye eller for lite innflytelse ikke nødvendigvis er av det gode, det blir derfor beskrevet med både negativt og positivt ladede ord: engasjerende, pådrivende, påtrengende, irttesettende, forlangende og stillferdig. Dette ser man tydelig av kulletts ideelle leder score som ligger på 3,96. For mye innflytelse av enkeltpersoner på et lag kan hindre at man får diskutert alle aspekter ved en sak, på samme måte som for lite innflytelse kan føre til det samme.

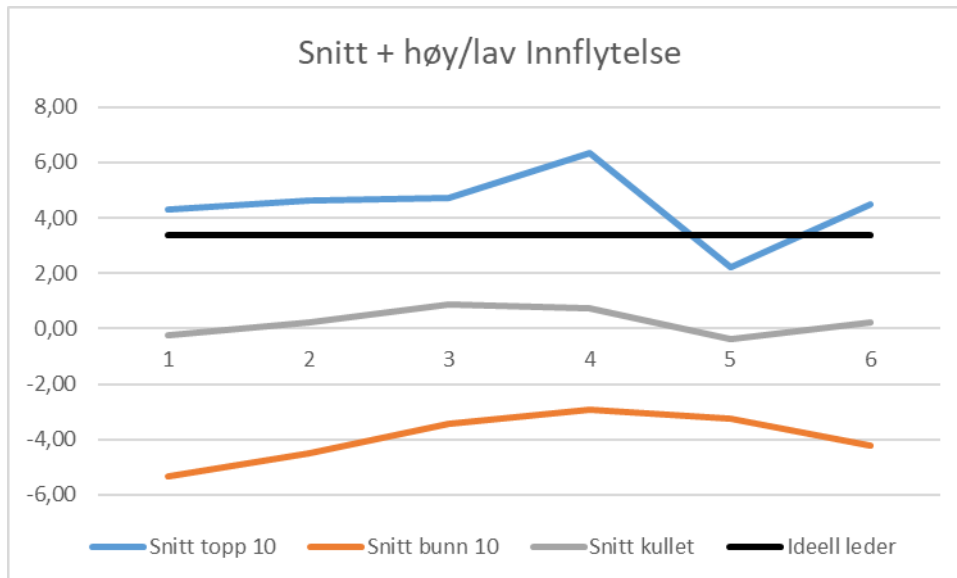


Innflytelse vs tilbaketrekning hele kullet n=64						
	Oppstart	Ber-Ten	Ten-Nor	Hjemkomst	Hjemme	Sjøkriger
Snitt	-0,26	0,23	0,88	0,75	-0,39	0,24
Varians	13,30	11,45	9,46	7,50	5,14	10,98

T-test INF	Start-Ten	Ten-Nor	Nor-Hjem	Hjem-Kar	Kar-Sjø
	0,04688892	0,00047295	0,27830569	8,2321E-06	0,02627224
	*	***		***	*
*P<0,05 **P<0,01 ***P<0,001, tosidig n=64					

Snittmålingene av verdien «innflytelse» viser en klar tendens til å øke i de 3 første måleperiodene fra -0,17 til 0,98 for deretter å synke noe (0,84) ved hjemkomst Bergen, deretter faller denne signifikant ved første måling etter hjemmekontorperioden (-0,37) for så å øke til 0,31 etter øvelse Sjøkriger. Variansen på score er svært stor, spesielt i begynnelsen. Dette kan nok skyldes at lagene nettopp er dannet og at det ikke har vært nok tid til å danne seg opp en god nok mening om de andre lagsmedlemmene. Det kan også tenkes at de mest stillferdige ikke føler de har nok sosial

trygghet til å spille ut sin rolle «frontstage» (Goffman et al., 1992) før den sosiale tryggheten er etablert i lagene. Variansen på innflytelse synker markant fra målingene starter frem til hjemmekontorperioden er ferdig (fra 13,02 til 5,33), for deretter å øke markant etter øvelse Sjøkriger (10,85). Dette skiller seg fra varians på GOA og OOA. Vi gjennomfører derfor en ekstra måling som tar for seg topp og bunn 10 score på innflytelse for å øke detaljgraden og oppløsningen på dataene som tolkes slik at vi bedre kan se hvem som er hovedbidragsyter til snittmålingene av kullet.



Her kan man se en relativt synkron stigning på topp, gjennomsnitt og lav 10 frem til vi kommer til hjemturen fra Norfolk til Bergen. Her er det en markant økning av innflytelsen til de som har scoret høyest fra begynnelsen av og et desto mer markant skille fra hjemkomst til første måling etter hjemmekontor. Topp 10 gruppen sin innflytelse synker fra ca 6 til 2 mens det er liten endring å spore hos de som scoret lavt fra starten av. Her bidrar altså de med størst innflytelse i kullet mer enn de lavest scorede til at snittet synker. Dette endrer seg etter øvelse sjøkriger, hvor de med størst innflytelse bidrar sammen med resten til at snittet øker igjen. De lavest scorede fortsetter å synke svakt under øvelse sjøkriger også.

