



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Forsvarets ledergruppe

*En kvalitativ undersøkelse av ledergruppens forutsetninger for
effektivitet*

Marthe Stubsjøen

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
høst 2024

Forord

Arbeidet med oppgaven har vært avhengig av tilgang på Forsvarets ledergruppe. Jeg ønsker derfor å rette en takk til Forsvarsstaben for tilrettelegging, og en stor takk til respondentene for at dere ryddet plass i kalenderen for å delta i studien. Til sist, en stor takk til Rino Johansen, for tålmodig og god veiledning.

Dette har vært en reise som har gitt meg mye læring!

Marthe Stubsjøen

Oslo, 29. august 2024

Sammendrag

Denne masteroppgaven har undersøkt i hvilken grad Forsvarets ledergruppe innehar de grunnleggende forutsetningene for å fungere effektivt som ledergruppe. En ledergruppe, uavhengig av nivå, har til hensikt å tilføre organisasjonen merverdi. For at gruppen skal ha et best mulig utgangspunkt for å gjøre dette på en effektiv måte er det flere forutsetninger som må ligge til grunn. Oppgaven har tatt utgangspunkt i Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2019) sin modell for effektive ledergrupper, og forutsetningene som er undersøkt er: klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og psykologisk trygghet. Undersøkelsen ble gjennomført ved å intervjuet et utvalg av medlemmene i Forsvarets ledergruppe. Intervjuguiden ble konstruert med hovedvekt på teorien til Bang og Nettet Midelfart (2019), samt Amy Edmondson (2019).

Oppgaven kommer frem til at Forsvarets ledergruppe til en viss grad har forutsetningene på plass for å fungere effektivt. Det viser seg at det uttalte formålet til ledergruppen er noe uklart, men at medlemmene i gruppen likevel har utviklet en felles forståelse for hva formålet er. Teorien sier at det må være sammenheng mellom ledergruppens formål, og hvilken type saker som behandles i gruppen. Medlemmene i ledergruppen opplever at det er tilfellet, men de stiller spørsmål om hvorvidt sakene er av tilstrekkelig strategisk karakter. Sammensetningen av en ledergruppe kan ha stor innvirkning på hvor effektiv den er, og hvor effektiv den kan bli. Derfor er det viktig å ta hensyn til følgende aspekter når den settes sammen: kompetanse, størrelse, personlighet og roller (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Forsvarets ledergruppe viser seg å være vesentlig større enn andre ledergrupper på samme nivå. Den siste forutsetningen som ble undersøkt var psykologisk trygghet. Oppgaven fant at den opplevde psykologiske tryggheten i gruppen var moderat. En av indikatorene på psykologisk trygghet i ledergruppen var beskrivelsen av en sjef som er åpen for innspill og endringsforslag. Oppgaven fant imidlertid også indikatorer på lav psykologisk trygghet, som for eksempel den moderate rangeringen respondentene ga den psykologiske tryggheten.

Summary

This master's thesis has examined to what degree the top management group in the Norwegian defense has the fundamental conditions for being an effective management group. A management group, no matter what organizational level it is on, its purpose is to give added value to the organization. For the group to have the best starting point for being effective, there are several fundamental conditions that must be in place. This thesis is based on Henning Bang and Thomas Nettet Midelfart (2019) model for effective management groups, and the conditions examined are, clear purpose, right tasks, right group composition and psychological safety. The conditions were studied by interviewing a selection of the members in the management group. The interview guide was created with the main emphasis on the theory of Bang and Nettet Midelfart (2019) and Amy Edmondson (2019).

The thesis finds that that the top management group in the Norwegian defense to a certain extent possess these fundamental conditions. The stated purpose of the management team does not appear very clear. However, the members seem to have developed a common understanding of what the purpose of the management team is. Theory states that there should be a link between the group's purpose and what kind of tasks are managed in the group. The group members experience that there is a link between them, but they raise the question if the tasks are of a sufficiently strategic character. The composition of the management group can play an important role in the groups' effectiveness. Therefore it is important to consider these four aspects; competence, size, personality and roles (Bang & Nettet Midelfart, 2019). The management group examined is much larger than other similar management groups. The final condition that was examined was psychological safety. The thesis found that the experienced psychological safety in the group was moderate. One of the indicators of psychological safety in the management group was the description of a leader who is open for input and change. In the meantime, the thesis also found indicators of low psychological safety. An example was the members moderate evaluation of the group's psychological safety.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 AVGRENSNING	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2 Empirisk kontekst	4
2.1 FORSVARET	4
2.2 FORSVARETS LEDERGRUPPE.....	6
3 Teori	7
3.1 HVA ER EN LEDERGRUPPE?	7
3.2 EFFEKTIVITET VS PRODUKTIVITET	8
3.3 HVA KJENNETEGNER EN EFFEKTIV LEDERGRUPPE?.....	9
3.4 FORUTSETNINGER FOR Å FUNGERE EFFEKTIVT	11
4 Metode	22
4.1 UNDERSØKELSESDSIGN	22
4.2 UTVALGSKONSTRUKSJON	23
4.3 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDEN	25
4.4 GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUENE	25
4.5 ANALYSE AV INTERVJUENE	26
4.6 INTERN GYLDIGHET	27
4.7 EKSTERN GYLDIGHET	28
4.8 PÅLITELIGHET	28
5 Analyse og drøfting	28
5.1 KLART FORMÅL	29
5.2 RIKTIGE SAKER	34
5.3 RIKTIG GRUPPESAMMENSETNING	40
5.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	46
6 Avslutning	51
6.1 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	51
6.2 STYRKER OG SVAKHETER	54
6.3 VIDERE FORSKNING.....	55
Litteraturliste	55
Vedlegg	1

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Hvordan kan man lede en organisasjon for å best mulig møte en verden som stadig blir mer kompleks og usikker? Verden er i konstant endring og det krever at organisasjoner utvikler seg, slik at de er i stand til å møte endring på en hensiktsmessig måte. Organisasjoner som Forsvaret må stille seg spørsmål som; Hva betyr kunstig intelligens for oss? Hva innebærer en endret sikkerhetspolitisk situasjon? Som sjef for en organisasjon finner man ikke svarene på slike spørsmål alene, men man finner dem ved å jobbe sammen med andre i et team. Det å jobbe sammen i team er et viktig konkurransefortrinn. «Team innoverer raskere, oppdager raskere feil og finner bedre løsninger...» (Sjøvold, 2022, s. 101). Men selv om det å jobbe i team har vist seg å være positivt for å øke kvaliteten på arbeidet, er det ikke automatisk slik at kvaliteten på arbeidet blir bedre selv om det gjøres i grupper eller team (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Ledergrupper er blitt til fordi de kravene som i nyere tid stilles til ledere og toppledere er for store og komplekse til at en person kan oppfylle disse alene, uansett hvor talentfull denne personen er (Wageman, 2008).

For å imøtekomme usikkerhet, endring og kompleksitet, kan det være fordelaktig å ha ledergrupper på ulike nivåer i en organisasjon. Forsvarskommisjonens rapport av 2021 konstaterer at:

Det er behov for et sterkt og kompetent lederskap på militærstrategisk nivå, spesielt i Forsvarsstaben. Historisk har Forsvaret hatt en sterk og autonom rolle som etat. Samtidig har Forsvaret vært preget av fragmentering, med sterke grensjefer som har utfordret forsvarsledelsens interne styring og ledelse, samt etater som styres direkte fra departementet. (NOU 2023: 14, 2023)

En ledergruppe som fungerer godt som team, kan være med på å skape fleksibilitet og hindre silo-mentalitet i organisasjonen (Wageman, 2008). De fleste organisasjoner benytter seg av ledergrupper for å lede organisasjonen, der denne gruppen skal ivareta viktige ledelsesoppgaver som er for vanskelig for den enkelte leder å håndtere selv (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Forsvaret har ledergrupper på ulike nivåer i organisasjonen, og disse utgjør en viktig del av ledelsen av organisasjonen. I 2019 ble Svendsen-utvalget oppnevnt for å vurdere hvordan Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, herunder bidra til å utvikle et

nødvendig kompetansemangfold i Forsvaret (Svendsen-utvalget, 2020). Rapporten fra utvalget trekker frem følgende anbefalinger til forsvarsjefens ledergruppe:

Forsvarssjefens ledergruppe bør inkludere en teknolog (CTO), en HR-ansvarlig og en økonom. Rollene bør være sivile, og det bør hentes inn næringslivskompetanse med erfaring fra vellykket teknologitransformasjon. (Svendsen-utvalget, 2020)

Bakgrunnen for anbefalingen er behovet for å tilføre nødvendig mangfold og erfaring til å drive virksomhetsutviklingen av Forsvaret fremover (Svendsen-utvalget, 2020). Slike eventuelle endringer vil kanskje være med på å gjøre Forsvarets ledergruppe mer effektiv, og med det sikre at ledergruppen gir større merverdi til Forsvaret.

Det er tydelig at organisasjoner, både private og offentlige, ser verdien av ledergrupper. Samt verdien av å investere tid og ressurser på å få disse best mulig rustet til å møte de komplekse arbeidsoppgavene en ledergruppe skal håndtere. Et raskt googlesøk viser utallige konsulentfirmaer som tilbyr lederutviklingsprogrammer og hjelp til organisasjoner for å gjøre deres ledergrupper bedre. Både norske og internasjonale studier viser at mange ledergrupper ikke fungerer optimalt. I en studie gjort av norske toppledergrupper viste det seg at de brukte 10 – 12 timer på ledermøter i måneden, og at 40 prosent av denne tiden opplevdes som uproduktiv (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Så hva er det som skiller de gode ledergruppene fra de dårlige?

Det er et paradoks at mange ledere liker å stille opp i Vasaloppet eller i Birkebeinerløpet og ingen leder tror at man kan delta i slike løp uten å trene. Likevel tror man at ledergruppen kan fungere helt av seg selv. Man må trene, også i ledergruppene. (Sund, 2023)

1.2 Problemstilling

Formålet med denne studien er å kartlegge forutsetningene Forsvarets ledergruppe har for å kunne fungere effektivt. Kunnskapen som avdekkes kan være nyttige innspill til videreutvikling av ledergruppen, ved å gi verdifull innsikt i hvordan medlemmene opplever ulike forhold ved blant annet arbeidsklimaet i gruppen. Forsvarets ledergruppe skal tilføre lederskapet av organisasjonen noe som den enkelte leder ikke kan gjøre alene. Den skal bidra til et sterkt og kompetent lederskap på strategisk nivå, som er i stand til å møte de utfordringene som henger sammen med en usikker og kompleks verden. Utfordringene som pekes på i Forsvarskommisjonen og i Svendsen-utvalget kan

være faktorer som påvirker verdien denne gruppen har i organisasjonen. Derfor er det interessant og nyttig å kartlegge Forsvarets ledergruppes forutsetninger for å kunne fungere mest mulig effektivt. Oppgavens overordnede problemstilling er derfor:

I hvilken grad har Forsvarets ledergruppe de grunnleggende forutsetningene for å fungere effektivt?

For å svare på problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å kunne fungere effektivt?
2. I hvilken grad oppfylles disse forutsetningene?

Forskningsspørsmål 1 undersøkes ved å ta utgangspunkt i Bang og Nettet Midelfart (2019) sin modell for effektive ledergrupper, samtidig som det trekkes veksler på annen relevant teori innen organisasjonspsykologi. Eksempelvis fra forskere som Endre Sjøvold, Amy Edmondson og Ruth Wageman. Forskningsspørsmål 2 bevarer gjennom å intervju et utvalg av medlemmene i ledergruppen, og ved å analysere dataen og diskutere denne opp mot teorien.

1.3 Avgrensning

Det er gjennomført mye forskning på grupper, hvilke forutsetninger som må ligge til grunn og hvordan de skal jobbe for å kunne prestere best, og jobbe mest mulig effektivt. Om en ledergruppe er effektiv eller ikke, kan være vanskelig å måle. Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart har med bakgrunn i en grundig gjennomgang av internasjonal forskning rundt ledergrupper og andre typer problemløsnings – og beslutningsgrupper (Bang & Nettet Midelfart, 2019), samt gjennom egen forskning på ledergrupper, kommet frem til en modell for effektive ledergrupper. Denne består av faktorer som kan være med på å påvirke effektiviteten til en ledergruppe. Modellen danner utgangspunktet for de faktorene som skal undersøkes. I tillegg til de forutsetningene som trekkes frem i modellen til Bang og Nettet Midelfart, legges psykologisk trygghet inn som en faktor for gode forutsetninger. Psykologisk trygghet og samhold trekkes ofte frem som viktige og avgjørende forutsetninger for effektivitet og gode resultater i ledergrupper og for team generelt (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Duhigg, 2016; Edmondson, 2019; Fyhn, 2022; Sjøvold, 2022).

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Kapittel 1 innleder oppgaven ved å beskrive bakgrunnen og temaet for studien, for så å presentere formål og problemstilling. Deretter beskriver det første kapittelet avgrensning og oppgavens struktur. Kapittel 2 har til hensikt å beskrive den empiriske konteksten. Forsvaret skiller seg fra mange andre sivile og offentlige organisasjoner. Kapittelet skal skape en forståelse for organisasjonen Forsvaret, og dens toppledergruppe. Kapittel 3 redegjør for oppgavens teoretiske grunnlag. Kapittel 4 er metodekapittelet. Der beskrives og begrunnes valg av forskningsdesign. Kapittelet vil deretter redegjøre for utvalgskonstruksjon, og det vil diskutere oppgavens validitet og pålitelighet. Kapittel 5 vil presentere analysen som er gjennomført av den innsamlede dataen og diskutere denne opp mot teorien for forutsetningene som bør ligge til grunn for å kunne fungere som en effektiv ledergruppe. Det siste kapittelet vil gi en oppsummering og konklusjon på oppgavens problemstilling, samt gi en anbefaling til videre forskning.

2 Empirisk kontekst

2.1 Forsvaret

Forsvaret er den største etaten under Forsvarsdepartementet (FD), med ansvar for styrkeproduksjon og de ulike våpengrenene (Forsvarsdepartementet, 2006). Forsvarsdepartementet styrer Forsvaret gjennom tildelingsbrev, supplerende tildelingsbrev og gjennom føringer eller beslutninger tatt i etatsstyringsmøter (Forsvarsdepartementet, 2020). Forsvaret ledes av forsvarssjefen og Forsvarsstaben (FST). Forsvarssjefen er regjeringens øverste militærrådgiver, samtidig som han er etatssjef i Forsvaret. Forsvarsstaben har den utøvende myndigheten for styring og ledelse av Forsvaret, på vegne av forsvarssjefen. Denne staben består av 8 ulike avdelinger, der avdelingssjefene rapporterer direkte til sjef FST. Forsvarssjefen, med Forsvarsstaben utgjør det strategiske nivået i etaten Forsvaret, og utgjør nivå 1 (Fig 1). Nivå 2 i Forsvaret består av 13 ulike driftsenheter (DIF). Sjefene for de ulike DIF - ene rapporterer direkte til forsvarssjefen. Driftsenhetene i Forsvaret er eksempelvis Hæren, Sjøforsvaret, Cyberforsvaret og Forsvarets fellestjenester. Under hver av de ulike DIF - ene er nivå 3 og 4 avdelingene (Fig 1).

Forsvaret skal bidra til å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier gjennom å løse ni oppgaver fastsatt av Stortinget. Forsvarets planverk, struktur og operative kapasiteter skal utvikles for å kunne løse disse oppgavene. (Forsvarsdepartementet, 2020)

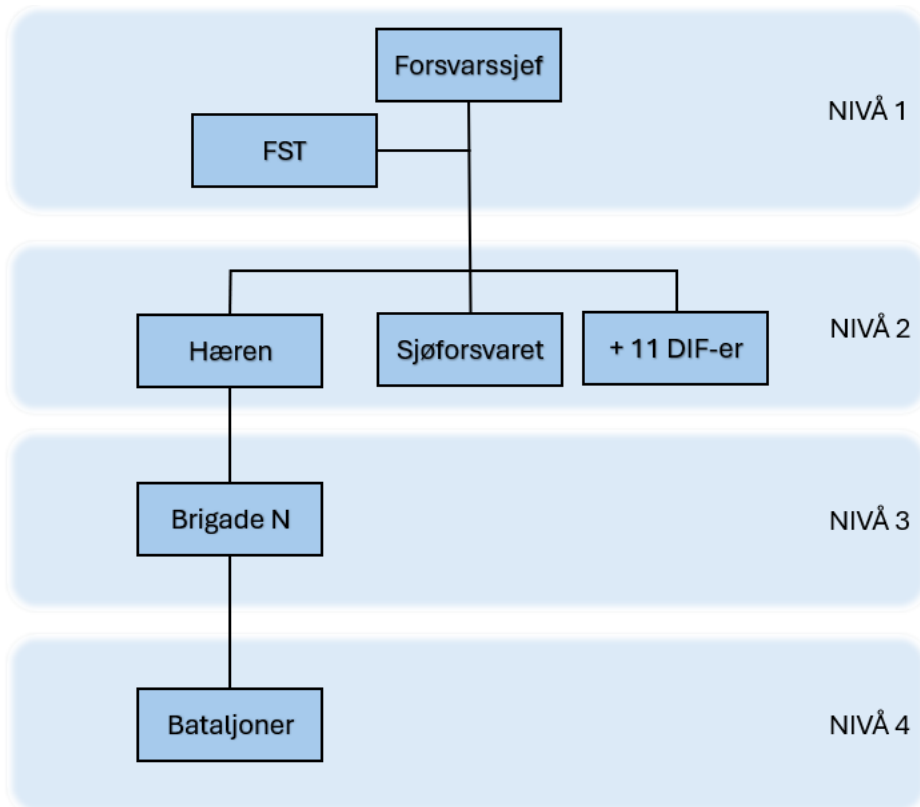
Den strategiske ledelsen av Forsvaret (Nivå 1), skal sørge for at Forsvarets oppgaver løses innenfor de politisk besluttede rammene og med den til enhver tid politisk vedtatte forsvarsstrukturen og i samsvar med gjeldende lover, forskrifter og tariffavtaler, samt instruksjoner fastsatt av Stortinget og Forsvarsdepartementet (Forsvarsdepartementet, 2020).

Forsvarets grunnsyn på ledelse anlegger et doktrinært perspektiv på hvilke ledelsesprinsipper som skal legges til grunn. Der fremkommer det blant annet at:

Kjernen i militær ledelse er knyttet til planlegging og gjennomføring av militære operasjoner. Samtidig er Forsvaret en del av statsforvaltningen, bundet av sivile forvaltningsprinsipper og regler for styring av offentlig virksomhet med arbeidsgiveransvar og krav til forsvarlig forvaltning. (Forsvaret, 2020)

Videre viser Forsvarets grunnsyn på ledelse til at militært lederskap består både av lederskap og styring. Der lederskap er personorientert og styring er systemorientert (Forsvaret, 2020). Styring defineres i grunnlagsdokumentet for styring og styringsreformer i offentlig virksomhet, *som det samlet sett av tiltak som en overordnet instans betjener seg av for å sikre at en underliggende enhet opptrer i samsvar med formål som er fastlagt, holder seg innenfor de rammene som er trukket opp, overholder de reglene som gjelder og på en mest mulig effektiv måte løser de oppgaver som følger av formålet og når de mål som er fastsatt* (Moderniseringsdepartementet, 2005).