4.5 T-test av datagrunnlag

Gjennomføring av T-test er som vist over er gjort for alle 6 målingene som vist under hver måleparameter. På bakgrunn av oppgavens problemstilling som ønsker å se på forskjellene mellom digital og fysisk tilstedeværelse finner jeg det formålstjenlig å se hele toktet med Statsraad Lehmkuhl under ett som en periode (kontrollgruppe) , og teste dette opp mot de to siste periodene (eksperimentgrupper). Man vil da stå igjen med 3 klart distinkte tidsperioder. Den første, som gjennomføres på Statsraad Lehmkuhl, inneholder kun fysisk tilstedeværelse. Den andre perioden inneholder kun digital tilstedeværelse mellom lagsmedlemmerne. Den siste perioden består av tilnærmet like deler digital og fysisk tilstedeværelse i lagene ved at man gjennomfører øvelse Sjøkriger de siste 2 ukene av måleperioden.

Ved å skille mellom datagrunnlaget på denne måten øker den statistiske signifikansen betydelig på alle T tester. Tabellen under viser at svarene på SPGR undersøkelsen har statistisk signifikans på $p < 0,05$ eller mindre når man skiller periodene opp på denne måten.

T-Test: Seiltokt vs Hjemmeperiode						
	Gruppe		Oppgave		Innflytelse	
Oppstart - Hjemkomst	6,6082E-06	***	0,013093443	*	0,00039444	***
Hjemkomst - Karantene	1,9248E-10	***	1,05807E-07	***	8,2321E-06	***
Karantene - Sjøkriger	8,4844E-05	***	0,0495217	*	0,02627224	*
*P<0,05 **P<0,01 ***P<0,001, tosidig n=64						

Det er altså ingen tilfeldighet at hverken gruppeorientering, oppgaveorientering eller innflytelse synker når respondentene går fra fysisk til digital tilstedeværelse i lagene sine.

5 Drøfting

Analysen av innsamlede SPGR data i denne studien, viser en statistisk signifikant endring i gruppedynamikken, når kadettene fra Sjøkrigsskolen, går fra fysisk til digital samhandling. I dette kapittelet vil jeg starte med å hypotesene og resultatene bli diskutert opp mot hovedsakelig spinnteorien og sosialpsykologiske begrep eller fenomener som danner grunnlaget for hypotesene.

5.1 Ideell leder

Den første verdien som analyseres fra SPGR datasettet, er kulletets snittscore av sin ideelle leder. Respondentene virker å svært entydig i hvordan den ideelle leder skal være, og den ligger meget tett opp til nordisk norm. Det vil være nærliggende å tro at normer har vært med å påvirke dette resultatet. Som vi diskuterte i teorikapittelet så er normer svært sterke styringsmekanismer i en gruppe. (Endre Sjøvold, 2006) Kadettene startet sin utdanning 6 måneder før toktet startet, i et nytt system som man kan anta virker strengt hierarkisk og hvor de møter en fast formell rollestruktur. Man kan anta at de har opplevd sanksjoner av varierende grad i sammenstøt med brutte normer. Det er sannsynlig at dette har vært med å påvirke deres oppfattelse av hva som «er normalt å mene, gjøre og snakke om, og hva som absolutt skal unngås» (Endre Sjøvold, 2006, p. 119) i Forsvaret. Det er rimelig å anta at de i løpet av første semester har dannet seg et bilde av hvilke normer og regler som er gjeldende på SKSK og i Forsvaret generelt. Når de da får ordre om å score den ideelle leder, før de skal score hverandre på SPGR skjemaet, vil det være mer overraskende om det er stor variasjon i svarene, enn ikke, mellom de forskjellige lagene. Vi kan anta at det er forventet at variansen er lav mellom lagene på grunn av at normene har påvirket dem gjennom det første semesteret til å være enig i hvordan en «ideell leder» ser ut i Forsvaret. Et annet viktig aspekt er at det mest sannsynlig er relativt lett for kadettene å finne ut av hva som er de «riktige» svarene i svararket basert på deres oppfattelse av normer og rollestruktur så langt i utdannelsen. SPGR spørreskjemaet består av 25 spørsmål, hvor man setter 0=aldri, 1=noen ganger eller 2 ofte. Når adjektivene spenner fra: Engasjert, målrettet, konstruktiv i samarbeid, til: Selvsentrert provoserende, umedgjørlig, så blir det opplagt for respondentene hva som er «bra» og «dårlig» mtp scoreverdiene. Når man i tillegg skal score en hypotetisk person så vil det være relativt stor sannsynlighet for at personer med noenlunde det samme verdisettet, vil ende opp med lav varians på denne scoringen.

Kadettene vil også være påvirket av å svare det de tror at sidemannen svarer, noe som støttes av Aschs konformitetseksperiment.(Asch, 1955) i (Endre Sjøvold, 2006, p. 123)

Resultatene fra kadettene scoring av den ideelle leder kan fort bli en festtale uten rot i virkeligheten og kan muligens sammenlignes med en skoleklasse som blir enige om trivselsregler på skolen av typen:

- Alle skal vise respekt
- Alle skal rekke opp hånden før de skal snakke
- Alle skal få si sin mening osv osv

På den annen side kan man tolke det dit hen at den lave variansen på ideell leder

gir et godt nivelleringsgrunnlag for de kommende målingene av gruppedynamikk, som er den neste oppgaven kadettene skal igjennom månedlig resten av andre semester på SKSK. Det kan antas at de respektive lagene vil score sine respektive lagsmedlemmer relativt likt, på tvers av kullet, basert på de sterke styringsmekanismene som råder i form av normer, og lav varians mellom lagene. Med dette mener jeg at observert atferd på et lagsmedlem ville blitt scoret noenlunde likt hvis vedkommende hadde byttet lag for en måleperiode. Dette gir et bedre grunnlag for at SPGR målingene er valide og reliable for hele kullet.

5.2 Gruppedynamikk – fysisk samhandling

Hypotese 1: I perioden *fysisk samhandling*, vil GOA, OOA og INF ha en jevn positiv utvikling.

Hovedfunnene fra analysekapittelet viser at variablene GOA, OOA og INF har en jevn økning i perioden fysisk samhandling og støtter således hypotese 1. Spinnteorien hevder at effektive team er de team som tilpasser sin gruppedynamikk for på best mulig måte å møte de krav som oppgaven og konteksten stiller til laget(Endre Sjøvold, 2021b).

Lagene vil bruke mye av sin tid om bord på SL til å gå sjøvakter. Lagene går 2 sjøvakter a 4 timer i døgnet når SL er i sjøen. Sjøvaktene vil sannsynligvis være en av de største premissgiverene for hvilket modenhetsnivå som passer for oppgavene. På grunn av at sjøvaktene etter hvert er rutinepreget med faste rammer, vil det sannsynligvis (i begynnelsen) kreve lite rolleflexibilitet i lagene for å mestre oppgavene. Et lag som hadde operert på et for høyt formålsnivå, ville kunne stå i

fare for å skape friksjon ved å se etter alternative måter å gjøre ting på og stadig kverulert og stilt spørsmålstegn til hvordan rutiner og oppgaver ble løst på sjøvaktene. Det er rimelig å anta at lagene er på riktig formålsnivå, tilpasset kontekst og oppgaver siden den gruppeorienterte atferden øker gjennom hele toktets varighet. Vi kan dermed hevde at hvis gruppen er på riktig modenhetsnivå i forhold til oppgavene de skal løse.

Kadettene opplevde hverdag i første del av denne perioden vil for noen av kadettene være preget av nye omgivelser (Statsraad Lehmkuhl), ukjent miljø, ukjente rutiner og lite eller ingen erfaring med å være på sjøen. Det vil også finnes kadetter som kanskje har vært på sjøen, kjenner til sjøvakter, kjenner til rutiner og har vært på seilskute før. Uansett så vil det være rimelig å anta at kullet som helhet innfinder seg med at en av de mest sentrale oppgavene i starten av toktet vil være å lære seg å fungere som mannskap på SL.

Kullet står selv for planleggingen av toktet med organisering av vakter og vil være kjent med at en sjøvakt bekles av de respektive lag som ble dannet i starten av semesteret. Selv om rolleforventningene, antydning i bakgrunnen for hypotese 1 kan antas å påvirke kullet i grunnlaget for til å ha høye forventninger til holdninger og ivrighet etter å lære, vil det også kunne hevdes rolleforventningene til tjenesten om bord på Statsraad Lehmkuhl kan antas å være lav, men bare i begynnelsen. Dette tilrettelegger for at kadettene (gruppen) vil føle at gruppen er effektiv selv om gruppen har et lavt formålsnivå.

Lagene må tilpasse seg et hierarkisk regime og blir tildelt oppgaver med overvekt av dominante responser. (Zajonc, 1965) Utkikk, rorvakt, heise og hale (ta rev) seil osv. Etter hvert vil forventningene til lagene øke, både fra SKSK sin side (veiledere) og kadettene selv som vet at omgivelsene krever en utvikling av rolleflexibiliteten til den enkelte. Det at kadettene trener og lærer vil i seg selv stimulerer til økte forventninger til gruppen. Som en følge av dette kan det hevdes at det er naturlig at gruppedynamikken har en positiv utvikling.