Som vist har ledelsen av Forsvaret to ulike aspekter ved seg, det operative, som er planlegging, ledelse og gjennomføring av militære operasjoner. Dette omtales ofte som Forsvarets kjernevirksomhet. Samtidig som organisasjonen må styres i henhold til de de føringer som er gitt offentlige virksomheter.



Figur 1 Illustrerer nivåinndelingen i Forsvaret

2.2 Forsvarets ledergruppe

Forsvarets ledergruppe består av sjefer fra nivå 1 og nivå 2 i Forsvaret, og ledes av forsvarssjefen. Medlemmene i ledergruppen inngår i denne hovedsakelig i kraft av sin stilling. Ledergruppen har to formelle møtearenaer. Den ene er ukentlig, og er et kort møte som har til hensikt å koordinere og informere om dagsaktuelle aktiviteter og temaer. Den andre er Forsvarets ledermøte. Det er en formell møtearena, med en satt agenda, og som går over flere dager. Møtene styres med utgangspunkt i møtekort for det enkelte møtet. Der poengteres blant annet deltagere, formål, møtefrekvens og agendapunkter.

Forsvarets ledermøte har som formål å være et forum for strategiske diskusjoner om Forsvaret i midlere til lenge perspektiv. Det skal gi felles eierskap til den militærstrategiske utviklingen av Forsvaret (Forsvarsstaben, 2024).

3 Teori

Teorikapitlet vil innledningsvis redegjøre for hva en ledergruppe er, og hvordan den skiller seg fra andre arbeidsgrupper. Hensikten er å danne et teoretisk grunnlag som skal skape en felles forståelse for funksjonaliteten til en ledergruppe. Videre vil kapitlet redegjøre for begrepet effektivitet. Begrepet ligger til grunn for oppgavens forskningsspørsmål om hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at ledergruppen skal være mest mulig *effektiv*.

Oppgaven tar utgangspunkt i modellen for effektive ledergrupper av Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2019). Bang er utdannet siviløkonom og psykolog med en doktorgrad i organisasjonspsykologi. Nettet Midelfart er utdannet psykolog og har en videreutdanning som psykologspesialist innen organisasjonspsykologi. Sammen har de blant annet gitt ut boken *Effektive ledergrupper*, der de presenterer en modell for effektive ledergrupper. Slikt sett representerer de et teoretisk og empirisk tyngdepunkt i litteraturen rundt ledergrupper. Mye av teorien som omhandler grupper og team baseres på forskning på mindre komplekse grupper, som for eksempel arbeidsgrupper eller idrettsgrupper. Selv om mekanismene og mange av forutsetningene er de samme, er det mange av utfordringene i en ledergruppe som skiller seg fra øvrige grupper. Bang og Nettet Midelfarts forskning tar høyde for dette. Derfor tar oppgavens teorikapittel utgangspunkt i de faktorene Bang og Nettet Midelfart har identifisert. Det vil også gjøres rede for hva som kjennetegner en effektiv ledergruppe, med utgangspunkt i Bang og Midelfarts teori om effektive ledergrupper. Til slutt presenterer kapitlet flere grunnleggende forutsetninger en ledergruppe bør inneha, for å kunne fungere mest mulig effektivt.

3.1 Hva er en ledergruppe?

Det finnes mange ulike grupper og team i en organisasjon, med ulike oppgaver og formål. Å innovere, produsere, forhandle eller analysere, er eksempler på ulike gruppers formål. En ledergruppe havner ofte i kategorien beslutnings- og problemløsningsgrupper (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Det som kjennetegner en beslutnings- og problemløsningsgruppe er at de jobber med kognitive oppgaver, noe som stiller krav til intellektuelle og sosiale ferdigheter hos det enkelte medlem, og gruppens evne til god kommunikasjon (Bang, 2008). En kortfattet og tydelig definisjon er at en ledergruppe er en samling ledere som sammen gjør grep for å forme organisasjonen (Hackman, 1990). Medlemmene i gruppen er der på bakgrunn av sin stilling og ikke sin kompetanse. Dette er en

motsetning til veldig mange andre grupper, der medlemmene ofte har en klar rolle med bakgrunn i kompetanse. I tillegg til å delta i ledergruppen, er medlemmene også ansvarlige for å lede sin egen enhet i organisasjonen. En slik dobbeltrolle kan være utfordrende, da det kan oppstå interessekonflikter. Det innebærer også at ledergruppen tilbringer mindre tid sammen enn andre grupper.

Toppledergruppen i en organisasjon er ansvarlig for organisasjonens overordnede strategiske, operative, og den institusjonelle ledelsen. Samtidig har den et særskilt ansvar for organisasjonens strategiske beslutninger (Bang & Nettet Midelfart, 2019, s. 26). Det som også skiller toppledergrupper fra ledergrupper på lavere nivå er blant annet at de oftere har vanskelig for å samarbeide som et team (Hackman, 1990). Medlemmene bærer preg av å være mer karrierebevisst, prestasjonsorientert og individualistiske (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Hackman, 1990).

De hovedtrekkene som skiller en ledergruppe fra andre grupper, er at medlemmene i denne gruppen ofte er har doble roller, noe som kan føre til en interessekonflikt. Oppgavene er ofte kognitive, og stiller høye krav til intellektuelle og sosiale ferdigheter. I tillegg viser det seg at det ofte kan være vanskelig å jobbe som et team, og da spesielt på toppledernivå.

3.2 Effektivitet vs produktivitet

Effektivitet og produktivitet er ord som ofte brukes om hverandre. Effektivitet brukes ofte i sammenhenger der ordet produktivitet heller ville vært mer riktig å bruke. For eksempel kan et møte bli betegnet som effektivt hvis gruppen har tatt mange beslutninger. Om møtet har vært effektivt eller ikke, kommer imidlertid an på om de beslutningene som er tatt, har en verdiskapning. Det som er produsert, i dette tilfellet beslutninger, må verdisettes for å kunne si noe om effektiviteten (Busch et al., 2019). Busch et al (2019), definerer i boken, *Økonomistyring i det offentlige*, produktivitet som forholdet mellom produksjonsmengde og ressursinnsats. Mens effektivitet defineres som produksjonsverdi og ressursinnsats. Effektivitet kan være vanskelig å måle når man for eksempel ikke selger et produkt, men skal måle hvorvidt en ledergruppe gir merverdi til organisasjonen.

Busch et al (2019), sin definisjon av produktivitet og effektivitet understøttes av Johnsen sin definisjon og forståelse i boken *Resultatstyring i offentlig sektor*. «Produktivitet er å gjøre tingene riktig» (Johnsen, 2007, s. 43). Når produktiviteten er høy, vil det si at produksjonen finner sted uten

unødvendig bruk av ressurser. Effektivitet, på den andre siden, handler om å «gjøre de riktige tingene» (Johnsen, 2007, s. 46). Det som produseres eller de beslutningene som tas, må ha en sammenheng med formålet. Det betyr at en ledergruppe kan være produktiv, uten å være særlig effektiv.

3.3 Hva kjennetegner en effektiv ledergruppe?

Effektive ledergrupper produserer resultater som gir merverdi for organisasjonen, merverdi for ledergruppen og merverdi for enkeltmedlemmene (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Wageman, 2008). Dette samsvarer godt med definisjonen og forståelsen av effektivitet. Det er ikke nok å produsere resultater, de resultatene som produseres må samsvare med det overordnede formålet. Først da kan det hevdes at ledergruppen er effektiv.

Bang og Nettet Midelfart (2019) sin modell for effektive ledergrupper beskriver ulike faktorer som spiller inn på hvor effektiv en ledergruppe er. Den er delt inn i input-faktorer, prosesser og output-faktorer (resultater), samt relasjonelle tilstander som beskriver kognitive, motivasjon- og følelsesmessige tilstander som oppstår som et resultat av samhandlingen mellom medlemmene, de forutsetningene som preger gruppen, samt den situasjonen de befinner seg i (Bang & Nettet Midelfart, 2019, s. 48). Alle disse faktorene er relatert til hverandre og vil påvirke hverandre.

Input

Input er de forutsetningene som bør ligge til grunn for at ledergruppen skal kunne jobbe mest mulig effektivt. Forutsetningene er forholdsvis stabile og danner grunnlaget for ledergruppen. Disse forutsetningene er *klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og støttende organisatoriske systemer*. Disse faktorene vil utdypes senere i teorikapittelet da de danner utgangspunktet for undersøkelsen.

Prosesser

Bang og Nettet Midelfart (2019) hevder at det er enkelte tydelige trekk ved prosessene til en effektiv ledergruppe. De har *klare bestillinger, fokusert kommunikasjon, utnyttelse av forskjeller, fravær av politisk spill, aktive relasjoner til omgivelsene, kontinuerlig gruppelæring og effektiv teamledelse*. En ledergruppe samhandler formelt i ledergruppemøter, samtidig samhandler den også utenfor disse

møtene. Flere av disse trekkene gjelder spesielt for samhandlingen i møtet, mens andre finner sted både i og utenfor den formelle arenaen. Eksempler på tekk som primært gjelder for den formelle arenaen er fokusert kommunikasjon og klare bestillinger.

Det at en ledergruppe har *klare bestillinger*, betyr at det er klart og tydelig hva ledergruppen skal oppnå ved behandlingen av ulike saker. Hver enkelt sak innledes med hvilken type sak det er, hvordan den skal jobbes med og hva som er slutttilstanden. Dette kan være med på å justere forventningene til medlemmene i gruppen og å legge til rette for effektivt arbeid, samt å legge til rette for fokusert kommunikasjon. *Fokusert kommunikasjon* handler om at ledergruppen klarer å holde seg til saken. En klar bestilling i innledningen av en sak, øker sjansen for fokusert kommunikasjon (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Videre er *utnyttelse av forskjeller* viktig. Det at ledergruppen klarer å dra nytte av mangfoldet blant medlemmene bidrar til utvikling, nyskapning og nyanser. Det fjerde trekket er *fravær av politisk spill*. Politisk spill i en ledergruppe kan ta ulik form. Det kan for eksempel utspille seg ved at medlemmene er selektive i hvilke saker de tar opp i fellesskap, og hvilke saker de velger å ta på «bakrommet». Et slikt spill kan føre til at saker som trolig ikke hadde gått igjennom på ledermøte, likevel får gjennomslag bak lukkede dører. Et annet kjennetegn på at det drives politisk spill i ledergrupper er at det dannes uformelle grupper og arenaer for beslutningstagning. Et eksempel på dette kan være at sjefen for ledergruppen samler et knippe ledere, som uformelt tar beslutninger. Det å ha *aktive relasjoner til omgivelsene* er en viktig egenskap for en ledergruppe. Det handler i stor grad om å skape relasjoner og jobbe sammen med andre som kan hjelpe ledergruppen å nå sine mål. Videre viser det seg at det å ha *kontinuerlig gruppelæring* er viktig for effektiviteten. Det handler om at gruppen må kunne lære av sine feil og sine suksesser, og justere kursen når ting ikke fungerer som de skal. Til sist har effektive ledergrupper *effektiv teamledelse* (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Sjøvold, 2022). Sjefen for ledergruppen spiller en sentral rolle i det å legge til rette og utviklingen en effektiv ledergruppe.

Output (resultater)

En ledergruppe har tre resultatområder (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Hackman, 1990). Disse er: Resultater som bidrar positivt til organisasjonens verdiskapning (1), som gjør at enkeltmedlemmer blir i stand til å gjøre jobbens sin bedre, utvikler seg og trives (2), samt at medlemmenes evne til å samarbeide utvikles (3).

Relasjonelle tilstander

De relasjonelle tilstandene er det resultatområdet der den gjennomførte prosessen har resultert i en økt samarbeidsevne. Som igjen kan være med på å påvirke effektivitet i en ledergruppe positivt. De relasjonelle tilstandene som trekkes frem i modellen til Bang og Nettet Midelfart (2019) er psykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppekultur. I deres teori og modell ses disse tilstandene på som en egen type resultat. Disse utvikles over tid og er et virkemiddel for å produsere bedre resultater på resultatområde en og to, som er beskrevet over.

Resultatfaktorene vil påvirke og bli påvirket av de relasjonelle tilstandene, og relasjonelle tilstanden vil påvirke prosessene, og dermed over tid kunne utvikle seg til relativt stabile karakteristika ved en ledergruppe, og dermed fungere som en forutsetning for ledergruppens fungering. (Bang & Nettet Midelfart, 2019, s. 49)

Som sitatet over viser, vil de relasjonelle tilstandene over tid kunne bli en forutsetning for ledergruppens fungering.

3.4 Forutsetninger for å fungere effektivt

Som vist under input faktoren i punkt 3.3, hevder Bang og Nettet Midelfart (2019) at det er fire forutsetninger som bør ligge til grunn for at en ledergruppe skal fungere mest mulig effektivt. Disse forutsetningene er *klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og støttende organisatoriske systemer*. Med bakgrunn i valgt metode vil ikke oppgaven fullstendig undersøke forutsetningen *støttende organisatoriske systemer*. Oppgaven vil likevel berøre temaer som tangerer denne forutsetningen, som for eksempel hvordan ledergruppen opplever en overvekt av informasjonssaker på ledermøtene, som kanskje kunne vært distribuert på en annen måte for å øke effektiviteten. I tillegg til de overnevnte forutsetningene legges *psykologisk trygghet* inn som en forutsetning for effektivitet. Psykologisk trygghet trekkes frem av mange forskere som et viktig grunnlag for å fungere effektivt og godt som et team (Duhigg, 2016; Edmondson, 2019; Fyhn, 2022; Sjøvold, 2022). I tillegg hevder Bang og Nettet Midelfart (2019) at dette er et forhold som over tid kan utvikles og fungere som forutsetning for effektivitet i ledergruppen.

Klart formål

«Effektive lederteam bruker tid på å avklare hva formålet med teamet er, slik at samtlige medlemmer er klar over hva teamet er til for og hvilken merverdi det skal skape for organisasjonen» (Bang, 2009, s. 32).

Formålet viser gjerne til hensikten eller meningen med noe, heller en resultatet (Språkrådet, u.å.). Når en ledergruppe skal formulere et formål er det viktig at det fremkommer tydelig hvorfor gruppen eksisterer. Formålet skal være en spesifisering av hvilken merverdi ledergruppen skal tilføre organisasjonen (Bang & Nettet Midelfart, 2019), og hva den skal bidra med for å gjøre organisasjonen enda bedre. Kort oppsummert er formålet en beskrivelse av resultatet man ønsker at ledergruppen skal levere på. Hackman (1990) hevder at en effektiv ledergruppe leverer resultater innenfor tre områder:

- Leverer resultater som gir merverdi til organisasjonen.
- Den gjennomførte prosessen har bidratt til å øke samarbeidsevnen.
- Det å være en del av gruppen bidrar positivt til hvert enkelt medlems utvikling, trivsel og øker evnen til å prestere bedre i sin jobb.

Disse samsvarer med resultatområdene Bang og Nettet Midelfart (2019) presenterer i sin teori rundt ledergrupper.

Formålet til en ledergruppe vil variere ut fra hvilket nivå den er på i organisasjonen, og det kan tilpasses basert på om organisasjonen er inne i en omstillingsprosess, krise eller andre spesielle forhold. En viktig betydning for effektiviteten til ledergruppen, er at medlemmene har et likt bilde av hva formålet er (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Hvis medlemmene ikke har en felles forståelse for hva formålet med ledergruppen er, kan det føre til at diskusjoner blir lite konstruktive og ineffektive. Et eksempel på dette kan være at ledergruppen ender opp med å diskutere sakens relevans, fremfor å behandle saken. Det kan påvirke motivasjonen i gruppen, og føre til at man bruker tid på saker som kunne vært løst på et annet nivå eller av enkeltmedlemmer i gruppen.

Wageman (2008) hevder gjennom sin forskning på ledergrupper, at det er en klar sammenheng mellom et klart formål og de ledergruppene som viser seg å være mest effektive. Det klare formålet

tydeliggjør det unike ledergruppen skal tilføre organisasjonen. Kvaliteten på beskrivelsen av formålet er med på å legge til rette for å lykkes innenfor flere av de andre forutsetningene, som for eksempel det å velge riktige saker til behandling i ledergruppen. Slik Wageman (2008) beskriver betydningen av et klart formål og hvordan det skal utformes, harmonerer godt med det Bang og Nettet Midelfart presenterer i sin teori. De hevder at formålet skal reflektere «hva ledergruppen som helhet skal produsere, og som ikke kan skapes av hver enkelt leder». Videre «hva ledergruppen ønsker å skape av merverdi både for organisasjonen og for medlemmene av gruppen» (Bang & Nettet Midelfart, 2019, s. 76).

Det er ofte mer utfordrende for ledergrupper enn for eksempel en arbeidsgruppe å definere et klart formål (Wageman, 2008). Det fører ofte til at ledergrupper har uklare formålsformuleringer eller ikke har et definert formål i det hele tatt (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Toppledergrupper har et særlig ansvar for den strategiske ledelsen av organisasjonen og for de strategiske beslutningene som skal tas. Bang og Nettet Midelfart (2019) trekker frem følgende anbefalte resultatområder som burde legges til grunn når ledergruppens formål skal utformes. Det kan også si noe om hvilken type organ de skal fungere som.

- Sette overordnet retning og gi styringssignaler. Dette innebærer å være et styringsorgan og kan ha oppgaver som å identifisere strategiske utfordringer og overordnede prioriteringer, samt sette retting for organisasjonen.
- Skape økt beslutningskvalitet. Dette innebærer å være et beslutningsorgan.
- Skape økt gjennomføringskraft. Dette innebærer å være et gjennomføringsorgan.
- Skape økt enhetlig fungering. Dette innebærer å være et koordineringsorganorgan.
- Identifisere endringsbehov og initiere endringstiltak. Dette innebærer å være et endrings – og utviklingsorgan.
- Utvikle kompetente og trygge ledere som leverer det de er ansvarlige for å levere. Dette innebærer å være et rådgivnings – og støtteorgan.