En alternativ forklaring på den økte gruppedynamikken kan vi finne i det sosialpsykologiske fenomenet sosial fasilitering eller økt ytelse når andre er tilstede. (Allport, 1920; Travis, 1925; Triplett, 1898) Legger vi oppgavene som kreves for å drifte en seilskute på sjøvakt nivå, kan vi hevde at de er preget av dominante responser. (Zajonc, 1965) Rent fysisk vil kadettene antas å yte bedre på bakgrunn av at de vet de blir sett av veileder og kadetter. På et mer abstrakt plan kan man hevde at siden kadettene trener på å øke sin gruppedynamikk og vet at de blir scoret av sine medkadetter, så vil dette føre til en økt ytelse i å øke sin rolleflexibilitet på bakgrunn av at man vet at man blir

observert og scoret på evnen til å forbedre sin rolleflexibilitet. Dette kan begrunnes med at kadettene allerede fra opptaket til Sjøkrigsskolen har blitt innprentet viktigheten av å samarbeide og termen «løs oppdrag og ta vare på dine menn og kvinner». Kadettene vet at de blir observert og ønsker å vise at laget kommer først, at de viser liten egoistisk atferd og støtter sine lagsmedlemmer med omsorg når det er nødvendig.

Forskning viser også at mennesker vil bli stimulert (til økt ytelse) av andres nærvær dersom man tror de kan eller vil belønne eller straffe oss for det vi gjør. (Cottrell et al., 1968). Veilederen som følger lagene vil etter all sannsynlighet bli oppfattet som en som i overført betydning vil belønne eller straffe kadettene i form av gode eller dårlige tilbakemeldinger. Men også kadettene vil være med på å stimulere til økt ytelse fordi kadettene vet at de vil belønnes eller straffes av de andre kadettene i de kommende SPGR målingene.

Formell rollestruktur i lagene vil være bestemt av SKSK som vil utpeke en lagfører i en gitt tidsperiode. Dette vil så gå på rundgang i de forskjellige lagene. Den uformelle rollestrukturen er knyttet til den sosiale funksjon personen fyller i sitt lag. (Endre Sjøvold, 2006)

Kadettene er sammen 24 timer i døgnet og vi vet fra teorikapittelet at gruppens normer sier noe om hva man bør gjøre og hva man ikke skal gjøre. (Endre Sjøvold, 2006) For en vanlig arbeidstaker vil normene på jobben normalt være «aktiv» i 8 timer som tilsvarer en vanlig arbeidsdag. For kadettene er normene aktiv all den tid de er våken. På grunn av den intensive og fastlagte strukturen som ligger innebygget i sjøvaktsystemet er det rimelig å anta at normene vil bli koblet tett opp mot atferd som fører til at sjøvaktsystemet blir gjennomført på en god måte. Hvis noen f.eks sovner på rorvakten (noe som definitivt hører innunder ting man ikke burde gjøre) vil dette sannsynligvis føre til en streng sanksjon, og i verste fall utestengelse fra gruppen. Forsvarets verdigrunnlag og normer vil være med å påvirke gruppens underliggende normer. Sentralt i Forsvarets verdier er Respekt, Ansvar og Mot. (Forsvaret, 2020) Dette har sannsynligvis blitt innprentet hos kadettene fra dag en i deres utdanning og det kan hevdes å ha en innvirkning på hvordan de underliggende normene i Forsvaret, påvirker de lokale normene som skapes om bord på SL. Gruppens overlevelse avhenger av at normene følges og følgelig er det rimelig å anta at normene som styringsmekanisme vil være med å påvirke den gruppedynamikken på en positiv måte all den tid Forsvaret fokuserer på at det er viktig å løse oppdraget og vise omsorg for dine medsoldater. Resultatene fra målingene viser en jevn økning av gruppedynamikk i hele perioden og det kan ikke underslås at normer fra både Forsvaret generelt og SL spesielt har en positiv innvirkning på gruppedynamikken i kullet.

5.3 Gruppedynamikk – Digital samhandling

Hypotese 2: I perioden *digital samhandling*, vil GOA ha negativ utvikling, OOA flat utvikling og INF flat utvikling.