Wageman (2008) på sin side, har valgt å dele toppledergrupper inn i fire ulike team med ulike formål. *Informasjonsteam* har til hensikt å sørge for at medlemmene er vel informert, mer samkjørte og med det, bedre i stand til å gjøre en god jobb. Dette er den enkleste formen en ledergruppe kan ha. Fungerer ledergruppen som et *rådgivende team* har den til hensikt å gjøre sjefen i stand til å gjøre

jobben sin bedre. Teamet diskuterer viktige utfordringer. Gjennom disse diskusjonene får også medlemmene mulighet til å lære, få ideer og gode råd. De deler også informasjon, på lik linje som et informasjonsteam. Denne gruppen kan bestå av en mindre gruppe utvalgte ledere. *Koordinerende team* møtes for å koordinere aktivitet der man er gjensidig avhengig av hverandre. På lik linje med de overnevnte teamene kan også dette teamet dele informasjon og ha en rådgivende funksjon. *Beslutningsteam* er den siste av de fire ulike type teamene. Denne gruppen er på mange måter det mest komplekse teamet i en organisasjon, men har potensiale til å bli det mest verdifulle. Denne gruppen skal ta viktige beslutninger for organisasjonen.

Det gis få eksempler på hva et typisk formål kan være for ledergrupper. I 2013 ble det gjennomført en studie av norske toppledergruppers formål. Denne kartla hva medlemmene i de ulike ledergruppene mente formålet til deres ledergruppe var. Denne studien bygger både på offentlige og private toppledergrupper. Hovedfunnene viser at det er seks formål som utpeker seg. 1) styre organisasjonen, 2) sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon, 3) gi hverandre råd og støtte hverandre, 4) sikre lønnsomhet og tilpasningsevne, 5) drive endring og utvikling og 6) skape en god arbeidsplass (Berger & Harr, 2013). Disse formålene er sammenlignbare med de seks ulike resultatene og type organ som Bang og Nettet Midelfart (2019) tar utgangspunkt i, i sin teori.

Offentlig sektor gjennomførte i perioden 2016 til 2019 et program for toppledergruppen i sentralforvaltningen. «Utgangspunktet for programmet var regjeringens Program for bedre styring og ledelse i staten (2014-2017), hvor bedre ledelse var ett av fem innsatsområder» (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019). Resultatene fra dette programmet viser at *formålet* er en av de faktorene som utpeker seg som utfordrende for majoriteten av ledergruppene. Et av tiltakene ble formulert på følgende måte: «Snakke regelmessig om formålet til toppledergruppen og hva det betyr for hver enkelt i gruppen» (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019). Bang og Nettet Midelfart (2019) trekker også frem dette som en av de utfordringene de har sett mest av i de ledergruppene de har forsket på og jobbet med. «Manglende enighet om ledergruppens funksjon, formål og saker» (Bang & Nettet Midelfart, 2019).

Riktige saker

En sak definertes av Wageman (2018), som en konkret arbeidsoppgave. Et eksempel på en konkret arbeidsoppgave kan være å produsere et beslutningsgrunnlag for omlokalisering av deler av

organisasjonen. For at en ledergruppe skal kunne dra nytte av fordelene som kommer med å jobbe i et team, må sakene som behandles i ledergruppen gjenspeile dette. Sakene må være av en karakter som gjør det mulig å jobbe sammen for å løse dem. Hvis de ikke er det, ender ledergruppen opp med å jobbe side om side, og ikke sammen (Hackman, 2002). Bang (2009) hevder det samme i sin doktoravhandling. Oppgavene eller sakene som behandles i ledergruppen bør være saker som trenger hele ledergruppen for å løse dem (Bang, 2009), såkalte teamoppgaver. En viktig del av ledelsen av ledergruppen, er nettopp å gi gode teamoppgaver. Det danner utgangspunktet for at gruppen kan prestere som et team (Hackman, 2002).

Oppgavene eller sakene som tildeles ledergruppen bør også være meningsfulle og motiverende for medlemmene av gruppen. Mennesker får en indre motivasjon når man opplever arbeidet sitt som meningsfullt, føler personlig ansvar for resultatet og får tilbakemelding på det arbeidet som er gjort (Hackman, 2002). Forskning på toppledergrupper viser også at det er en sammenheng mellom hvilke type saker som behandles i gruppen, og hvor godt ledergruppen fungerer. Det viser seg at ledergrupper som fungerer dårlig, ofte behandler saker som er for enkle og trivielle. Mens ledergrupper som presterer bra, ofte er tildelt mer krevende, komplekse og meningsfulle saker (Wageman, 2008).

Erfaring viser at ledergrupper bruker mye tid på saker som kunne vært løst i mindre fora (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Samtidig bør det også være rom for å ta opp saker der medlemmer ønsker innspill, og rom for diskusjon som kan bidra til at oppgaver og saker i egen avdeling løses på en bedre måte. Dette henger sammen med resultatmål 2, som blant annet skal gjøre at enkeltmedlemmer blir i stand til å gjøre jobben sin bedre og at de utvikler seg.

Det at sakene som behandles i ledergruppen bygger opp under formålet, er også en viktig forutsetning for at ledergruppen skal kunne være effektiv (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Medlemmene må kunne se en sammenheng mellom det overordnede formålet og sakene som behandles. Det vil for eksempel føre til færre uenigheter rundt relevansen av sakene ledergruppen bruker tid på. En klar sammenheng vil også kunne påvirke den enkeltes motivasjon. Det at sakene som behandles i ledergruppen gjenspeiler det overordnede formålet henger sammen med hvorvidt man kan si om gruppen er effektiv eller ikke.

Riktig gruppesammensetning

Denne forutsetningen baserer seg på om ledergruppen innehar riktig *kompetanse, størrelse, personlighet og roller* (Bang & Nettet Midelfart, 2019). For at ledergruppen skal kunne jobbe effektivt og løse de sakene de er tildelt, må den inneha riktig kompetanse. Det er derfor viktig å kartlegge om riktig kompetanse er til stede i ledergruppen og eventuelt tilføre den kompetansen som mangler. Et slikt tiltak gjør at det er større sannsynlighet for at alle perspektiver kommer frem i diskusjoner. Katzenbach & Smith (1993) hevder det er tre ferdigheter som komplementerer hverandre, og med det bidrar til at gruppens effektivitet øker. Det er *teknisk og funksjonell kompetanse, ferdigheter innen problemløsning og beslutningstaking og mellommenneskelig kompetanse*. Teknisk og funksjonell kompetanse, kan også omtales som fagkompetanse. Denne kompetansen skal bidra til faglig kvalitet på det arbeidet som skal gjøres i gruppen. Ferdigheter innen problemløsning og beslutningstaking skal bidra til at gruppen gjør gode vurderinger, klarer å identifisere utfordringer og muligheter, samt å gjennomføre gode analyser. Til sist skal den mellommenneskelige kompetansen danne grunnlaget for god kommunikasjon og produktive konflikter.

Hvorvidt forskjellighet er en fordel eller ulempe i en ledergruppe diskuteres, og ulike studier spriker i sine konklusjoner (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Forskjellighet, eller mangfold, er uansett noe en ledergruppe må forholde seg til. Det å bli kjent med gruppemedlemmenes styrker og svakheter, og vite hvordan man skal utnytte og få tilgang på disse forskjellene, vil være med på å øke effektiviteten (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Dette punktet henger også sammen med psykologisk trygghet, som oppgaven redegjør for senere. Sammenhengen er at det må være psykologisk trygghet i gruppen, slik at medlemmene opplever at det er trygt å dele ulike synspunkter og meninger. Først da vil disse ulikhetene bli tilgjengelig i gruppen. Sjefen for ledergruppen har et ekstra ansvar for å få frem de ulike meningene og synspunktene i diskusjoner, for eksempel gjennom å styre taletiden.

Hvor stor ledergruppen er, kan også ha betydning for hvor effektiv den er. Hensiktsmessig antall vil kunne variere ut ifra hva ledergruppens formål er. En ledergruppe som har til hensikt å kun være et informasjonsforum, vil kunne være effektiv selv med mange medlemmer. I denne gruppen vil det være lite behov for samhandling mellom medlemmene, og behovet for gode diskusjoner er ikke like stort som i ledergrupper med andre formål. Derimot har størrelsen på ledergrupper som har til hensikt å være et diskusjons- og beslutningsorgan, stor innvirkning på effektiviteten. Denne type ledergruppe bør helst være på mellom 5-7 personer. Hvis de er flere kan det påvirke kvaliteten på

diskusjoner og beslutninger (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Hvis ledergruppen er for stor ser man blant annet at færre velger å ta ordet, dynamikken blir dårligere og taletiden til den enkelte blir mindre (Bang & Nettet Midelfart, 2019). I program for toppledergrupper i offentlig sektor, som det er vist til tidligere, fremkommer det at antall medlemmer i toppledergruppene i gjennomsnitt var 7,2 personer. Den største ledergruppen som deltok i prosjektet var på 13 personer (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019).

På lik linje som faktoren forskjellighet, spriker teorien rundt betydningen av personlighet for effektivitet (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Sjøvoll (2022) hevder at en del av det å utvikle et team handler om «å gjøre medlemmene i gruppen bevisst virkningen av egen adferd på andre og virkningen av andres adferd på en selv samt omsette denne kunnskapen til konstruktiv handling». Etter hvert som gruppen klarer å utvikle dette, vil personlighet i mindre grad ha noe å si for prestasjonen i gruppen, den enkelte i gruppen kan ta ulike roller uavhengig av personlighet (Sjøvold, 2022).

Bang og Nettet Midelfart (2019) hevder medlemmer i en ledergruppe må kjenne til de ulike type rollene de innehar for å kunne bidra til effektivitet i ledergruppen. Disse rollene er, *funksjonsrollen*, *virksomhetsrollen* og *ledergrupperollen*. For å bidra til effektiviteten i gruppen er det viktig at medlemmene har et forhold til hvilke forventninger de har til seg i *funksjonsrollen*, den rollen de har som sjef for sin egen avdeling. Videre er det viktig å ha en forståelse for hvilke forventninger de har til seg i den overordnede ledelsen av organisasjonen, *virksomhetsrollen*, og hva som forventes av dem i rollen som medlem i ledergruppen, *ledergrupperollen*. Etter hvert som ledere kommer opp på et toppnivå i organisasjonen, viser det seg at det kan være utfordrende å ta inn over seg det utvidede ansvaret hver enkelt leder får i de ulike rollene (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Dette underbygges også i teorien til Wageman (2018):

When an individual enters the management ranks she still sees herself as an employee; when she becomes a middle manager, she still acts like a first-line manager for a while. And when she becomes a member of the senior team, she still thinks of herself in terms of her operational or functional leadership roles. (Wageman, 2008, s. 85)

Som sitatet over viser kan det være krevende å holde styr på de ulike rollene man tildeles etter hvert som man stiger i gradene. Trening, tilbakemelding og veiledning, kan være med på å øke denne forståelsen og gjøre ledere trygge i de ulike rollene. Det at ledere ofte ikke er bevisst det økte ansvaret som tilkommer dem i de ulike rollene, gjør rolleavklaring og rolleforståelse til et viktig tema

som bør diskuteres i ledergrupper på høyere nivå og er et viktig tiltak for å øke effektiviteten (Bang & Nettet Midelfart, 2019).

Psykologisk trygghet

Begrepet psykologisk trygghet kan spores tilbake til 1960 -tallet, da Edgar Schein og Warren Bennis publiserte en bok om behovet for psykologisk trygghet for å håndtere usikkerhet i forbindelse med organisasjonsendringer (Edmondson, 2019). I den senere tid er det Amy Edmondson som for alvor har gjort psykologisk trygghet kjent. Edmondson er en amerikansk forsker innen ledelse, team og organisasjonslære, og er professor innen ledelse ved Harvard Business School. Hun har gjennomført en rekke studier der hun ser på sammenhengen mellom teamprestasjoner og psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet handler om å kunne si hva man mener, dele utfordringer, tanker og ideer uten at man er redd for å bli straffet på noen måte (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet trekkes ofte frem som en viktig faktor for teamprestasjoner (Edmondson, 2019; Fyhn, 2022; Sjøvold, 2022). Det er også forsket på sammenhengen mellom psykologisk trygghet og ledergrupper spesielt, denne forskningen viser også en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og ledergruppens prestasjoner (Fyhn et al., 2022). Fyhn (2022) hevder også at en tilnærmet lik oppfatning av den psykologiske tryggheten blant ledergruppens medlemmer, bidrar ytterligere til gruppens prestasjoner.

I 2012 gjennomførte google et prosjekt kalt «Project Aristotle» der hensikten var å finne ut hvilke faktorer som spiller inn på prestasjonene i et team. Prosjektet startet med å studere tidligere forskning, for så å kartlegge ulike mønstre. Var det noe sammenheng mellom lik utdanning, like interesser eller personlighetstyper, og teamets prestasjoner? Prosjektet fant det vanskelig å finne noen klare mønstre, eller noe som kunne bygge opp under at sammensetningen av teamet hadde noen betydning for teamets prestasjoner (Duhigg, 2016). Prosjektet identifiserte ulike normer i ulike grupper, men normene i de teamene som presterte godt var ikke like (Duhigg, 2016). Gruppenormer regulerer hvordan vi oppfører oss og bør tenke og føle om hendelser (Sjøvold, 2022). Først da prosjektet kom over teorien rundt psykologisk trygghet falt brikkene på plass. Googles undersøkelse konkluderte med fem ulike faktorer som var avgjørende for et velfungerende team, og at psykologisk trygghet var den viktigste av disse.

En viktig del av det å jobbe effektivt handler om å identifisere feil, korrigere dem, og å komme med ideer til hvordan løse ulike problemer. Samt å unngå at man gjør samme feil flere ganger. Dette gjelder alle type arbeidsgrupper og ledergrupper, og psykologisk trygghet spiller en viktig rolle i å skape et klima der det er rom for å få til nettopp dette. *Psykologisk trygghet kan defineres som en kultur der mennesker kjenner seg komfortable med å uttrykke seg og være seg selv* (Edmondson, 2019). Ansatte skal ikke være redde for å bli straffet for å uttrykke bekymringer, meninger, påpeke feil eller komme med nye tanker og ideer (Edmondson, 1999, 2019). Når mennesker jobber sammen, som for eksempel i en ledergruppe, er ofte opplevelsen av den psykologiske tryggheten tilnærmet lik (Edmondson, 2019), også kalt gruppepsykologisk trygghet. Den psykologiske tryggheten i en gruppe er dynamisk over tid (Fyhn, 2022) og er derfor noe man kontinuerlig må jobbe med.

Flere faktorer kan være med på å fremme den psykologiske tryggheten i en ledergruppe. Sjefen for ledergruppen trekkes frem som en viktig bidragsyter, og kan i stor grad være med å påvirke den (Edmondson, 2019). Edmondson (2019) trekker frem noen praktiske tiltak sjefen kan gjøre for å forsterke eller etablere psykologisk trygghet i en gruppe. Disse er å *skape rom, invitere til deltagelse og å reagere produktivt*. For å *skape rom* er et klart rammeverk for arbeidet viktig. Sjefen må skape et rammeverk for arbeidet som viser at det er viktig og utfordrende, men samtidig oppnåelig. Edmondson (2019) hevder at det å forandre rammene rundt det å mislykkes og tydeliggjøre viktigheten av å ta ordet, er sentralt for å skape dette rammeverket. Det å mislykkes er en viktig kilde til informasjon. Det er viktig at sjefen for ledergruppen har forståelse for det og kommunisere at lærdom kun kan tilegnes når den psykologiske tryggheten er tilstrekkelig nok til å kunne studere det som har mislyktes grundig (Edmondson, 2019).

Edmondson (2019) hevder videre at, hvis sjefen for ledergruppen ikke klarer å kommunisere at det er psykologisk trygt å feile, vil dette påvirke viljen til å utføre arbeid med stor risiko, rapportere feil og mangler, eller nestenulykker. Det kan føre til at man ikke lærer av egne eller andres feil, og med det risikerer man å gjøre samme feilen flere ganger. Noe som vil hindre effektivitet. Det kan også øke sannsynligheten for at sjefer har manglende situasjonsforståelse, og dermed et uriktig beslutningsgrunnlag, fordi undergitte ikke tør å si ting som de faktisk er.

En viktig oppgave for en sjef er å tydeliggjøre behovet for tilbakemeldinger og å skape en forståelse for viktigheten av ærlighet og nysgjerrighet. I tillegg må sjefen ønske tilbakemeldinger velkommen. Tilbakemeldinger og nysgjerrighet kan være avgjørende for organisasjonen i møte med en usikker

verden. Videre skal sjefen fremheve den gjensidige avhengigheten de ulike medlemmene har til hverandre. Hvordan den enes arbeid, påvirker den andres og omvendt, krever kommunikasjon gjennom tilbakemeldinger. Det å minne om hva som står på spill hvis man ikke gir tilbakemeldinger kan være med på å understreke viktigheten av å ta sosial risiko. Disse tiltakene må gjentas og opprettholdes for å kunne ha en effekt (Edmondson, 2019).

Hvilken persepsjon medlemmene i ledergruppen har av hva en sjef er, kan påvirke den psykologiske tryggheten. Edmondson (2019) trekker frem en vanlig oppfattelse mange har av hva en sjef er; sjefen har svaret på alt, han gir ordre og bedømmer prestasjon. Edmondson (2019) hevder at denne oppfattelsen kan være hemmende for den psykologiske tryggheten. Medlemmene i ledergruppen bør se på sin sjef som en som setter retting, ber om tilbakemeldinger og legger til rette for kontinuerlig gruppelæring. Et slikt syn virker fremmede for den psykologiske tryggheten.

Til sist er det å skape forståelse for formålet til ledergruppen en viktig måte å skape rom for psykologisk trygghet. Det skaper motivasjon, gjennom å minne medlemmene i gruppen på hvorfor det de gjør er viktig og hvordan de som gruppe gir en merverdi til organisasjonen.

Invitasjon til deltagelse er et annet verktøy som kan benyttes for å skape psykologisk trygghet. Det må gjøres på en tydelig måte, for at medlemmene i ledergruppen skal velge å delta og ta sosial risiko, i stedet for å forholde seg stille (Edmondson, 2019). Det å få medlemmene til å delta kan oppnås gjennom å vise ydmyket og nysgjerrighet. Har ledergruppen en sjef som tror han eller hun vet alt, er det svært få som er villig til å ta den sosiale risikoen det er å komme med innspill, nye tanker og ideer (Edmondson, 2019). Edmondson (2019) viser til trekk hos lederen som er med på å styrke invitasjonen til deltagelse. Disse trekkene er tilgjengelighet, det å vise innsikt i og ha åpenhet rundt egne feil og mangler, samt å invitere til tilbakemeldinger.

Aktiv lytting trekkes også frem som et viktig verktøy for å skape psykologisk trygghet og handler om å være nysgjerrig på hva andre mener, gjennom å stille spørsmål og prøve å forstå (Edmondson, 2019). Ikke la redselen for å blottlegge egen inkompetanse være til hinder for å lære og forstå. Endre Sjøvold (2022) refererer til dette som konstruktiv konfrontasjon (K2). Det er å vise interesse for andres synspunkter, meninger og kunnskap, ved å ønske å vite mer (Sjøvold, 2022). Han viser til K2 som en viktig del av den psykologiske tryggheten i et prestasjonsteam, som i dette tilfellet er en toppledergruppe. Sjefen for ledergruppen må sørge for å stille de riktige spørsmålene, på en riktig måte, slik at det byr opp til deltagelse.