Kadettene hverdag endrer seg radikalt i det de kommer hjem fra toktet med SL. Grunnet pandemien endres undervisningen til å være distribuert og digital, det samme gjør alt gruppearbeid. Fra å være observert 24 timer i døgnet både av veileder og lagsmedlemmer, blir de nå kun observert når de har skjermen på. Spinnteorien hevder at effektive team er de team som tilpasser sin gruppedynamikk for på best mulig måte å møte de krav som oppgaven og konteksten stiller til laget (Endre Sjøvold, 2021b) Hvis vi antar at lagene i løpet av toktet på SL vil kunne ha forutsetninger for å trene seg opp til formålsnivå *lagånd* eller *produksjon*, og var styrt av forventninger fra både medkadetter og veileder til å fortsette å prestere, så kan man hevde at endringen i kontekst vil skape stor usikkerhet til hvilket formålsnivå gruppen skal operere på, og hvilke forventninger omgivelsene pålegger gruppen. Min antakelse er at ikke vil være rustet til å takle denne store endringen i kontekst. Dette vil kunne føre til at gruppen vil være i villrede om hvilken gruppedynamikk som passer til omgivelsenes krav, fordi omgivelsenes krav vil være vanskelig å tolke. Omgivelsenes krav vil være ytterligere kunne forvirre på grunn av at SKSK heller ikke er rustet til å gi disse forventningene. Kadettgruppen vil derfor kunne føle at omgivelsene setter uklare krav til hvilken rolle de skal fylle. Dette igjen vil føre til at gruppen vil stagnere og gå tilbake til noe som kan ligne på Tuckmans «forming fase». Dette vil føre til at gruppedynamikken og formålsnivået som ble oppnådd ved trening om bord på SL vil falle tilbake fordi kadettene, på grunn av den store endringen, både i kontekst og forventninger, vil måtte redefinere sine roller i de respektive gruppene.

I forrige drøfting viste vi at den gjennomgående monitoreringen av veileder og laget selv, sannsynliggjorde vi at dette kunne være en årsak til den økte den gruppedynamikken. I denne nye konteksten lagene befinner seg, er det stor endring i graden av monitorering. Veileder og lagsmedlemmer har ikke lenger de samme monitoreringsmulighetene og følgelig oppstår det en situasjon som legger til rette for at det er mulig å kamuflere sin innsats. Begrepet har som vi har nevnt fått sin egen term og kalles for *sosial loffing* (Ingham et al., 1974) Forskning viser at dette kan føre til nedsatt ytelse. Resultatene for denne perioden viser en sterk nedgang i gruppeorientert atferd, det vil imidlertid være spekulativt og urettferdig å påstå at kadettene nå ser sitt snitt til å

være mer egositisk. Det er mer sannsynlig at nedgangen skyldes at det er mye mindre tid enn før til å bedrive trening i lagene med som har til hensikt å øke gruppens formålsnivå. I kaoset som oppstår når skolen må hasteomlegge undervisningen til digital samhandling, kan det også antas at det i en gitt periode ikke vil være fokus på gruppetrening, men heller å få på plass tekniske løsninger som muliggjør undervisning i det hele tatt. Dette vil medføre mindre trening for kadettene i å øke sin gruppedynamikk og vil følgelig potensielt få negative utslag for kadettene senere i semesteret.

Googles Aristoteles Project har brukt store ressurser på å kartlegge hvilke faktorer som er viktig for gruppedynamikken i effektive team. Etter å ha kartlagt 180 team blant sine 51 000 ansatte kom de frem til at de 5 viktigste faktorene var: 1. sosial sikkerhet, 2. god rolleavklaring og struktur, 3. at man kan stole på teammedlemmene, 4. at gruppens mål gir en form for mening å holde på med, og 5. at man føler at man har påvirkningskraft innenfor gruppen. (Google, 2015)

Faktorene Google prosjektet kom frem til i sin undersøkelse har alle et potensial til å påvirke kadettene gruppedynamikk negativt, jeg vil trekke frem faktor 2: god rolleavklaring og struktur, og faktor 4: at gruppens mål gir en form for mening å holde på med. Kadettene store endring i sosial interaksjon kan tenkes å føre til meningstap for både gruppetrening og skolearbeid generelt.

Rolleavklaring og struktur vil utenfor SPGR rommet vil muligens være så fraværende den første perioden at dette også kan antas å forklare den negative utviklingen av gruppedynamikk.

5.4 Gruppedynamikk - Digital + fysisk samhandling

Hypotese 3: I perioden *digital + fysisk samhandling*, vil GOA ha en negativ utvikling, OOA en negativ utvikling og INF en positiv utvikling.

Funnene fra analysekapittelet støtter prediksjonen i hypotese 3. Det er rimelig å anta at kadettene ikke har fått nok trening i å mestre det formålsnivå som øvelse Sjøkriger legger opp til. Læreplanen sier at øvelse Sjøkriger *tar sikte på å gi kadettene erfaring med problemløsning og utøvelse av lederskap i fysisk og mentalt krevende situasjoner* (FHS, 2021b)

En alternativ forklaring kan være at øvelse Sjøkriger er så krevende fysisk, at dette kan tenkes å gå ut over læringseffekten i de kognitive og mentale læringsmålene til som ligger i øvelse Sjøkriger.