Til sist hevder Edmondson (2019) at det å reagere produktivt på de risikoene medlemmene i ledergruppen tar, er et viktig verktøy for å bevare, og for å øke den psykologiske tryggheten. Hun trekker frem tre slike produktive reaksjoner: å *uttrykke takknemlighet*, å *ta bort stigma rundt det å feile/mislykkes* og *det å sanksjonere mot klare overtredelser*. Det å uttrykke takknemmelighet handler om å vise at man setter pris på tilbakemeldinger. For eksempel ved å si «takkk for at du informerer om dette», selv om du er uenig i tilbakemeldingen. Eventuelle uenigheter kan diskuteres etter at du har vist at du setter pris på alle typer tilbakemeldinger. En annen viktig handling er å anerkjenne innsatsen medlemmene har lagt ned i en prosess, til tross for hva resultatet har blitt. Videre er det å ta bort stigma rundt det å mislykkes et viktig grep å ta for den psykologiske tryggheten. Det handler om å endre oppfatningen medlemmene har av hva det betyr å mislykkes. Edmondson (2019) hevder den tradisjonelle oppfatningen av det å mislykkes er at det ikke er greit. Hvis man fjerner denne oppfatningen og danner et grunnlag for at medlemmene i ledergruppen tenker at det å mislykkes er en bieffekt av å prøve ut noe nytt. Og at den som presterer på topp, lærer av sine feil og lar andre også lære av dem, i stedet for å tenke at de som presterer på topp ikke gjør feil. Det vil føre til mer åpne diskusjoner, kontinuerlig læring og innovasjon (Edmondson, 2019). Det er vesentlig å her skille på feil som begås systematisk eller ved å unngå å følge prosedyrer, og (intelligente) feil som har oppstått etter å ha prøvd ut en nøye gjennomtenkt hypotese eller problemstilling (Edmondson, 2019).

Den siste produktive reaksjonen Edmondson (2019) viser til, er å sanksjonere mot klare overtredelser. Det kan være brudd på policyer, interne regelverk eller annen form for overtredelse. Her er det viktig å tenke på de fremtidige effektene av de sanksjonene som gjennomføres (Edmondson, 2019). Hvordan oppfattes dette av andre og hvilke konsekvenser kan det få for blant annet den psykologiske tryggheten i organisasjonen. Hva er det som har gått galt og hvordan skal man håndtere denne feilen? Det kommer an på type feil som er begått. Ved et brudd på den eksisterende policyen er det naturlig å stille seg spørsmålet om den er klar og tydelig, er det gjennomført utdanning eller informert tydelig om hvilke retningslinjer som gjelder. Hvis ikke kan en produktiv reaksjon være å utdanne eller skrive om, slik at policyen er tydelig nok. Er den tydelig og klar, og dette ikke er første gangen vedkomne bryter denne policyen, kan en produktiv reaksjon være å si opp vedkomne. Disse reaksjonene sender tydelige signaler om hvilke verdier organisasjonen har rundt det å feile (Edmondson, 2019).

Bård Fyhn har forsket på psykologisk trygghet, og har i arbeidet sitt fulgt ulike grupper over lengre perioder. På bakgrunn av sine observasjoner har han vurdert hva som skiller teamene som har klart å bygge psykologisk trygghet, fra de som ikke har klart det. Dette har han oppsummert i noen sentrale prinsipper. Det første prinsippet er relasjonsbygging. Det å kjenne de man jobber med, er viktig for å oppleve trygghet. Det andre er forventningsavklaringer. Det skaper forutsigbarhet, som igjen skaper trygghet. Videre handler det om å støtte hverandre, og å ville hverandre vel (Eikerapen, 2022). Flere av disse prinsippene har klare likhetstrekk med flere av forutsetningene som er gjort rede for tidligere i oppgaven. For eksempel henger forventningsavklaring nøye sammen med det å ha et klart formål og en felles forståelse for hva ledergruppen er til for. Et klart formål trekkes også frem av Edmondson (2019) som en viktig brikke i det å skape psykologisk trygghet.

4 Metode

Metodekapittelet vil redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Innledningsvis vil kapittelet beskrive og begrunne valg av undersøkelsesdesign. Deretter redegjøres det for, og diskuteres utvalgskonstruksjon. Det gjøres også rede for utarbeidelsen av intervjuguide, gjennomføringen og analysen av intervjuene. I tillegg vil det her diskuteres fordeler og ulemper med metoden, samt utfordringer som ble møtt underveis i studien. Til slutt diskuteres oppgavens interne – og eksterne gyldighet, samt pålitelighet som et ledd av å drøfte og få frem studiens validitet.

4.1 Undersøkelsesdesign

Denne studiens metodiske utgangspunkt er basert på teori om ledergrupper, organisasjonspsykologi og team, samt på intervjuer. Det er gjennomført syv intervjuer, der respondentene er et utvalg representanter fra Forsvarets ledergruppe. Utvalgskriteriene er beskrevet i en egen del. Studien er gjennomført med bruk av kvalitativ metode, basert på et intensivt undersøkelsesopplegg. Fordelen med denne metoden er at det gir muligheten til å utforske hvordan den enkelte respondent tolker, eller hva den enkelte mener om ulike fenomener (Jacobsen, 2018), som for eksempel psykologisk trygghet. Når datainnsamlingen i tillegg blir gjort gjennom individuelle intervjuer, påvirkes ikke meningene av sosiale sammenhenger (Jacobsen, 2018). Det vil kunne gi en detaljert og grundig forståelse for forutsetningene for effektivitet i ledergruppen, og hvordan de oppfattes (Jacobsen, 2018).

Kvantitativ metode ble også vurdert for innsamling og analyse av data. For eksempel kunne det ha blitt samlet inn data gjennom en spørreundersøkelse. Dette ville gjort det mulig å undersøke hele ledergruppen, i motsetning til utvalget på syv respondenter. Ulempene vil imidlertid være lavere detaljgrad og dermed også mulig mindre forståelse for de fenomenene som blir undersøkt. Ved bruk av spørreundersøkelser er det også utfordrende å fange opp nyanser, som kan ha en betydning for den videre analysen. Derfor ble kvalitativ metode vurdert til å være den mest fordelaktige for denne oppgaven.

4.2 Utvalgskonstruksjon

I kvalitative undersøkelser må utvalget av personer begrunnes av forskeren (Granlund & Andersen, 2010). Av hensyn til personvern vil ikke respondentenes stilling eller bakgrunn oppgis i begrunnelsen for utvalget. Det er to årsaker til det. Den første er at gruppen som det skal forskes på er liten, og en stor del av medlemmene i ledergrupper er forhåndsdefinert. For eksempel har alle DIF-sjefene en plass i gruppen. Ved å gjøre kjent hvilke stillinger som er en del av utvalget, ville det gjort det vanskelig å holde deltagelsen anonym og dermed lettere å resonere seg frem til hvem som har gitt hvilke utsagn eller kommentarer. Det ble også vurdert til at viljen til å delta i prosjektet kunne bli påvirket av dette. I tillegg kunne et fravær av anonymitet påvirket hvor ærlig respondentene ville svare på de ulike spørsmålene. Den andre grunnen er at mange av navnene på medlemmene i Forsvarets ledergruppe er offentlig kjent. Disse kan man derfor enkelt identifisere, for eksempel ved å søke på internett. Derfor ville det å oppgi stillingstittlene til respondentene, gjøre det enkelt å knytte person til stilling, og med det kunne utlede hvem som deltar i studien.

Det ble innledningsvis søkt å treffe så bredt som mulig innenfor de ulike kompetansefeltene som er representert i Forsvarets ledergruppe. Med bredde menes at utvalget består av personer fra ulike grener og fra ulike fagområder. Utvalgsprosessen startet med å få oversikt over hvem som deltar i ledergruppen, og hvilken rolle og kompetanse de bringer inn i gruppen. Dette ble primært gjort ved å se på hvilken funksjon/stilling vedkommende har til daglig. Deretter ble det vurdert hvor mange respondenter utvalget skal bestå av. Her ble en rekke faktorer hensyntatt, men spesielt tid tilgjengelig og omfanget på oppgaven. Det å gjennomføre individuelle intervjuer, transkribere og analysere dem er tidkrevende. Videre ble det vurdert at bredden i ledergruppen ble godt fanget opp ved å intervjuer syv respondenter. Med bredde menes her at alle de ulike kategoriene personell, samt

fagkompetanse ble representert i utvalget. Syv respondenter ville være overkommelig i forhold til tid og omfang på oppgaven, samtidig som det ville gi en akseptabel metning på informasjon (Jacobsen, 2018).

Utvalgsriterier som kan benyttes er tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden eller en kombinasjon av disse (Jacobsen, 2018). Utgangspunktet for utvalget i denne oppgaven, var en blanding av bredde og variasjon, samt informasjon (Jacobsen, 2018). Det førstekriteriet som ble lagt til grunn var bredde. Bredde sikrer spredning i utvalget. Ulempen er at det ikke er en garanti for at utvalget blir representativt (Jacobsen, 2018). For å sikre bredde, ble alle deltagerne i ledergruppen delt inn i grupper. For å sørge for at utvalget i størst mulig grad var representativt ble gruppene delt inn etter hvilken rolle/kompetanse de innehar. På den måten ville alle kategorier bli representert i utvalget.

Gruppene er av ulik størrelse, og noen av gruppene består av personell med ulik fagkompetanse, som for eksempel avdelingssjefene i FST. Denne gruppen innehar mye ulik kompetanse. Jeg ønsket derfor å velge personell fra denne gruppen ut ifra fagspesifikk kompetanse. Altså la jeg kriteriet informasjon til grunn og valgte de personene som kunne gi mye og god informasjon, samtidig som bredde i kunnskap og roller er representert. Det at alle kategorier personell, med ulik fagkompetanse og rolle er representert er viktig for at utvalget skal være representativt for ledergruppen som helhet.

Før invitasjon til deltagelse i prosjektet ble sendt ut, ble prosjektet godkjent av FST og forankret i ledelsen av ledergruppen. I tillegg ble alle medlemmene i ledergruppen informert om prosjektet, og oppfordret til å delta. Det ble gjort for å forankre, og for å motivere til deltagelse i studien og dermed øke sannsynligheten for at respondentene deltok. Respondentene i dette tilfelle var sjefer på nivå 1 og nivå 2 i Forsvaret og disse kan kategoriseres som elitepersoner. Dette er personer som er ledere eller eksperter. De har stillinger med stor makt og er ofte lite tilgjengelige (Kvale & Brinkmann, 2009). Til tross for forankring og oppfordring om deltagelse var det kun tre respondenter som takket ja til å delta i prosjektet fra det første utvalget. Dette førte til at jeg utvidet utvalget for å rekruttere flere respondenter. Studien endte derfor opp med syv respondenter. Dette gikk utover utvalgets breddekriterium ved at enkelte viktige og sentrale roller i ledergruppen ikke er representert i denne studien. Dette kan ha ført til at oppgaven mangler enkelte perspektiver og meninger, noe som kan gjøre oppgaven mindre nyansert og dermed påvirke oppgavens eksterne gyldighet. Til tross for dette

vurderes utvalget allikevel som bedt nok, på grunn av bredden i fagkompetanse og de ulike rollene som er representert.

4.3 Utarbeidelse av intervjuguiden

For å sikre at alle temaene man ønsker belyst i intervjuet blir dekket, er det en fordel å konstruere en intervjuguide (Jacobsen, 2018). Med utgangspunkt i den teorien som er lagt til grunn, ble det utarbeidet en guide. Spørsmålene hadde til hensikt å kartlegge i hvilken grad respondentene opplevde tilstedeværelsen av de ulike forutsetningene i ledergruppen. Mange av spørsmålene ble formulert så åpne som mulig, for ikke å begrense svarene til respondentene. For eksempel: *Hvordan vil du beskrive Forsvarets ledergruppe sånn som den er i dag?* Her har respondenten mulighet til å trekke frem hva den selv vil. Samtidig legger intervjuguiden opp til en del oppfølgingsspørsmål, som *Hva fungerer bra? Hva ville du endret?* Disse spørsmålene er ment for å kunne fange opp nyanser og fange opp sentrale temaer.

Noen av spørsmålene i intervjuene, som for eksempel der respondentene bes om å gi uttrykk for grad av psykologisk trygghet, svares ut på en skala fra en til ti. Dette spørsmålet om gradering har kvantitative trekk, men som kombineres med et kvalitativt perspektiv i alle den grad respondentene kan begrunne svaret med egne ord (Jacobsen, 2018). I dette tilfelle fungerte spørsmålet veldig godt som et utgangspunkt for å snakke mer rundt temaet psykologisk trygghet og hvorfor respondenten plasserte ledergruppen nettopp der, og ikke høyere eller lavere. Som Jacobsen (2018) hevder: «å si at ord formidler mening og tall mengde, er dermed ikke riktig. Begge deler kan formidle mening».

4.4 Gjennomføringen av intervjuene

Kontekstnærhet er en viktig rammebetingelse for å gjennomføre gode intervjuer (Jacobsen, 2018). Intervjuene ble gjennomført fysisk, der det var praktisk mulig, og ble gjennomført på arbeidsplassen til respondentene. Resterende av intervjuene ble gjennomført med bruk av videokonferanse på Teams. Dette fungerte godt, og jeg opplevde ingen nevneverdig forskjell på kvaliteten ved intervjuene, med unntak av ett intervju, der forbindelsen til tider var dårlig. Dette medførte mindre god flyt i intervjuet og til at enkelte ord glapp. Dette gjorde det noe mer utfordrende å analysere enkelte deler av intervjuet. I dette tilfelle opplevde jeg ikke at kontekstnærheten var av spesiell betydning for kvalitetene på intervjuene.

Informasjonsskrivet respondentene hadde fått tilsendt på forhånd inneholdt en beskrivelse av temaet for studien og hensikten med intervjuene. Dette var informasjon som ble vurdert viktig å formidle, da den kunne positivt påvirke respondentenes deltakelse. Likevel ble informasjonen holdt til et minimum, slik at det i mindre grad ville påvirke respondentenes svar.

Det ble gjennomført lydopptak av intervjuene slik at disse kunne transkriberes i etterkant. Denne prosedyren bidrar til en grundigere analyse (Jacobsen, 2018). Respondentene kunne selv velge om intervjuet skulle tas opp eller ikke, fordi mange kan reagere negativt på et slik opptak (Jacobsen, 2018). Alle respondentene godtok at intervjuet be tatt opp. Ut ifra de svarene som ble gitt fremsto det ikke som det påvirket majoriteten av respondentenes ærlighet eller vilje til å svare ut spørsmålene. Dette gjorde det også mulig for meg å være mer tilstedte i intervjuet, og vise interesse for respondentens svar og meninger, i stedet for at fokuset mitt var å ta notater.

4.5 Analyse av intervjuene

Det finnes flere ulike måter å analysere intervjuer på. De to sentrale analysemetodene som er mest anvendt på master- og bachelornivå i samfunnsvitenskapen er innholdsanalyse og prosessanalyse (Jacobsen, 2018).

Intervjuene i denne oppgaven ble primært analysert ved å bruke innholdsanalyse. Allerede ved utarbeidelse av intervjuguiden ble spørsmålene plassert i ulike kategorier. Dette gjorde det enklere å påse at alle temaene ble dekket og at svarene ble riktig kategorisert når transkriberingen var ferdig. Til tross for denne innledende kategoriseringen, var det mye informasjon som måtte kategoriseres i etterkant, da flere av svarene passet under flere av kategoriene. Kategoriene ble til slutt *klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og psykologisk trygghet*. Når all dataen var samlet i de ulike kategoriene, tok jeg for meg én og én kategori og så på likheter og ulikheter mellom respondentenes svar. Jeg tok deretter svarene jeg fikk fra denne analysen og sammenlignet dem med teorien for å kunne si noe om i hvilken grad ledergruppen oppfylte de ulike forutsetningene som burde ligge til grunn for å kunne være en effektiv ledergruppe. Jeg brukte også teorien for å kunne indikere om hvorfor respondentene mente eller sa det de sa.

4.6 Intern gyldighet

Flere av faktorene som er undersøkt i denne studien er ikke direkte observerbare, men fremkommer som opplevelser intervjuobjektene har. Det er tre spørsmål som er relevante å stille, for å kunne vurdere den interne gyldigheten:

Hvorvidt studieobjektene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten? Hvorvidt forskerens gjengivelse og fortolkning av det er riktig? og hvorvidt de funn og konklusjoner forskeren trekker, faktisk gjenspeiler en virkelighet. (Jacobsen, 2018, s. 228)

Gitt oppgavens tema var det naturlig å stille spørsmål ved respondentenes vilje til å gi sannferdig informasjon. For å imøtekomme denne utfordringen ble det gjort flere tiltak. Det første var at respondentene fikk tilstrekkelig informasjon om oppgavens formål og tema før intervjuet. Det ble gjort for å minimere usikkerheten, som kunne ha påvirket ærligheten og viljen til å dele informasjon. Det andre tiltaket var å gjennomføre intervjuene individuelt. Det er mer tidkrevende, men det kan gi respondentene en større trygghet til å dele egne meninger. Samtidig unngår respondentenes svar å bli påvirket av andre. Det tredje tiltaket var å skape tillit mellom meg som intervjuer og respondentene. Dette løste jeg ved å introdusere meg selv og fortelle hvordan jeg hadde tenkt til å bruke dataen jeg samlet inn. Jeg gjentok også muligheten for sitatsjekk. Jeg opplevde at disse tiltakene hadde en effekt og at det gjenspeiles i ærligheten i svarene som er gitt av de fleste respondentene. En justering av intervjuguiden ble også gjort for å øke sannsynligheten for at respondentene snakket sannferdig. Etter å ha gjennomført to prøveintervjuer flyttet jeg de litt mer «krevende» temaene lengre inn i intervjuet. Det ble gjort for å «varme opp» med de litt mindre «krevende» spørsmålene først og for å skape en relasjon og tillit mellom meg som intervjuer, og intervjuobjektet før de litt mer krevende spørsmålene kom.

Det er gjennomført mye forskning på ledergrupper. Den interne gyldigheten kan styrkes ved å sammenligne analysen av dataen fra respondentene i Forsvarets ledergruppe med tidligere forskning. En viss sammenlignbarhet vil være naturlig å forvente og kan forsterke den interne gyldigheten. Er avviket stort kan den være med å svekke den interne gyldigheten.