5.5 Studiens begrensninger

Studiens design var en kvasi- eksperimentell tverrsnitt- eller korrelasjonsstudie knyttet til sammenhengen mellom tre definerte faktorer i SPGR romet som beskriver gruppedynamikk. Studiens formål er å undersøke hvordan gruppedynamikken endrer seg når kullet går fra fysisk til digital samhandling. Studien viser at *dette* kullet endrer sin gruppedynamikk signifikant negativt når digital samhandling innføres på Sjøkrigsskolen. Studien er gjort under svært spesielle omstendigheter i og med at det var en pandemi som utløste den store endringen i kontekst. Koronapandemien er ikke diskutert i drøftingsdelen og kan også potensielt være en betydelig faktor i for at kadettene mistet motivasjon til å yte på forventet nivå. Den digitale samhandlingen var ikke planlagt noe som sannsynligvis skaper misnøye og mistrivsel blant kadettene. Studien har heller ikke data fra et annet kull og står (foreløpig) alene om å ha forsket på nettopp denne problemstillingen. Dette medfører at et av kausalkravene til metoden, at vi har kontroll på alle andre forhold, ikke er oppfylt

6 Konklusjon

Resultatene fra denne studien har undersøkt hva som skjer når et team går fra fysisk til digital samhandling. Resultatene viser at det er skjer en signifikant endring i kullets gruppedynamikk når kullet går fra fysisk til digital samhandling. Hypotesene som ble utviklet for å predikere utviklingen har støtte i spinnteorien om grupper og sosialpsykologiske fenomener. Det er også sannsynliggjort at nedgangen i gruppedynamikk kan skyldes manglende eller redusert trening av rolleflexibilitet.

Gruppetreningen kan sammenlignes med fysisk toppidrett, hvor det å ligge i toppen av rolleflexibilitet eller formålsnivå krever kontinuerlig trening for å opprettholde formen. Det krever også større mengder trening jo nærmere toppen man kommer. Det kan være grunnlag for å hevde at det var dette kullet fra Sjøkrigsskolen opplevde når de kom ut av den digitale samhandlingen med begrensede muligheter til å trene, og gikk rett på øvelse sjøkriger, hvor kravene til gruppedynamikk og formålsnivå var på sitt mest krevende. Studien underbygger også egne erfaringer på skipssjef på korvett. Når teamet om bord er toptrent i krigføring rett før sommereferien, tar det tid og koster energi å komme opp på samme nivå. Konklusjonen må være. Øvelse gjør mester.

6.1 Videre forskning

I mitt arbeide med denne masteren har jeg naturlig nok snakket med en rekke mennesker i løpet av perioden. Når jeg har fortalt hva jeg skal skrive om, har nesten alle spontant spurt om jeg ikke skal sammenligne dataene mine mot en «normalt kull». Dette gir meg relativt god (ufrivillig) empiri på at det finnes interesse for temaet og at det vil være interessant å se «koronakullet» opp mot et «normalt kull» på Sjøkrigsskolen. På grunn av at pandemiens varighet, finnes ikke et slikt datasett enda. Det kunne også vært interessant å sammenligne almennt evenenivå opp mot score i SPGR for å se om det finnes en sammenheng mellom AE og SPGR data fra enkeltindivider eller som gruppe.

7 Litteraturliste

- Allport, F. H. (1920). The influence of the group upon association and thought. *Journal of experimental psychology*, 3(3), 159.
- Ancona, D., Ancona, D. G., & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed*: Harvard Business Press.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- Bales, R. F. (1950). Interaction process analysis; a method for the study of small groups.
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. *Working papers in the theory of action*, 111(161), 3-45.
- Bales, R. F., Cohen, S. P., & Williamson, S. A. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*: Free Press.
- Bales RF og Cohen, S. (1979). SYMLOG: A System for the Multilevel Observation of Groups. In: Free Press, New York.
- Bion, W. R. (1961). Experiences in groups. London. *Tavistock Publications. Journal of the American Psychoanalytic Association*, 4, 887-909.
- Cottrell, N. B., Wack, D. L., Sekerak, G. J., & Rittle, R. H. (1968). Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. *Journal of personality and social psychology*, 9(3), 245.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*: John Wiley & Sons.
- Erstad, K. E. (2020). *Formet av havet. Sjøkrigsskolens tokt med Statsraad Lehmkuhl og dets rolle i profesjonsutdanningen og kadettenes utvikling*. Forsvarets høgskole,
- FHS, F. (2021a). Emnebeskrivelse MILM1301 Sjømaktens grunnlag. Retrieved from <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/MILM1301/679>
- FHS, F. (2021b). Emnebeskrivelse MILM1302 Militær problemløsning og metode. Retrieved from <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/MILM1302/680>
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. *Current developments in the study of leadership*, 1-40.
- Forsvaret. (2018). Bestemmelse om seleksjon, opptak og forvaltning av personell under

-
- utdanning. Retrieved from <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=16800086>
- Forsvaret. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Retrieved from <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/> /attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics*: Cengage Learning.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), 9-41.
- Goffman, E., Risvik, K., & Risvik, K. (1992). *Vårt rollespill til daglig : en studie i hverdagslivets dramatik* (Ny utg. ed.). Oslo: Pax.
- Google. (2015). Aristoteles project. Retrieved from <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of experimental social psychology*, 10(4), 371-384.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3. opplag).
- Kennedy, D. M., & McComb, S. A. (2014). When teams shift among processes: Insights from simulation and optimization. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 784.
- Kibar, O. (2021). Toppsjefen i en av USAs største banker lei av videomøter: Ber de fleste ansatte komme tilbake til kontoret. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/arbeidsliv/hjemmekontor/tilbake-til-kontoret/jpmorgan/toppsjefen-i-en-av-usas-storste-banker-lei-av-videomoter-ber-de-fleste-ansatte-komme-tilbake-til-kontoret/2-1-1007742>
- Koenigs, R. J., Hare, S., & Hare, A. (2002). SYMLOG reliability and validity. *San Diego: Symlog Consulting Group*.
- Konradt, U., Otte, K.-P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2016). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of psychology*, 150(2), 153-174.
- Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576.
- Køber, P. (2014). *Velger Forsvaret de rette ungdommene. Analyse av seleksjon, gjennomføring og frafall i førstegangstjeneste 2010–2014*.
- Malhotra, A. (2021). *The Postpandemic Future of Work*. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.
- Miles, R. E. (1978). The Origin and Meaning of Miles' Law. *Public Administration Review*, 38(5), 399-403. doi:10.2307/975497
- Mills, T. (1984). *The Sociology of Small Groups*: Prentice-Hall.
- Newcomb, T. M. (1961). The acquaintance process as a prototype of human interaction.
- Parson, T. o. S. E. A. (1951). *Towards a General Theory of Action*. *New York: Harper and Row*, 1962, 75.

-
- Parsons, T. (1953). The AGIL model of group functions. In: Free Press New York.
- Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45(6), 731-769.
- Schutz, W. C. (1958). FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior.
- Simmel, G. (2010). *Conflict and the web of group affiliations*: Simon and Schuster.
- Sjøvold, E. (1995). Groups in harmony and tension. *Trondheim: Norwegian University of Science and Technology*.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet*.
- Sjøvold, E. (2007). Systematizing person-group relations (spgr) a field theory of social interaction. *Small Group Research*, 38(5), 615-635.
- Sjøvold, E. (2014a). *Resultater gjennom team*.
- Sjøvold, E. (2014b). SPGR Figur. Retrieved from <https://www.spgr.no/institute/spgrmetode>
- Sjøvold, E. (2021a). *SPGR Rapport*. Retrieved from: www.spgr.no
- Sjøvold, E. (2021b). *Teamet - Utvikling, effektivitet og endring i grupper*.
- Sorrels, J. P., & Kelley, J. (1984). Conformity by omission. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), 302-305.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*: Academic press.
- Travis, L. E. (1925). The effect of a small audience upon eye-hand coordination. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 20(2), 142.
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *The American journal of psychology*, 9(4), 507-533.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149(3681), 269-274.

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan påvirker hjemmekontor gruppedynamikk?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om gruppedynamikk endrer seg ved hjemmekontor vs fysisk å møtes i grupper. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Vi vil undersøke hvordan gruppedynamikken endrer seg ved hjemmeundervisning/hjemmekontor.

Dette gjøres ved å sammenligne 6 x SPGR målinger som er tatt i perioden jan-20 til jun-20.

Datasettet er svært interessant siden dere etter å ha seilt med Statsraad Lehmkuhl var tvunget til å gå i karantene og hjemmekontor etter først å ha tilbragt svært mye tid sammen. Det er viktig for Forsvaret, men også samfunnet generelt, å kunne dokumentere effekter av hjemmekontor/gruppearbeid via skjerm mtp hvordan dette påvirker gruppedynamikken. Dette prosjektet vil hjelpe til med å utvide vår kunnskap om temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvaret høgskole/Sjøkrigsskolen (FHS/SKSK) ved OK Stein Hatlem Forsdahl og masterstudent OK Richard Salomonsen er ansvarlig for prosjektet.