4.7 Eksterne gyldighet

Den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene i undersøkelsen er overførbare til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018). For denne oppgaven handler den eksterne gyldigheten om hvorvidt funnene i denne oppgaven kan generaliseres til å gjelde for hele ledergruppen. Som vist til tidligere er kun deler av ledergruppen intervjuet. Det er også gjort rede for at utvalget ikke ble optimalt. Dette kan påvirke den eksterne gyldigheten i oppgaven. For å styrke den eksterne gyldigheten har oppgaven imidlertid drøftet funn opp mot generalisering fra tidligere forskning (Jacobsen, 2018).

4.8 Pålitelighet

Når påliteligheten skal undersøkes, ser man om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene analysen har kommet frem til (Jacobsen, 2018). Det er flere faktorer som kan påvirke påliteligheten i denne oppgaven. Jeg har samlet inn data gjennom å intervju respondentene fra ledergruppen. Under et intervju kan intervjuer påvirke respondenten og omvendt, også kalt intervju-effekten (Jacobsen, 2018). Jeg jobber i samme organisasjon som respondentene og for å unngå mulige intervju-effekter som kanskje uniform og grad kunne bidratt til, valgte jeg å gjennomføre intervjuene i sivil antrekk. Som beskrevet tidligere i metodekapittelet valgte jeg også å innlede intervjuet med å fortelle om hva jeg jobbet med til daglig, og opplevde at dette ga en trygget og ro i intervjuet.

5 Analyse og drøfting

Dette kapittelet vil legge frem undersøkelsens funn og drøfte disse fortløpende mot det teoretiske grunnlaget. Kapittelet er delt inn etter de fire grunnleggende forutsetningene som er undersøkt, *klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og psykologisk trygghet*. Hvert av underpunktene avsluttes med en oppsummering og en delkonklusjon.

5.1 Klart formål

Formålet til Forsvarets ledergruppe er formulert på følgende måte i møtekortet til ledergruppen: «Forsvarets ledermøte har som formål å være et forum for strategiske diskusjoner om Forsvaret i midlere til lenger perspektiv. Det skal gi felles eierskap til den militærstrategiske utviklingen av Forsvaret» (Forsvarsstaben, 2024). Ifølge Bang og Nettet Midelfart (2019) bør et godt formulert formål reflektere to ting, «hva ledergruppen som helhet skal produsere, og som ikke kan skapes av hver enkelt leder» og «hva ledergruppen ønsker å skape av merverdi både for organisasjonen og for medlemmene av gruppen». Formålet skal altså være en kort beskrivelse av hvilke resultater ledergruppen skal levere. Forskning på ledergrupper viser at det ofte er mer utfordrende for ledergrupper enn andre type arbeidsgrupper å utforme et klart formål (Wageman, 2008).

En av forutsetningene for at en ledergruppe skal være effektiv er at medlemmene i ledergruppen har en lik forståelse for hva formålet til ledergruppen er. Lik forståelse sikrer enighet om hvilke saker som er relevante for ledergruppen, og for hvilke saker som eventuelt skal behandles på et annet nivå. For å få til dette må ledergruppen bruke tid sammen og skape en felles forståelse for hva dette betyr (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Manglende enighet rundt ledergruppens formål viser seg å være en av de vanligste utfordringene til ledergrupper (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019). Ledergruppen kan ut ifra hvilke resultater de leverer, kategoriseres som ulike type organ. For eksempel styringsorgan, beslutningsorgan, gjennomføringsorgan, koordineringsorgan eller endrings – og utviklingsorgan (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Dersom det er definert hvilket organ ledergruppen skal være, vil det være enklere å formulere et klart og tydelig formål.

I denne delen av oppgaven vil det gjøres et skille mellom ledergruppens *uttalte* formål, som er formulert i møtekortet, og det *opplevde* formålet, som er hva respondentene mener er formålet til ledergruppen. Det gjøres fordi respondentene ikke presenteres for ledergruppens uttalte formål i intervjuet, men har sitt eget opplevde formål som utgangspunkt for spørsmålene i intervjuet. Det er derfor interessant og relevant å gjøre et skille mellom det uttalte og det opplevde formålet.

Det første respondentene ble spurt om, var knyttet nettopp til ledergruppens formål. Et fåtall av respondentene svarte kort og konsist, som: «Formålet er å samle Forsvarets ledelse rundt en retning, på strategiske saker, gjennom diskusjon, på bakgrunn av et saksgrunnlag, et forslag eller en endring»

(R1) og «Først og fremst å forankre retningen for Forsvaret, altså ledelsen av Forsvaret innenfor en rekke områder» (R2). Majoriteten av respondentene brukte mer tid og flere ord for å beskrive ledergruppens formål.

Formålet, som alle andre ledergrupper, er på mange måter å få diskutert disse store beslutningene og samtidig skape en felles forståelse for beslutningene, slik at vi kan få anledning til å påvirke beslutninger i og med at vi representerer de ulike delene av Forsvaret. Men samtidig også kunne ta med oss disse beslutningene som da også er diskutert, tilbake til våre egne ledergrupper og sånn sett sørge for at det også blir forankret der. (R3)

Det er å styre utviklingen på de gitte resultatmålene, som vi bruker som begrep. Vi har resultatmål 1,2 og 3. Mye av de diskusjonene i det kollegiet der handler egentlig om resultatmål 3, altså utviklingen av vår organisasjon, og i mindre grad daglige, «current» operasjoner. Det som jeg betegner som toppledelsens viktigste oppgave. (R5)

At majoriteten av respondentene brukte såpass mange ord, og mye tid på å formulere formålet til ledergruppen kan være en indikasjon på at det uttalte formålet til ledergruppen ikke er så klart definert, tydelig og retningsgivende som det burde være. Hadde det uttalte formålet vært det, kunne man kanskje forventet at respondentene i større grad hadde svart mer presist og med mindre tenketid. På en annen side kan den enkle forklaringen være at formålet til ledergruppen ikke er noe medlemmene går og tenker og reflekterer over til daglig, og at de dermed trenger litt tid for å hente det frem. Dette er et relevant perspektiv da respondentenes rolle som medlem i Forsvarets ledergruppe ikke er primæroppgaven deres.

Det uttalte formålet til ledergruppen kan fremstå som noe uklart, og kan tolkes på ulike måter. Et godt formulert formål burde si noe om hva ledergruppen skal produsere og hvilken merverdi det skal gi organisasjonen. Forsvarets ledergruppes uttalte formål sier ikke konkret hva som skal produseres, men det sier noe om hva som skal «skapes». Videre beskriver det felles eierskap og at det skal gjøres gjennom strategiske diskusjoner. Det kommer heller ikke tydelig frem hvilken merverdi dette vil ha for organisasjonen eller medlemmene i ledergruppen. Dette åpner opp for ulike tolkninger, som igjen kan føre til ulike forventinger til hva ledergruppen er, og hva den skal produsere. Noe som i sin tur kan føre til manglede motivasjon blant medlemmene, uenighet om sakenes relevans, eller til at saker blir behandlet på feil nivå. En av respondentene påpeker også at det uttalte formålet er noe uklart, og beskriver mandatet til ledergruppen som litt løselig. «Det gir egentlig ikke noe forsikring om at du har en ledergruppe som skal gi deg veldig god strategisk retning» (R2).

Med utgangspunkt i de ulike typene organ en ledergruppe kan fungere som, kan man ved ulik tolkning av ledergruppes formål, komme frem til at ledergruppen kan fungere som flere forskjellige organer. Ved å ta utgangspunkt i at *ledergruppen skal være et forum for strategiske diskusjoner om Forsvaret i midlere til lengre perspektiv*, sammenfaller det godt med noen av de oppgavene et styringsorgan har. Et styringsorgan kan ha oppgaver som å identifisere strategiske utfordringer og overordnede prioriteringer (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Videre sier formålet at diskusjonene i ledergruppen skal *bidra til å gi et felles eierskap til utviklingen av Forsvaret* og kan tolkes som at ledergruppen også skal fungere som et utvikling - og endringsorgan. Et utvikling – og endringsorgan skal være med på å identifisere områder som bør utvikles og gjennomføre endringer (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Ved å identifisere utviklingsområder og ved å gjennomføre endringer sammen i ledergruppen, kan det bidra til å skape et felles eierskap. Det kan beskrive den merverdien gruppen er ment å gi organisasjonen. At formålet til ledergruppen må tolkes og analyseres for å kunne si noe om hvilken type organ den er ment å fungere som, understreker at det uttalte formålet kunne ha vært tydeligere formulert. Det ville gitt mindre rom for tolkning, og dermed også mindre usikkerhet rundt ledergruppens rasjonale. Et uklart formål er en vanlig utfordring i ledergrupper (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019), samtidig som et klart formål kan ha mye å si for effektiviteten til ledergruppen (Wageman, 2008). Selv om ledergruppen internt har opparbeidet seg en felles forståelse for gruppens formål, kan et uklart uttalt formål skape feil forventninger. Både fra eksterne og nye medlemmer i ledergruppen. Det at ledergruppen fungerer som flere ulike organer er ikke nødvendigvis en utfordring, og de fleste ledergrupper er en kombinasjon av flere ulike organer (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Wageman, 2008). Det er imidlertid viktig at dette kommer tydelig frem for utenforstående interessenter. Oppsummert synes det uttalte formålet til Forsvarets ledergruppe i noen grad å være uklart. Slik det er formulert i dag, gis det mye rom for egen tolkning av hva ledergruppen skal produsere og hva den skal gi av merverdi til organisasjonen og medlemmene.

Til tross for at det uttalte formålet fremstår som noe uklart, og med mye rom for egen tolkning, synes respondentene å i stor grad ha en lik forståelse for det opplevde formålet til ledergruppen. Med ulike nyanser, trekker alle respondentene frem at formålet til ledergruppen handler om å skape felles forståelse og felles forankring. Dette kommer til syne gjennom ulike refleksjoner rundt formålet som: «Formålet er å samle Forsvarets ledelse rundt en retning» (R1), og «Først og fremst å forankre retningen for Forsvaret, altså ledelsen av Forsvaret innenfor en rekke områder» (R2), samt «Men samtidig også kunne ta med oss disse beslutningene som da også er diskutert, tilbake til våre

egne ledergrupper og sånn sett sørge for at det også blir forankret der.» (R3). Ord som verdikjedesammenheng, samordnet ledelse og felles forståelse blir også brukt for å beskrive formålet, og kan tolkes til å være nyanser av felles forståelse og felles forankring. En stor del av ledergruppen synes også å være enige om at ledergruppens formål er å gi anbefalinger og utvikle beslutningsgrunnlag. Dette kommer frem på følgende måte: «Så det å få innspill fra de ulike delene av strukturen gjennom de ulike DIF-sjefene som er representert der. Dermed gi forsvarsjefen et godt beslutningsgrunnlag» (R1) og «Få anledning til å påvirke beslutninger, i og med at vi representerer de ulike delene av forsvaret» (R3). Denne graden av felles forståelse kan tyde på at ledergruppen har brukt tid sammen for å avklare hva formålet er. Noe som har stor betydning for effektiviteten til ledergruppen (Wageman, 2008).

Et annet viktig funn, som bygger opp under at ledergruppen har en felles forståelse av det opplevde formålet, er at det synes å være en felles forståelse for at ledergruppen ikke er et organ som produserer beslutninger. Selv om dette ikke var et spesifikt spørsmål i intervjuguiden, bemerker og understreker flere av respondentene i ledergruppen dette på følgende måte, «Men det er en koordinerende ledergruppe, så da er det i utgangspunktet ikke et beslutningsforum» (R2). «Men beslutningen tas jo ikke i dette møtet, sånn sett» (R1). «Sånn som jeg oppfatter det, er det ikke en beslutningsarena» (R7). Dette underbygges videre, ved at ingen av respondentene har oppgitt at beslutninger er noe Forsvarets ledergruppe skal produsere, noe som kan tyde på at ledergruppen også har brukt tid på å bli enige om hva ledergruppen ikke er. Dette er en viktig avklaring og vil påvirke hvilke forventinger det enkelte medlem har med seg inn i ledermøtene. Det å ha tilnærmet like forventinger til hva ledergruppen skal produsere, samt hva den ikke skal produsere, påvirker effektiviteten i positiv retning (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Wageman, 2008). Med bakgrunn i det overnevnte er det tydelig at medlemmene i ledergruppen i stor grad har felles forståelse for hva det opplevde formålet til ledergruppen er.

Med et slikt opplevd formål kan Forsvarets ledergruppe kategoriseres som et koordineringsorgan og et beslutningsorgan. Et koordineringsorgan har til hensikt å skape økt enhetlig fungering (Bang & Nettet Midelfart, 2019), noe som samsvarer godt med det respondentene i undersøkelsen er enige om. Det at ledergruppen skal danne grunnlaget for en felles forståelse og felles forankring. Flere av respondentene mente også at ledergruppen skapte beslutningsgrunnlag, noe som gjør ledergruppen til et beslutningsorgan, ved at ledergruppen bidrar til at fremtidige beslutninger blir grundig diskutert og vurdert. Dette kan gjøres uavhengig om beslutningene tas i gruppen eller utenfor gruppen (Bang

& Nettet Midelfart, 2019). I dette tilfellet tas beslutningene utenfor ledergruppen, noe det er en tydelig felles forståelse for. Likevel er det viktig å presisere det, da betegnelsen beslutningsorgan kan skape forventinger om at beslutninger skal tas i ledergruppen. I en eventuell fremtidig formålsformulering er det derfor viktig å være presis på hva som skal produseres, altså et beslutningsgrunnlag, og ikke faktiske beslutninger. Oppsummert synes ledergruppen i stor grad å ha en lik forståelse av hva formålet til ledergruppen er. Dette kommer til syne gjennom beskrivelser og refleksjoner rundt formålet. I tillegg er det en enighet om at ledergruppen ikke skal produsere beslutninger. Det opplevde formålet kan plassere ledergruppen som både et koordineringsorgan og et beslutningsorgan.

Ledergruppens uttalte formål og opplevde formål sammenfaller i liten grad. Analysen av det uttalte formålet viser at ledergruppen kan kategoriseres som et styringsorgan og som et utvikling – og endringsorgan, mens det opplevde formålet samsvarer best med at ledergruppen er et koordinerings- og beslutningsorgan. Dette kan påvirke ledergruppens effektivitet ved at sakene som skal behandles ikke sammenfaller med medlemmenes forventninger, noe som kan påvirke motivasjonen til medlemmene og videre skape unødvendig frustrasjon og diskusjon rundt sakenes relevans. Dette oppleves likevel ikke som en utfordring i Forsvares ledergruppe, da det kommer frem at det har utviklet seg en egen forståelse i gruppen for hva formålet er, det oppgaven har kalt opplevd formål. Likevel kan dette bli en utfordring, ved for eksempel utskiftning av personell, da det uttalte formålet ikke er entydig. Dette fordrer at ledergruppen er tydelig overfor nye medlemmer om hva gruppens opplevde formålet er. I tillegg kan det også medføre at utenforstående har andre forventninger til ledergruppen, enn det ledergruppen leverer på. Oppsummert synes ledergruppens uttalte formål og opplevde formål i liten grad å sammenfalle. Dette fremstår imidlertid ikke som en stor utfordring på grunn av det felles opplevde formålet blant de nåværende medlemmene. Det bør likevel gjøres noe med for å unngå mulige fremtidige forventningsbrudd.

Oppsummering og delkonklusjon

Ledergruppens uttalte formål er i noen grad uklart og det er rom for tolkning. Ulik tolkning av formålet vil kunne påvirke effektiviteten til ledergruppen, gjennom at det for eksempel brukes unødvendig tid på å bli enige om en saks relevans, og gruppen kan ende opp med å behandle feil saker. Til tross for et noe uklart uttalt formål, synes ledergruppen å ha utviklet et opplevd formål som gruppen i stor grad enes om og har en lik forståelse av.

Ledergruppen oppfyller i noen grad denne forutsetningen. Ledergruppen har i stor grad en lik forståelse for hva formålet til ledergruppen er. Dette er positivt for effektiviteten til ledergruppen. Ledergruppen kan med fordel bruke mer tid på å utvikle et uttalt formål sammen. Det vil kunne gjøre forståelsen av formålet enda mer likt i ledergruppen og det vil bidra til å unngå at utenforstående har et ukorrekt bilde av hva ledergruppen er, og hva den skal skape.

5.2 Riktige saker

Hvilke saker ledergruppen ender opp med å bruke tid på, kan ha en stor innvirkning på hvor effektiv gruppen er (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Hackman, 2002). En sak defineres i denne sammenheng som en konkret arbeidsoppgave (Wageman, 2008). En forutsetning for effektivitet i ledergruppen er at sakene har karakter av teamoppgaver (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Hackman, 2002; Wageman, 2008). Det vil si oppgaver som trenger innsats fra hele eller store deler av ledergruppen for å kunne løses. De sakene som behandles i ledergruppen bør heller ikke være saker som kunne vært løst på et lavere nivå i organisasjonen (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Sakene bør videre være relatert til ledergruppens formål (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Wageman, 2008). Siden effektivitet handler om å gjøre de riktige tingene (Johnsen, 2007), er det derfor viktig at ledergruppen prioriterer å bruke tid på saker bare den kan løse, og saker som bygger opp under formålet til ledergruppen.

Sakene som omtales videre er saker respondentene selv forteller om. Det er ikke gjort en gjennomgang av saksdokumenter for å kunne identifisere et komplett utvalg av saker.

På spørsmålet som omhandlet sakene i ledergruppen, antydte flere at det i liten grad ble behandlet saker i ledergruppen. I den forstand at sakene på agendaen ikke var lagt opp som konkrete arbeidsoppgaver, som skulle resultere i noe. Flere fortalte at de sakene som ble tatt opp i gruppen i liten grad var arbeidsoppgaver som de jobbet med og skulle levere et produkt på. Et flertall av respondentene påpekte at møtene i stor grad bar preg av for mange informasjonssaker. «Vi kunne nok brukt litt mindre tid på en del informasjon» (R7). Flere av respondentene uttrykte også at mengden av informasjonssaker gikk på bekostning av andre oppgaver ledergruppen kunne brukt tiden sin på. «Man vil ha mye orienteringssaker inn, som da går på bekostning av diskusjonssaker, og da utvikling» (R2).

Det er ikke sikkert vi trenger å bruke tiden vi har felles til å ha informasjonsmøter. Jeg synes ikke det er veldig fruktbart. Jeg tenker det vi trenger å bruke den tiden vi er sammen på, er egentlig å diskutere de tingene som er utfordrende. (R4)

Respondentene uttrykker i stor grad at informasjonssaker tar for stor plass i ledermøtene. Det synes også å være en enighet om at tiden skulle vært brukt på andre saker, mer konkrete oppgaver som resulterer i et produkt. Flere av respondentene etterlyser også mer diskusjon, der de i større grad kan påvirke, utforske, og bidra med kunnskap. Det er også et ønske fra flere av respondentene om å i større grad få muligheten til å påvirke beslutninger før de tas. Det kan synes som om det informeres om beslutninger på ledergruppemøtene som flere av respondentene opplever at de ikke har fått muligheten til å påvirke.

Det kommer tydelig frem i analysen at respondentene opplever at det er en overvekt av informasjonssaker og at de etterlyser flere teamoppgaver. Saker der de kan bidra med kunnskap og være med på å påvirke. Det kan være flere årsaker til at mange av sakene som behandles i ledergruppen ikke samsvarer med forventingene til respondentene. Det ene kan være mangel på en felles forståelse for hva det skal brukes tid på i ledermøtene, noe som ifølge Bang og Nesset Midelfart (2019) er en vanlig utfordring. Dette kan igjen være et utslag av et uklart formål, noe som gjøre det vanskelig å velge riktige saker, og resulterer i at ledergruppen ender opp med en overvekt av informasjonssaker.

Wageman (2008) hevder at effektive ledergrupper fokuserer på viktige strategiske (og taktiske) utfordringer som påvirker organisasjonen. En overvekt av informasjonssaker kan stjele tid fra de viktige strategiske sakene, hvor ledergruppen er avhengig av at alle deltar for å oppnå et godt resultat. For at ledergruppen skal kunne jobbe på denne måten, må gruppen tildeles gode teamoppgaver. Først da vil ledergruppen kunne jobbe effektivt, med de fordelene det er å jobbe som et team. På en annen side kan en ledergruppe fungere som et rent informasjonsteam. Det er den enkleste formen på en ledergruppe og krever kun et definert formål og en arena for informasjonsutveksling for å kunne fungere effektivt (Wageman, 2008). Ledergruppen vil da kunne betegnes som effektiv med den høy andel av informasjonssaker og krever ikke at sakene som løses er teamoppgaver. Oppsummert opplever respondentene at det er en klar overvekt av informasjonssaker i ledermøtene. Med bakgrunn i beskrivelsene kan sakene som behandles i ledergruppen i liten grad kategoriseres som teamoppgaver. Å utnytte tiden ledergruppen er samlet til å behandle teamoppgaver vil kunne gjøre ledergruppen mer effektiv. Et fåtall av sakene kan

betegnes som konkrete arbeidsoppgaver og det kan synes som at det er noe respondentene etterlyser.

Som oppgaven har vist er det en forskjell mellom det opplevde formålet og det uttalte formålet til ledergruppen. Respondentene hadde det opplevde formålet som utgangspunkt når de svarte på spørsmålene som omhandlet ledergruppens saker. På spørsmålet om sakene henger sammen med formålet, svarte alle respondentene ja.

Ja, det er en sammenheng, men bare for å gi litt mat og være litt tydelig på det punktet, så.. jeg mener nok at vi bør tidligere inn for å diskutere grunnlaget for prosesser. For eksempel grunnlaget for effektiviseringsprosesser, grunnlaget for det fagmilitære råd. Man kunne nok ha brukt gruppen mer i en sånn tidlig fase for å få lov til å bidra å angi retning. (R1)

Ja, i stort så gjør jeg det. Så er det klart at det at vi sitter så mange rundt bordet. Det består jo av sjefene og avdelingssjefene til Forsvarsstaben. Så vil det være sprik i feltet for hva som opptar en og er naturlig å komme inn på da. Men i det store og hele så gjør det jo det. Også handler vel først og fremst om å bli enda bedre og være enda tydeligere i ToR for møtet og også da saksforberedelsene. (R3)

Ja, igjen, hvis du prøver å se stort på det så skal det i alle fall være det. Om det alltid er det, om det oppleves slik, er jeg bitte litt usikker på. (R5)

Ja, jeg ser jo sammenhengen. Også er spørsmålet om det er de riktige sakene. Det er jeg usikker på. Det er vanskelig å si fordi jeg føler det langsiktige målet er uklart. Hadde målet vært tydeligere, så tror jeg vi hadde truffet bedre på sakene vi tar opp. (R7)

Sitatene over indikerer at majoriteten av respondentene opplever at sakene har en viss sammenheng med det de mener er formålet til ledergruppen. Samtidig kommer det frem en usikkerhet om de henger så godt sammen som de kanskje burde. Det kan henge sammen med at formålet ikke er så klart og tydelig som det burde være. Det kan føre til ulike forventinger til hvilke saker som skal behandles i ledergruppen (Bang & Nettet Midelfart, 2019), mellom dem som setter agendaen og deltagerne. Selv om det må være en sammenheng mellom formålet og sakene i ledergruppen, bør det være rom for å ta opp saker som ikke har en direkte sammenheng til formålet med ledergruppen (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Disse sakene burde imidlertid ikke dominere agendaen. Eksempler på slike saker, kan være de som støtter opp under enkelt lederes utvikling, bidrar til økt trivsel i gruppen eller saker som hjelper enkeltledere med å utføre jobben sin på en bedre måte. Et eksempel

på slike saker kan være informasjonssaker, som har til hensikt å gjøre den enkelte leder i stand til å løse sine arbeidsoppgaver på en bedre måte (Wageman, 2008).

En annen årsak til at respondentene opplever at sakene og formålet til ledergruppen spriker noe, kan være det en av respondentene påpekte. At ledergruppen lar media, dagsaktuelle saker og oppdukkende saker, i for stor grad påvirke agendaen på Forsvarets ledermøter. «På grunn av dynamikken, media og det politiske så blir vi av og til litt sånn kortsiktige og da er jeg ikke helt sikker på at det er de riktige sakene som tas opp.» (R7). En annen respondent påpekte også at sakene burde vært mer langsiktige. Noe som i større grad samsvarer med formålet. «Hvis jeg skulle velge så ville jeg sett lengre frem i tid og diskutere. [Bruke mindre tid på] dagen i dag» (R3). Ledergruppen skal i all hovedsak fokusere på det store bildet og unngå å dykke ned i dagsaktuelle saker (Wageman, 2008). Det kan synes som sakene i ledergruppen ikke samsvarer helt med medlemmenes forventninger til hvilke saker de burde behandle.

Med utgangspunkt i det opplevde formålet, kan det argumenteres for at ledergruppen fremstår som både et koordineringsorgan og et beslutningsorgan. Et koordineringsorgan diskuter saker for å komme frem til bedre løsninger, og informerer hverandre om vesentlige forhold i organisasjonen (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Informasjonssaker kan derfor være viktig for å nå formålet til ledergruppen. Hva det informeres om vil i så fall være vesentlig for å kunne si noe om det er en sammenheng mellom saker og formål. Som beslutningsorgan vil ledergruppen sørge for at beslutninger blir grundig og bredt diskutert (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Mange av respondentene etterlyser mer dybdediskusjoner og muligheten til å påvirke beslutninger før disse tas. Det er innenfor denne type saker det fremstår som ledergruppen har et stort potensial for å bli mer effektiv. Det å gi gode teamoppgaver som utnytter at hele ledergruppen er samlet og at oppgaven bygger opp under formålet. Oppsummert fremstår det som at sakene i noen grad samsvarer med ledergruppens opplevde formål. Dette til tross for at respondentene svarte ja på spørsmålet om sammenheng mellom saker og formål. Det påpekes av flere at sakene ofte bærer preg av å være dagsaktuelle. Dette er også saker som kanskje er viktig å diskutere, med da i et annet fora. Ut ifra respondentenes opplevelse av sammenhengen mellom saker og formål, samt hvilke typer saker som tas opp i ledergruppen er sakene bare i noen grad riktige i forhold til formålet. Forsvarets ledergruppe er en strategisk ledergruppe. Derfor bør også sakene som tas opp i ledergruppen være strategiske og relevante for det nivået ledergruppen er på. Dette gjenspeiles også i det uttalte formålet til ledergruppen, som peker på den militærstrategiske utviklingen av Forsvaret.

Flere respondenter mener at de fleste sakene som tas opp i ledergruppen, eksempelvis informasjonssaker eller diskusjonssaker er relevante for hele eller store deler av gruppen. Mens den resterende delen av respondentene mener bare noen av sakene treffer hele ledergruppen. «Hvis det er den utvidede gruppen, så er det en ganske stor gruppe, så det er klart det varierer hvor relevant den enkelte sak er for den enkelte» (R1). Alle respondentene er imidlertid enige om at deler av sakene oppleves som relevante for hele eller store deler av ledergruppen. En slik praksis vil være positivt for motivasjonen til medlemmene, noe som igjen kan påvirke effektivitet i ledergruppen (Bang, 2008).

På spørsmålet om respondentene hadde eksempler på saker de mener kunne vært behandlet på et annet nivå i organisasjonen, var majoriteten enige om at temaene som ble tatt opp var relevante og at organisasjonen hadde et behov for å forankre de fleste av disse sakene og temaene på toppnivå.

Den strategiske korporals tankegangen, den er viktig å ha med seg. Hvis du tar eksempelvis tematikken rundt varsling. En ting er det praktisk tekniske rundt varsling. Og da går vi rett inn i kultursporet sånn sett. Det skal man selvfølgelig kunne ta på lavere nivå og diskutere rundt dette her. Samtidig så henger det sånn sammen, i hva som blir resultatet og utførelsen og følgende av det, at det sånn sett er helt riktig at det toucher innom overordnet nivå. (R3)

Mange ting kunne helt klart vært behandlet på lavere nivåer, samtidig så tror jeg at jeg støtter sjefen veldig i det med sjefsinvolvering på en del sånne prinsipielle og viktige ting. Også tror jeg vi har litt for lett for på en måte å bringe detaljene opp i det prinsipielle. (R4)

Respondentene er samstemte om at et sentralt formål for ledergruppen er å skape felles forankring og forståelse. Flere av respondentene pekte på at ledergruppen i enkelte tilfeller behandlet saker som burde vært løst på et lavere nivå. En respondent påpekte nødvendigheten av at ledergruppen hadde et strategisk saksfokus. Hvis Forsvarets ledergruppe skal tilføre organisasjonen noe som ikke allerede eksisterer, bør kanskje ledergruppen bli mer strategisk. Et tema som flere av respondentene tar opp er varslingssaker. Dette er et tema som er viktig på alle nivåer, men hvordan og hva som diskuteres vil nødvendigvis variere. For at ledergruppen skal fungere effektivt må den være bevisst når en sak skal overføres til et lavere nivå eller andre fora (Bang & Nettet Midelfart, 2019).

Ja! [...] Vi diskuterer mye detaljer. [...] enkelte ganger begynner ledergruppen å saksbehandle saken og konkludere [...] uten saksgrunnlag eller at forsvarsstaben har sett på saken. Man kan godt ta opp og diskutere, men da bør det være basert på et saksgrunnlag, og som et innspill til forsvarsstaben som ser videre på det før en eventuell beslutning i forsvarssjefens beslutningsmøte. (R7)

Selv om de fleste av respondentene var enige om at temaene på sakene stort sett var relevante for ledergruppen, poengterte flere behovet for å fokusere mer på de større og mer strategiske sakene. Saker som ifølge flere ofte kan overskygges av mer dagsaktuelle saker. Disse sitatene underbygger dette: «Kanskje mer tid på åpne diskusjoner rundt strategisk retning» (R1).

Ideelt sett så burde jo en ledergruppe diskutere de store strategiske pøkkene, men så er det slik da, at dagens verden er ofte sånn at det som blir viktig der og da for statsråden, det treffer ned på oss, og da sånn sett blir viktig fordi det setter dagsorden. Du kan ikke komme unna at disse her, kall det forstyrrede elementer i hverdagen, litt sånn dårlig uttrykk, vil også prege dagsorden på et sånn møte. (R3)

Og det er flere temaer man kunne ha snakket om her. Jeg var innom dette med teknologi, så hva betyr det for Forsvaret da? Det hadde jo vært interessant å få ledergruppen til å ha en litt sånn informert diskusjon om hva betyr det å være en datadrevet organisasjon? Hva betyr det når man er organisert som et hierarki? Hvordan får man det til å fungere? Det samme i forhold til innovasjon. (R1)

Oppsummering og delkonklusjon

Det synes å være en overvekt av informasjonssaker i ledermøtene til Forsvarets ledergruppe og et fravær av teamoppgaver der ledergruppens kunnskap og kompetanse kommer til anvendelse. De fleste respondentene opplever at sakene og temaene i ledergruppen er relevante, men det savnes et mer strategisk fokus. En konsekvens av dette kan derfor bli at de sakene som de facto behandles i ledergruppen kan påvirke effektiviteten negativt, da tid blir brukt på saker som ikke støtter opp under gruppens formål. Samtidig kan det være relevant å diskutere dagsaktuelle saker, så lenge de er av strategisk karakter. Denne faktoren må også ses i sammenheng med faktoren klart formål. Ved å definere et klart og tydelig formål, vil det være enklere å sørge for at de riktige sakene havner på agendaen, og at disse har en tydelig sammenheng med formålet.

5.3 Riktig gruppesammensetning

Direkterapporterende sjefer har som regel en fast plass i ledergruppen, utover dette er det sjefens privilegium å sette sammen sin egen ledergruppe. Gruppesammensetningen kan dermed endre seg basert på hvem som er sjef. For å legge til rette for at gruppen skal kunne jobbe mest mulig effektivt, er det noen viktige aspekter det kan være lurt å ta hensyn til i utvelgelsen av personell til ledergruppen. Disse er kompetanse, størrelse, personlighet og roller (Bang & Nettet Midelfart, 2019).

Kompetanse

Det at ledergruppen innehar riktig kompetanse er viktig for å i det hele tatt kunne klare å løse de oppgavene den er satt til å løse (Katzenbach & Smith, 1993). En kartlegging av hvilken kompetanse gruppen innehar kan derfor være nyttig. Denne oppgaven har ikke undersøkt det enkelte medlems kompetanse. Likevel kommenterer oppgaven kort på hva som kan forventes av sjefer på dette nivået i Forsvaret, da det er klare kompetansekrav til de ulike sjefsstillingene. De sjefene som sitter i ledergruppen, sitter der i kraft av sin stilling og ikke sin kompetanse. Gjennom en vertikal karriere i Forsvaret er det veldig tydelig hvilken formell kompetanse man har tilegnet seg. For eksempel gjennom nivådannende utdanning eller tjenesteerfaring den enkelte får i ulike stillinger, på ulike nivåer.

Teorien skiller mellom tre ulike kompetanser. Teknisk og funksjonell kompetanse, ferdigheter innen problemløsning og beslutningstaking, og mellommenneskelig kompetanse (Katzenbach & Smith, 1993). Kompetanse innen problemløsning og beslutningstaking kan det forventes at medlemmene har tilegnet seg under den nivådannende utdanningen Forsvaret har som krav for å bekle sjefsstillinger på nivå 2. Denne kompetansen er ikke undersøkt, og oppgaven svarer ikke på om den er tilfredsstillende eller ikke, sett opp imot forutsetningene for å kunne jobbe mest mulig effektivt. Den tekniske og funksjonelle kompetansen kan være de jobbspesifikke ferdighetene den enkelte bringer med seg inn i ledergruppen. Dette er kompetanse man tilegner seg innen fagspesifikk utdanning og tjenesteerfaring. Det påpekes imidlertid fra to av respondentene at det oppleves som at det er et hull i Forsvarets utdanning innen området virksomhetsstyring, noe som gjør at de mener det mangler kompetanse innen dette området i ledergruppen. Dette kommer til uttrykk på følgende måte:

Flere er opptatte av at ledergruppen bør være mindre for å være beslutningsdyktig og min opplevelse er at de mener det burde vært grensjefene og forsvarsledelsen. Jeg tror det er viktig å få med perspektivene fra alle DIF-sjefene og at det er viktig å få med virksomhetsstyring og forvaltning for å skape. Forsvarsstaben skal drive styring og utvikling, og uten det blir det utfordrende å lykkes.

Jeg merker i dag at det er en «spenning» mellom operativ og forvaltning. Jeg tror noe av forklaringen er at Forsvarets ledere har mye kunnskap om lederskap og operasjoner. Min erfaring er at det er det som har hatt fokus i utdanning av offiserer og befal [...] Styring, forvaltning, det å være arbeidsgiver, og det å bruke staben for å oppnå resultat er mindre vektlagt i utdanningen. Effektiv styring og forvaltning er viktig for å skape operativ evne og hører hjemme som tema i Forsvarets ledergruppe. (R7)

Det er relativt mange toppsjefer som jeg tenker er veldig gode på ledelse, det er jo derfor de er selektert, men kanskje litt tynne på den faglige søylen som handler om styring. (R5)

Manglende kompetanse innen styring påpekes særskilt i Svendsen – utvalgets rapport (2020), som anbefalte Forsvarets ledergruppe å inkludere en teknolog (CTO), en HR-ansvarlig og en økonom. Det ble også påpekt at sivile, med sivil utdanning og erfaring, med fordel kunne erstatte militært ansatte med militær utdanning i denne type stillinger. Det vises spesifikt til at «Forsvaret har ikke tilstrekkelig relevant mangfold i kompetanse og erfaring rundt sjefens bord for å kunne evne å videreutvikle Forsvaret» (Svendsen-utvalget, 2020). Forsvaret har åpenbart tatt dette til etterretning, og tilsatt ny sivil HR -direktør og direktør for teknologi og IKT, som begge inngår i Forsvarets ledergruppe.

Faktisk kompetansehull innen styring er ikke undersøkt spesielt i oppgaven og ingen andre respondenter har trukket dette frem som en utfordring. Kartlegging av kompetanse er derfor ikke bevisst vektlagt i intervjuene. Poenget trekkes likevel med da det vil være interessant å studere videre om denne «nye» kompetansen i ledergruppen vil gi positive effekter.

Størrelse

Antallet medlemmer i en ledergruppe kan ha stor innvirkning på hvor effektiv ledergruppen er og kan være (Wageman, 2008). Blir en ledergruppe for stor kan det fort bli vanskelig å ta ordet, fordele taletid og dynamikken blir dårligere. Alt dette kan påvirke kvaliteten på diskusjoner og beslutninger som tas (Bang & Nettet Midelfart, 2019).

Forsvarets ledergruppe er stor sammenlignet med andre ledergrupper. I topplerprogrammet som ble gjennomført i staten der 48 ledergrupper deltok, var gjennomsnittet på 7,2 personer. Den største

lederguppen som deltok i prosjektet var på 13 personer (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019). Forsvarets ledergruppe er vesentlig større enn det, med alle DIF-sjefer, avdelingssjefene i FST, sjef og nestkommanderende. I tillegg deltar også sjefssersjanter på hele eller deler av møtene, og da doubles antallet. Hvor mye størrelsen på en ledergruppe påvirker effektiviteten kommer an på hva slags organ ledergruppen er, og hva den skal produsere. For en ledergruppe som har til hensikt å ta beslutninger og gjennomføre, er den mest gunstige størrelsen fem til syv personer (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Overstiger den det antallet, vil kvaliteten på diskusjonene og beslutningene gå ned. Uansett om formålet til Forsvarets ledergruppe er å være et styringsorgan, koordineringsorgan eller et beslutningsorgan med hensikt å levere beslutningsgrunnlag, vil det innebære diskusjon. Gode dybdediskusjoner er vanskelig i store grupper, med tanke på flyt i diskusjonen og deltagelse fra alle. Med mindre ledergruppen utelukkende har til hensikt å være et forum for formidling av informasjon og forankring av allerede gjennomførte beslutninger, er gruppen for stor.