SPGR Institute ved Professor Endre Sjøvold er bidragsyter på statistiske analyser og metoder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en del av kull 2019-2022 ved en av forsvarrets tre krigsskoler. Dere var delt inn i lag på tvers av skoler og linjer hele semester 2 der Dere seilte med Statsraad Lehmkuhl og kom hjem til karantene, hjemmeundervisning og til slutt gjennomførte øvelse Sjøkriger. Denne studien innebærer ingen ny innsamling av data, bare bruk og analyse av allerede eksisterende data.

Det innebærer ingenting ut over det å godkjenne bruk av følgende data:

- SPGR spørring fra jan 20 – jun 20

Altså ingen spørreskjema som skal fylles ut, intervju eller liknende som krever noen som helst innsats fra din side.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Stein Hatlem Forsdahl ved FHS/Sjøkrigsskolen, Richard Salomonsen og Endre Sjøvold vil ha tilgang til data
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data

Statistikk vil publiseres i relevant vitenskapelig tidsskrift. ***Ingen enkeltindivider vil kunne gjenkjennes i publikasjon da det kun publiseres statistikk på gruppenivå.***

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes Des 2021. Da slettes kodelister som knytter navn til data. Data uten personopplysninger lagres på FHS/SKSK server for fremtiden.

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,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- FHS/Sjøkrigsskolen ved Stein Hatlem Forsdahl: sforsdahl@fhs.mil.no: mobil +4799247085
- Richard Salomonsen, rsalomonsen@mil.no, tlf 93006763
- Vårt personvernombud Sven Holtsmark (FHS/IFS): sven.holtsmark@fhs.mil.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stein Hatlem Forsdahl
Prosjektansvarlig
(Forsker)

Richard Salomonsen
Masterstudent FHS

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan påvirker hjemmekontor gruppedynamikk?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- at prosjektansvarlige kan bruke eksisterende data (SPGR) om meg til prosjektet*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. april 2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato) Samtykket gis Ved å trykke på «Godta» svarknapp på epost

Vedlegg 2: SPGR spørreskjema

SPGR spørsmål - items (BehSD4)

- 1 Engasjert, målrettet, konstruktiv i samarbeid
- 2 Prinsippfast, detaljorientert, påståelig
- 3 Uforpliktende, innfallsrik, krever oppmerksomhet
- 4 Omgjengelig, medfølende, smidig
- 5 Tilbaketrukket, egenrådig, likegyldig
- 6 Flittig, lydig, lojal
- 7 Omsorgsfull, støttende, oppmuntrende
- 8 Effektiv, selvsikker, tør ta styringen
- 9 Lukket, selvdrevet, er seg selv nok
- 10 Engstelig, ansent, betviler egne evner
- 11 Selvopptatt, selvmedlidende, klagende
- 12 Uformell, hensynsfull, ser alle som likeverdige
- 13

-
- Samarbeidsvillig, støttende, bifallende
14
- Direkte, kontrollerende, stiller store krav
15
- Selvsentrert, provoserende, umedgjørlig
16
- Omtenksom, tillitsfull, tror godt om andre
17
- Motløs, oppgitt, giddeløs
18
- Varsom, pålitelig, aksepterer oppgaver
19
- Utadvendt, åpen, anerkjennende
20
- Analytisk, saklig, rasjonell
21
- Påtrengende, tøff, konkurranseinnstilt
22
- Følelsesstyrt, uforutsigbar, utradisjonell
23
- Innesluttet, avvisende, tilbakeholden
24
- Trofast, vennlig, viser alle respekt
25
- Spontan, usikker, støtter seg på andre

Vedlegg 3: Godkjenning

Hvert item besvares med en verdi 0,1 eller 2

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Forskningsprosjekt/Masteroppgave

Referansenummer

862179

Registrert

25.02.2021 av Richard Salomonsen - rsalomonsen@mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roar Espevik, respevik@mil.no, tlf: 92825165

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Richard Salomonsen, rsalomonsen@mil.no, tlf: 93006763

Prosjektperiode

25.02.2021 - 31.12.2021

Status

12.04.2021 - Vurdert



Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato

2021-05-04

Vår referanse

2021/015613-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Richard Salomonsen

Kopi til

Forsvarets høgskole

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 23. april 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan påvirker hjemmekontor gruppedynamikk?» Det skal benyttes eksisterende data innhentet gjennom SPGR-målinger (System Person Gruppe Relasjon) blant kadetter. Tillatelse til å benytte datamaterialet i masteroppgaven er innhentet fra FHS v/stabssjef Lars Arne Aulie.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. desember 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	---	---	--	----------------

2 av 2

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Vurdering (1)

12.04.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 12.04.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om

1

hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, frem til 31.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

59

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Marianne Høgetveit Myhren
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)