Et flertall av respondentene kommenterte størrelsen på ledergruppen og hadde tydelige meninger om at den var stor. «Også er det for mange, rett og slett. Ledergruppa består av for mange folk i rommet for at det skal bli et optimalt møte» (R3). Det ble trukket frem flest ulemper, men også en fordel med at ledergruppen var av det omfanget den er. Ulempene som trekkes frem er blant annet utfordringer med diskusjon, at det er vanskelig å komme til ordet og vanskelig å komme med kreative løsninger. «Også blir det kanskje et litt for stort møte til at vi klarer å være kreative og utvikle bedre løsninger eller, ja» (R1). Fordelen, som et fåtall av respondentene har trukket frem, er at hele bredden i Forsvaret er representert. «Det at vi får med hele bredden i Forsvaret [er positivt]. Det er nok årsaken til at man har valgt en så bred tilnærming» (R2). Dette er et godt poeng hvis hensikten med ledergruppen er å forankre og kvalitetssikre at beslutninger når hele organisasjonen, og med det skape en felles situasjonsforståelse. Men ønsker man mer grundige og dyptgående diskusjoner er det formålstjenlig å redusere størrelsen på den gruppen som skal ha disse diskusjonene, for å sikre effektivitet og kvalitet. En av respondentene la frem en løsning som muliggjør begge deler.

Jeg kunne tenkt meg en todelt ledergruppe. En mindre, som er mer et beslutningsforum. Også den som vi har nå ville jeg kalt en utvidet ledergruppe. Som blir mer en forankring og diskusjons forum, koordineringsforum. Fordi jeg mener den er for stor for de dybdediskusjonene, også er det ganske forskjellig nivå. Det er ikke alle i den gruppa som kanskje, har verken den stillingen eller den rette kompetansen til å være med i den kjernen som skal beslutte. (R2)

En lignende løsning trekker også Bang og Nettet Middelfart (2019) frem, som et forslag til en mindre dramatisk omorganisering av ledergruppen, som kan være med på å øke effektiviteten. Der man klarer å bevare bredden i ledergruppen og de fordelene det har, samtidig som gruppen kan fungere effektivt ved å dele seg i mindre grupper for dybde diskusjoner og eventuelle beslutninger. Flere av respondentene viser også en forståelse for et behov for å dele opp ledergruppen. «Jeg forstår veldig godt hvis det er behov for å ha egne møter i mindre fora. Der temaene er noe mer spisset i forhold til... det forstår jeg» (R5). Det er tydelig at størrelsen på ledergruppen i stor grad påvirker det enkelte medlem, og at det kanskje er noe flere har et ønske om å gjøre noe med. Det fremstår derfor som et paradoks at ledergruppens størrelse og form ikke endres, da ulempene fremkommer så tydelig i respondentenes uttalelser og i stor grad underbygges av teorien. Dette kan skyldes flere forhold, som at den psykologiske tryggheten ikke er høy nok i gruppen til å adressere utfordringen, eller noe så enkelt som at det ikke prioriteres å tas tak i.

Roller

Etter hvert som sjefen klatrer i hierarkiet, utvides ansvarsområdet. Ansvar er ikke lenger bare å lede sin egen avdeling, men det omfatter også ansvar for ledelsen og styringen av organisasjonen som helhet. Mange sjefer kan oppleve denne dobbeltrollen som utfordrende og konfliktfylt (Bang & Nettet Middelfart, 2019), og får ikke med seg hvilket utvidet ansvar som følger de ulike rollene når de tiltrer i stillinger på høyere nivå (Wageman, 2008). I Forsvaret er rollen som DIF-sjef klart og tydelig formidlet gjennom instruks for den enkelte DIF-sjef. Bang og Nettet Middelfart (2019) hevder at alle må ha kjennskap til *funksjonsrollen*, den rollen man har som sjef for sin avdeling, samtidig som man har kjennskap til rollen i ledelsen av organisasjonen, *virksomhetsrollen* og rollen som medlem av ledergruppen, *ledergrupperollen*.

Når respondentene ble spurt om de var kjent med sin egen og andres rolle i ledergruppen var svaret fra majoriteten ja, etterfulgt av en henvisning til forsvarssjefens instruks for de ulike DIF-sjefene.

Vi er kjent med hverandres instruks og det er roller gode nok for meg. Jeg vet godt hva sjef Hæren sin instruks tilsier, og jeg kan da tenke meg til hva sjef Sjøforsvaret og sjef Luftforsvaret sin instruks inneholder. [...] Gjennom forsvarssjefens instruks til de undergitte sjefer, så er det veldig klart hvilken rolle man har. Der står det jo i veldig stor grad at du har det hele og fulle ansvaret for din del av butikken. Men da blir jo utfordringen, som er sånn klassisk ledergruppe dynamikk, du har ansvaret for ditt, du skal prate for din DIF. [...] Du skal prate for hele Forsvaret. Det tar nok noen møter før man er helt oppe der og nikker da. Slik

at det du sier bidrar til det fellesoperative, bidrar til Forsvaret og ikke bare bidrar til din egen verden da. Så jeg vil jo si at alle bør vite hvilken rolle de har, også er det litt opp til den enkelte hvor mye man ønsker å uttrykke seg [...]. (R3)

Alle vi har jo en instruks, som vi gjennomgår ved jevne mellomrom. [...] Vi kommer jo der som en representant for egen DIF. Jeg opplever nok kanskje at grenene [hæren, sjøforsvaret, luftforsvaret, osv] kommer med en historisk rolle, historisk tyngde inn i gruppe, som gjør at de får en litt spesiell rolle. Jeg er litt usikker på nødvendigvis om det bidrar til å utvikle ledergruppen som en helhet da. [...] Vi har ulike roller, også er jeg litt usikker på om vi klarer å forvalte de på, hvert fall utvikle de på en god nok måte sånn at vi er med å dra lasset sammen. (R4)

Sitatene over viser en tydelig referanse til rollen som DIF-sjef, men de viser samtidig at det er noe usikkerhet rundt betydningen av rollen som medlem av ledergruppen. Denne usikkerheten kom også tydelig frem ved at flere trengte en presisering på at temaet var deres rolle i ledergruppen, ikke rollen som DIF-sjef eller sjef for en avdeling. Forståelsen og forventingene til rollen som DIF-sjef var klinkende klar, mens rollen som medlem i ledergruppen fremsto noe mindre klar. Det kan ha en så enkel forklaring som at rollen som DIF-sjef er primæroppgaven til den enkelte, og at det er denne rollen sjefene i stort måles på. Det vil da være naturlig at den enkelte sjef legger større vekt på denne rollen, enn rollen i ledergruppen. En klar instruks for hvilke forventinger som er knyttet til ledergrupperollen vil da kanskje være ekstra viktig i dette tilfellet og en slik kan bidra til å øke effektiviteten (Bang & Nettet Midelfart, 2019). Dersom medlemmene i tillegg hadde blitt målt i rollen de har i ledergruppen, og deres bidrag til ledelsen av organisasjonen og fellesansvaret, kan dette bidra til en økt teamfølelse og tilhørighet til gruppen (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Hackman, 2002). I tillegg kan det ha en motiverende effekt på medlemmenes deltagelse, og dermed bidra til høyere effektivitet i ledergruppen. Selv om det var et høyt fokus på rollen som DIF-sjef, var alle enige om et viktig poeng. De var tydelige på at deres rolle i ledergruppen innebærer å ta et felles ansvar og sette egne behov til side for organisasjonen som helhet. Likevel fremstår det som at dette er mer klart i teorien, enn i praksis.

Det med tilhørighet til grenen er så sterkt da, at jeg er litt usikker på om flere andre som har større innflytelse enn meg på de ulike trinnene klarer lissom helt å skille når blir det å kjempe for stridsvogner, når skal sjef FOH kjempe for stridsvogner. Når skal sjef Hæren gjøre det? Når skal bataljonssjefen i panserbataljonen gjøre det? Det er et eller annet med, vi kan ikke være tillitsmenn. (R4)

Vi har nok et potensiale til å bli enda flinkere til å tenke fellesoperativt og på Forsvaret som helhet. Men samtidig er det veldig viktig at vi har den rollen, og minner folket om hva min DIF betyr for Forsvaret. (R3)

De fleste er nok med på det i teorien, men kanskje ikke like godt i praksis. Jeg tror vi alle bekjenner oss til at vi burde i større grad ta et felles ansvar for fellesskapet. (R2)

En tydelig rolleavklaring vil kunne legge grunnlaget for at den enkelte tar et større ansvar for fellesskapet. Dette må også øves på og gis veiledning på for å få til. Dette kan gjøres gjennom for eksempel coaching, der en fagperson er med inn i prosessene og hjelper gruppen å bruke sine samlede ressurser bedre (Hackman, 2002). Oppgaven har ikke undersøkt hvorvidt det forekommer coaching i ledergruppen.

Oppsummering og delkonklusjon

Den nivådannende utdanningen i Forsvaret og kompetansekravene til de ulike stillingene som medlemmene i ledergruppen bekler, kan gi en pekepinn på hvordan ferdighetene innen problemløsning og beslutningstaking er i ledergruppen. Den tekniske og funksjonelle kompetansen medlemmene tar med seg inn i ledergruppen kommer primært fra utdanning og tjenesteerfaring. Den samlede kompetansen i ledergruppen er imidlertid ikke undersøkt i oppgaven. Allikevel er det flere av respondentene som peker på et kompetansegap innen virksomhetsstyring. Noe også Svendsen – utvalget peker på. Dette er imidlertid noe Forsvaret har tatt til etterretning og ansatt den type kompetanse som etterlyses.

Sammenlignet med andre ledergrupper er Forsvarets ledergruppe stor. Respondentene peker også på ledergruppens størrelse som en utfordring, og mener blant annet at den er for stor for gode dybdediskusjoner. For at ledergruppen skal kunne fungere effektivt som noe mer enn bare et informasjonsforum, vil det å redusere størrelsen eller omorganisere ledergruppen kunne bidra positivt.

Videre viser analysen et potensiale for å øke forutsetningene for effektivitet ved å øke rolleforståelse hos medlemmene. Respondentene har en klar forståelse for sin rolle som DIF-sjef, men rollen som medlem i ledergruppen fremstår mer uklar. Likevel er det en lik forståelse for at felles ansvar for organisasjonen som helhet er en forventning til ledergrupperollen. Empirien viser at det er en

teoretisk forståelse for ledergrupperollen, men det er noen tegn på at det kan være utfordrende å få til i praksis. Her kan ledergruppen med fordel bruke tid på å avklare hva rollen innebærer og øve på hvordan dette skal utspille seg praksis.

Ledergruppen oppfyller i liten grad forutsetningen gruppesammensetning. Den kan med fordel redusere størrelsen, eller omorganiseres. For eksempel ved å ha en utvidet-ledergruppe og en kjerne-ledergruppe, med tilhørende formål. En kartlegging og bevisstgjøring av kunnskapsnivået til medlemmene, sett opp imot hvilke oppgaver som skal løses i gruppen, vil også kunne ha stor betydning for effektiviteten. Til slutt vil et arbeid med rolleforståelse og klare forventinger til den enkelte i ledergrupperollen bidra positivt til effektiviteten.

5.4 Psykologisk trygghet

Når det er psykologisk trygghet i en gruppe, opplever medlemmene at de kan dele ideer, utfordringer og ytre seg fritt uten at de straffes på noen måte (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet viser seg å være en viktig faktor som påvirker prestasjonene og effektiviteten i de fleste type team eller grupper (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Edmondson, 2019; Fyhn, 2022). Sjefen spiller en viktig rolle for at det skal utvikles høy psykologisk trygghet i en gruppe, og bidrar gjennom å skape rom for at denne tryggheten skal vokse. Han eller hun understreker behovet for tilbakemeldinger, og forklarer hvorfor ledergruppen er viktig for organisasjonen. Sjefen må også invitere til deltagelse, gjennom å vise interesse for andres synspunkter og ved å vise ydmykhet. Videre kan sjefen bidra til å ta bort stigma rundt det å mislykkes og hun eller han kan vise takknemlighet for innspill og tilbakemeldinger. Som en innledning til temaet, fikk respondentene presentert en definisjon av psykologisk trygghet. Dette ble gjort for å skape en lik forutsetning for å svare på spørsmålet. Deretter ble respondentene invitert til å vurdere graden av den psykologiske tryggheten i ledergruppen, på en skala fra en til ti. Majoriteten av respondentene svarte ganske raskt gjennom å plassere den psykologiske tryggheten mer eller mindre midt på skalaen, mellom fem og syv, der ingen valgte verdier lavere enn fem, og høyeste vurdering var åtte. Ut ifra en relativt rask vurdering av den psykologiske tryggheten, mente respondentene at den var midt på skalaen, samtidig mente også flere at den var stigende.

Jeg kan tenke meg en 7? Jeg tror ikke den er på topp også tror jeg ikke den er på bunn. Også snakket vi om det, flere, etter sist møte, at vi opplevde at den var bedre enn vi opplevde på forrige. Fordi vi har hatt en viss bevissthet rundt det en periode. Nei, maks 7. 6-7. (R2)

6 og stigende. Den er bedre enn middels, og derfor så gikk jeg for 6. Og den er stigende fordi man begynner å bli litt, hva skal jeg si for noe. Vi har byttet ut en del sentrale folk da [...] det tar alltid litt tid å bli kjent. (R3)

Det at flere av respondentene opplever at den psykologiske tryggheten er stigende samsvarer godt med teorien om at de relasjonelle tilstandene utvikles over tid (Bang & Nettet Midelfart, 2019; Edmondson, 2019; Fyhn, 2022). Respondentenes vurdering av den psykologiske tryggheten tilsier at den har et utviklingspotensiale, før den er på et tilfredsstillende nivå. Bang og Nettet Midelfart (2019) hevder gjennom sin forskning på ledergrupper at disse ofte, innledningsvis i en kartlegging, rapporterer for høy psykologisk trygghet. Først etter at ledergruppen har diskutert og fått en forståelse for hva psykologiske trygghet innebærer, kommer de frem at ledergruppen har et potensiale for å bedre tryggheten. I samtalen med respondentene rundt temaet, ble det brukt beskrivelser og skildringer som ga inntrykk av at respondentene kjente til psykologisk trygghet som fenomen. Det er kanskje denne kjennskapen som gjør at Forsvarets ledergruppe, til forskjell fra mange andre ledergrupper, hadde en nøktern plassering av den psykologiske trygghet. Det at gruppen også var forholdsvis samstemte i hvordan den psykologiske tryggheten var, taler for en felles forståelse for fenomenet. En av respondentene nevnte også at ledergruppen ved én anledning har snakket om psykologisk trygghet. «Også snakket vi om det, flere, etter sist møte, at vi opplevde at den [psykologiske tryggheten] var bedre enn vi opplevde på forrige. Kanskje fordi vi har hatt en viss sånn bevissthet rundt det en periode» (R2). Denne felles forståelsen og opplevelsen av den psykologiske tryggheten viser at Forsvarets ledergruppe har gode forutsetning for å utvikle denne tryggheten. Den felles oppfatning av hvordan den psykologiske tryggheten i grupper er kan også være med på å fremme prestasjonene til ledergruppen (Fyhn, 2022).

Sjefen for ledergruppen har en sentral rolle i det å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) og har mulighet til å påvirke denne i stor grad. Utskiftninger av sjef eller andre sentrale personer vil derfor kunne ha stor betydning. Forsvarets ledergruppe fikk ny sjef i august 2020 og ny nestkommanderende (sjef FST) i november 2023. Ut ifra respondentenes svar kan det synes som at begge er sentrale roller i ledergruppen. «Sjef FST er en veldig drivendes dyktig og erfaren stabssjef. Og det er på mange måter hun, som på vegne av sjefen leder dette her» (R3). «Jeg liker at de [forsvarssjefen og sjef FST] legger opp til intensjonsbasert ledelse» (R4). Det er flere av respondenten som refererer til både sjef FST og forsvarssjefen på spørsmål som omhandler ledelsen av ledergruppen. Samtidig er alle tydelige på at det er forsvarssjefen som er sjef for ledergruppen.

Likevel fremstår det som at begge har en sentral rolle og at utskiftning av en av disse kan ha en innvirkning på den psykologiske tryggheten. Dette fordi ledergruppen da på nytt må bruke tid på å bli kjent med en ny sentral person i ledergruppen, i dette tilfellet ny sjef FST. Hackman (2002) viser til stabilitet i teamet som en viktig faktor for effektivitet ved at man kjenner hverandre, har utviklet felles arbeidsmetoder og felles mentale modeller. Fordi psykologisk trygghet utvikler seg over tid, kan det å bytte ut sjef eller andre medlemmer, føre til at den settes noe tilbake og at gruppen igjen må sette av tid til å bli kjent og bygge den psykologiske tryggheten. På en annen side, er det flere av respondentene som påpeker at flere kjenner hverandre fra før, gjennom jobb og utdanning. Det er ofte vanlig gjennom en lang karriere i Forsvaret. Det kan gjøre at man allerede kjenner til hverandres arbeidsmetoder, og har et sett med felles mentale modeller. Som igjen kan være med på å korte ned tiden det tar å bygge opp den psykologiske tryggheten etter utskiftninger i ledergruppen.

En utskiftning av sentrale personer og andre medlemmer er noe man ikke kommer utenom i en ledergruppe eller i andre arbeidsgrupper. Men det å ha en bevissthet rundt hva en utskiftning kan gjøre med den psykologiske tryggheten, kan bidra til at ledergruppen, og da spesielt sjefen, kan ha et større fokus på det i perioder med utskiftninger. Det vil mest sannsynlig kunne føre til at den psykologiske tryggheten styrkes raskere.

En av indikatorene for høy psykologisk trygghet er at medlemmene i en gruppe er trygge på at de kan si hva de mener uten at de er redd for å bli straffet for det (Edmondson, 2019). To av respondentene trekker frem at de opplever en tilbakeholdenhet i hva medlemmene sier og mener, fordi de er redd for hvilke konsekvenser det kan ha for videre karriere.

Litt over halvveis, 5-6. Og nettopp fordi at jeg tenker det variere litt. Det endrer seg litt for de som har vært der lenge. For de som har nådd sitt sånt endepunkt i hierarkiet. Jeg tror nettopp det på en måte at du skal, du kan risikere at de du møter på din vei opp også er de som på en måte dytter deg ned eller sørger for at du ikke kommer opp da. Og det tror jeg er en ordentlig utfordring rett og slett. Derfor er jeg ikke sikker på om sjefen får de svarene han ønsker og trenger. Fordi at folk vil fremstå som en annen. (R4)

Jeg er jo ikke en person som på en måte er redd for å si fra om det jeg mener, det gjør jeg egentlig der jeg mener noe, og der det er viktig. Jeg tror noen, jeg håper ikke det er sånn, men jeg har en liten hunch på at vi har et sånn egent selvrekrutterende selskap. Hvor generalen har siste ordet i forhold til hvem som skal på en måte få opprykk eller stillinger og sånn da. Så tror jeg kanskje det kan påvirke hvor kraftfull man er og hvor de facto uenig man

er. Jeg opplever aldri at sjefen har vært negativ til folk som sier ifra, det gjør jeg virkelig ikke. Det er en negativ hypotese, men jeg tror kanskje noen lar seg påvirke av sånne ting. (R5)

Sitatene over indikerer mangel på psykologisk trygghet i ledergruppen. Enkelte av medlemmene er usikre på konsekvensene av å uttale seg fritt. Disse velger derfor bevisst å unngå eksponering, som å ytre meninger og komme med forslag. Edmondson (2019) viser til et viktig grep sjefen kan gjøre for å redusere slik usikkerhet, gjennom å reagere produktivt. Det kan for eksempel være å uttrykke takknemlighet for innspill og tilbakemeldinger, i stedet for å avfeie dem. En slik atferd vil kunne bygge opp under et reelt engasjement, og stimulere medlemmene i gruppen til å dele. En av respondentene trekker frem et eksempel på det motsatte, «Men så opplever jeg også at han ofte kan drepe andres innspill og initiativer, før de har rukket egentlig å gi hele grunnlaget» (R2). Et annet lignende eksempel er:

Det kommer faktisk litt an på toppsjefen. I forhold til hvor mottakelig han er for å ta det imot. Det som kan være et godt innspill kan dø ut ved hans første kommentar eller ok, da går vi videre til [en annen]. Det er jo fort gjort å stenge en sånn bit da. Det er jo som oftest generalen selv som leder møtet og leder ordet da, så det kommer an på hvordan han reagerer. (R5)

Slike reaksjoner kan sende et signal om at innspill ikke er velkomne, og at sjefen ikke er interessert i hva ledergruppen mener og tenker om saker. Dette kan være både bevisst og ubevisst adferd, som ikke har til hensikt å avvise innspill og forslag, men som likevel kan svekke den psykologiske tryggheten. For at en endring i atferd skal finne sted må sjefen bli gjort kjent med hvordan hans væremåte påvirker gruppen. Det fremkom ikke om respondentene eller andre medlemmer hadde gitt tilbakemelding på denne atferden. De ble heller ikke spurt om det. «Takhøyde» eller er rom for å gi tilbakemeldinger og konstruktiv kommunikasjon er viktige indikatorer på psykologisk trygghet (Edmondson, 2019; Sjøvold, 2022). Tilbakemeldingspraksis ble også berørt under andre temaer i enkelte intervjuer. Flere respondenter beskrev atferd hos medlemmer av ledergruppen som kunne utfordre gruppedynamikken. Dette kunne være at enkelte tok for mye plass, snakket for mye eller ikke klarte å holde seg til saken. Et eksempel er:

Jeg har ikke gjort det i alle fall [sagt ifra om at enkelte snakker for mye]. Det handler jo om personligheten til folk da. De må jo få lov til å være seg selv da. Men det handler jo litt om møteledelse. Man kan jo enkelt skru litt på det, for eksempel, nå har jeg hørt hva du mener, men nå vil jeg høre hva andre mener. Det er egentlig hvordan man styrer møtet. (R5)

Enkelte av respondentene ga uttrykk for at de ikke ga tilbakemelding på atferd de mente kunne være forstyrrende for ledergruppen. Mens andre respondenter ga tydelig uttrykk for at de ga tilbakemeldinger fortløpende på atferd som kunne påvirke gruppen negativt. Om disse tilbakemeldingene er gitt på tomannshånd eller i gruppesammenheng ble ikke undersøkt nærmere. Det er et poeng å nevne at uttalelsene om tilbakemeldingskultur – og praksis har variert fra respondent til respondent. Basert på dette er det mulig at graden av opplevd psykologisk trygghet også varierer på tvers av medlemmene.

På spørsmålet om sjefen bidrar til psykologisk trygghet, bekreftet alle respondentene at dette er tilfelle. De trekker frem ulike nyanser av åpenhet for endring, og at han har et uttalt ønske om at alle skal bidra med innspill og meninger. Dette er verdier som kan være med på å få medlemmene til å ønske å ta sosial risiko og bidra til økt psykologisk trygghet. Det er tidligere omtalt at den psykologiske tryggheten i en gruppe kan øke hvis medlemmene opplever at innspill og forslags mottas med reell takk. Flere av respondentene viser til denne egenskapen hos sjefen for ledergruppen. «Det blir godt mottatt [endringsforslag og innspill]. Det skyldes at vi har en forsvarssjef som er veldig opptatt av endringer og har fokus på det.» (R7). «Forsvarssjefen er en uformell type, jeg opplever at det går an å være uenig med han. Både på tomannshånd og i gruppa» (R1). Det synes å være en felles enighet om at sjefen for ledergruppen kommuniserer et ønske om at medlemmene skal komme med innspill, utvikling- og endringsforslag. Dette harmonerer ikke helt med enkeltbeskrivelser av atferden hos sjefen. Det tegner seg et bilde av inkonsistens mellom det som kommuniseres og det som kommer til uttrykk i praksis. For eksempel beskrives sjefen som en person som er åpen for innspill og endringsforslag, samtidig som det trekkes frem at han kan avbryte innspill før det er lagt frem i sin helhet. Avviket mellom hva som kommuniseres og hva som kommer til uttrykk i praksis, kan være et resultat av at den negative atferden ikke er bevisst. Hvis denne atferden i tillegg gis fritt spillerom, uten at det gis tilbakemeldinger, vil det være vanskelig å korrigere dette.

Oppsummering og delkonklusjon

Gjennom intervjuene fremkommer det flere forhold som indikerer at psykologisk trygghet får oppmerksomhet i gruppen. For det første beskrives sjefen for ledergruppen som en person som er åpen for endringsforslag og innspill, og det kommer tydelig frem at han uttaler et ønske om at alle skal bidra med sin kompetanse. Det finnes også indikasjoner på at den psykologiske tryggheten er noe lav i ledergruppen. En tydelig markør på dette er at respondentene oppgir graden av psykologisk trygghet til å være moderat, og det er enighet om at den kunne vært høyere. Videre trekkes det frem

atferd hos ledergruppens sjef som kan påvirke graden av psykologiske tryggheten negativt. Denne atferden påvirker ikke bare den psykologiske tryggheten i selve situasjonen, men får også betydning for den psykologiske tryggheten på sikt.

6 Avslutning

«Team innoverer raskere, oppdager raskere feil og finner bedre løsninger...» (Sjøvold, 2022).

Denne oppgaven har sett på hva som skal til for at en ledergruppe skal fungere best mulig, og dermed tilføre organisasjoner stor merverdi. Kapittelet vil oppsummere hovedfunnene i oppgaven og konkludere med bakgrunn i problemstillingen. Videre vil det kort diskuteres noen styrker og svakheter ved oppgaven, før oppgaven til slutt gir anbefaling til videre forskning.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Oppgaven har hatt til hensikt å undersøke i hvilken grad Forsvarets ledergruppe har de grunnleggende forutsetningene for å fungere effektivt. Problemstillingen er svart ut gjennom to forskningsspørsmål. Det første var, *hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at en ledergruppe skal fungere effektivt?* Oppgaven har sitt teoretiske utspring i Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2019) sin modell og teori knyttet til effektive ledergrupper. Denne teorien er utviklet gjennom internasjonal forskning på ledergrupper og andre grupper som faller inn under kategorien problemløsnings – og beslutningsgrupper. I tillegg støtter oppgaven seg på annen relevant organisasjonspsykologisk teori og empiri. Dette var utgangspunktet for å konstruere en intervjuguide, og intervju ble brukt som metode for å samle inn data. Dataene har vært analysert og diskutert opp mot teorigrunnet for å besvare forskningsspørsmål to, *i hvilken grad Forsvarets ledergruppe oppfyller de ulike forutsetningene?*

De fire forutsetningene som ble undersøkt var, *klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og psykologisk trygghet*. Klart formål, riktige saker og gruppesammensetning presenteres som forutsetninger i modellen til Bang og Nettet Midelfart (2019). I tillegg til disse ble også psykologisk trygghet undersøkt, da det er enighet blant mange forskere innen fagfeltet at dette er en viktig forutsetning for effektivitet (Duhigg, 2016; Edmondson, 2019; Fyhn, 2022).

Forsvarets ledergruppe har et noe uklart *uttalt* formål, altså det formålet som står beskrevet i møtekortet for ledermøtet. Slik som formålet er formulert, gir det rom for tolkning. Dette er med på å svekke forutsetningen *klart formål*. Til tross for dette, fremkommer det at ledergruppen har utviklet et *opplevd* formål, som gruppen i stor grad enes om og har en lik forståelse av. Det felles opplevde formålet er med på å styrke denne forutsetningen. Resultatene indikerer med det at ledergruppen i noen grad oppfyller denne forutsetningen.

Når det kommer til hvorvidt sakene som behandles i Forsvarets ledergruppe er riktige eller ikke, opplever gruppemedlemmene at temaene er relevante, men de etterlyser saker og diskusjoner av mer strategisk art. Dette er med på å svekke forutsetningen *riktige saker*. Videre opplevde medlemmene at sakene som ble behandlet på ledermøtene i mindre grad kunne karakteriseres som teamoppgaver, og at det var en overvekt av informasjonssaker i ledermøtene. Det bidrar også til å svekke denne forutsetningen. Likevel opplever medlemmene at sakene henger sammen med formålet til ledergruppen, noe som er med på å styrke forutsetningen. Resultatene indikerer at ledergruppen i noen grad oppfyller denne forutsetningen, med bakgrunn i hvordan de opplever sakene. For å i større grad kunne bedømme hvorvidt sakene er riktige, ville det vært nødvendig å gå gjennom saker som tidligere er behandlet i ledergruppen. Imidlertid gir måten denne forutsetningen er undersøkt på gode indikasjoner på hvilke saker medlemmene ønsker, og som de mener er viktig å behandle i ledergruppen. I tillegg gir undersøkelsen gode indikasjoner på om medlemmene motiveres av de sakene som til nå har blitt behandlet i ledergruppen. Denne informasjonen kan være nyttig i arbeidet med en eventuell ny formålsformulering. Forutsetningen må ses i sammenheng med forutsetningen *klart formål*. Ved å formulere et tydeligere formål, vil det være enklere å kontrollere og velge riktige fremtidige saker for ledergruppen. Derfor er det viktig å se *klart formål* og *riktige saker* i sammenheng. Et uklart formål gir dårlige forutsetninger for å velge riktige saker.

Et av studiens tydeligste funn indikerer at Forsvarets ledergruppe er for stor. Dette vil påvirke evnen til ha gode dybde diskusjoner, evnen til å lage beslutningsgrunnlag og evnen til å ta strategiske beslutninger. Det fremstår også som et paradoks, at ledergruppen ikke har tatt tak i størrelsen og organiseringen av ledergruppen tidligere. Med unntak av en respondent, pekte samtlige på utfordringer ved størrelsen, og det fremsto som om dette var noe majoriteten hadde sterke meninger, og tanker om. En stor ledergruppe kan også forsterke negativt den psykologiske tryggheten, rett og slett fordi det er flere man må etablere en relasjon til. Empirien viser også at ledergruppens medlemmer har potensiale til å utvikle forståelsen rundt sin rolle i ledergruppen. Det

var flere indikatorer som pekte mot en teoretisk forståelse for ledergrupperollen. Det er et godt utgangspunkt for effektive ledermøter der medlemmenes fokus er på organisasjonen som helhet.

Studien har i liten grad undersøkt kompetansen til medlemmene i ledergruppen, utover de kompetansekravene medlemmenes stillinger innehar, og de kompetansegapene som pekes på i Svendsen utvalget sin rapport. Kompetanse rundt virksomhetsstyring ble likevel trukket frem som en utfordring. Flere av respondentene mente denne kompetansen manglet i ledergruppen.

De fire aspektene størrelse, roller, kompetanse og personlighet, er i varierende grad undersøkt. Derfor er det vanskelig å konkludere om hvorvidt forutsetningen er oppfylt. Det er indikasjoner som påvirker både positivt og negativt på forutsetningen. Det er bevissthet blant respondentene rundt flere av aspektene, som for eksempel at ledergruppen er for stor, har mangel på virksomhetskompetanse og en teoretisk rolleforståelse. Det kan være med på å skape gode forutsetninger for videre arbeid med gruppesammensetningen av ledergruppen. Til tross for denne bevissheten, og med bakgrunn i det som er undersøkt, oppfyller ledergruppen denne forutsetningen i liten grad.

Det er flere markører som speiler graden av psykologisk trygghet i Forsvarets ledergruppe. Et forhold er knyttet direkte til sjefen. Medlemmene i ledergruppen beskriver ham som en person som er åpen for endringsforslag og innspill, og kommuniserer dette tydelig til ledergruppen. Dette er positive egenskaper som fremmer psykologisk trygghet. Videre viser ledergruppen at de har kjennskap til fenomenet psykologisk trygghet, og det fremkommer i intervjuene at temaet vies oppmerksomhet. I tillegg var respondentene tilnærmet like i vurderingen av ledergruppen. Alle disse forholdene indikerer psykologisk trygghet. Samtidig er det også indikasjoner på lav psykologisk trygghet. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom den moderate rangeringen respondentene gir den psykologisk trygghet i gruppen. I tillegg beskrives enkeltepisoder der sjefens atferd kan ha negativ innvirkning på den psykologiske tryggheten, som for eksempel at innspill avbrytes før poenget er kommet frem. Selv om oppgaven kun gir et øyeblikksbilde av den psykologiske tryggheten, gir den verdifull innsikt i tanker og meninger medlemmene i ledergruppen har rundt fenomenet psykologisk trygghet. Det kan være et godt utgangspunkt for å jobbe videre med tryggheten i gruppen.

Denne delen av oppgaven har oppsummert de viktigste funnene i studien, og har presentert grunnlaget for å besvare problemstillingen. Forsvarets ledergruppe oppfyller samlet sett i noen grad de grunnleggende forutsetningene *klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og psykologisk trygghet*. Oppgaven finner videre at ledergruppen har to tydelige forbedringspotensialer. Det første er å redusere eller omorganisere ledergruppen, for å i større grad kunne fungere mer effektivt. Det andre er å formulere et klarere formål. Studien konkluderer med to tydelige forbedringspotensialer. Imidlertid har studien belyst en rekke forhold, som kan gi verdifull innsikt om de ulike forutsetningene. Spesielt gruppemedlemmenes tanker og meninger rundt disse. Slik kan studien være et konstruktivt bidrag til den videre utviklingen av Forsvaret ledergruppe.

6.2 Styrker og svakheter

Åpenhet er et sentralt element i vurderingen av kvaliteten på forskningen (Jacobsen, 2018). Det presenteres derfor noen refleksjoner rundt styrkene og svakhetene i denne oppgaven.

Studiens undersøkelsesopplegg kan løftes frem som en styrke ved oppgaven. De temaene som er undersøkt forutsetter at det gis rom til å fange opp nyanser i det respondentene svarer. Dette fordi mange av temaene handler om personlige opplevelser av ulike fenomener, som for eksempel psykologisk trygghet. Gjennom å bruke intervju som datainnsamlingsmetode har det gitt mulighet til å fange opp respondentenes individuelle og nyanserte erfaringer og meninger. Dette har vært viktig for å kunne analysere og drøfte resultatene, da flere av forutsetningene som ligger til grunn for effektivitet nettopp handler om hvordan medlemmene i en ledergruppe opplever ulik atferd, sakers relevans eller sammenhengen mellom formål og de sakene som behandles.

Det er fire forutsetninger som undersøkes i denne oppgaven. Ved å ta for seg alle de fire forutsetninger har det vært begrenset mulighet for å gå i dybden på hver og en av dem. Dette kommer til syne i analysen og drøftingen av *riktige saker og psykologisk trygghet*.

For å i større grad kunne si noe om de sakene som behandles i ledergruppen er riktige, ville det vært formålstjenlig å analysere de faktiske sakene ledergruppen har behandlet en periode tilbake i tid. Det ville gitt en mer objektiv vurdering av sakene, som kunne vært diskutert opp mot hvordan medlemmene i gruppen opplever dem.

6.3 Videre forskning

Denne studien gir et øyeblikksbilde av hvordan forutsetningene for effektivitet i Forsvarets ledergruppe er. Gitt at utvikling av grupper foregår over tid, hadde det vært interessant å undersøke utviklingen av disse forutsetningene i ledergruppen i et lengre perspektiv. Det kan gi et mer nyansert og riktig bilde.

Litteraturliste

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?

Tidsskrift for norsk psykologforening, 45(3), 278–286.

Bang, H. (2009). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom*

gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter [Doktorgradsavhandling,

Universitetet i Oslo]. DUO vitenarkiv. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-24563>

Bang, H., & Nettet Midelfart, T. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utg.). Gyldendal.

Berger, A., & Harr, M. (2013). *Norske toppledergrupper formål: Utvikling av en*

formålstypologi [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO vitenarkiv.

<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-37778>

Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2019). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utg.).

Universitetsforlaget.

Direktoratet for forvaltning og ikt. (2019). *Program for toppledergrupper i staten – erfaringer*

og anbefalinger (Difi-rapport Nr. 7).

[https://arbeidsgiver.dfo.no/sites/default/files/ny_konstruktiv_uro_-](https://arbeidsgiver.dfo.no/sites/default/files/ny_konstruktiv_uro_-_toppleidelse_i_staten_-_erfaringsrapport_program_for_toppledergrupper.pdf)

[_toppleidelse_i_staten_-_erfaringsrapport_program_for_toppledergrupper.pdf](https://arbeidsgiver.dfo.no/sites/default/files/ny_konstruktiv_uro_-_toppleidelse_i_staten_-_erfaringsrapport_program_for_toppledergrupper.pdf)

Duhigg, C. (2016, februar 25). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*.

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eikerapen, T. Å. (Red.). (2022). Psykologisk trygghet er ferskvare — Med Bård Fyhn fra NHH [Audio-podcast-episode]. I *Lederpodden fra EXECU*.

Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.

Forsvarsdepartementet. (2006, juli 24). *Forsvaret*.

<https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/organisering-og-ledelse/etater-og-virksomheter-under-forsvarsdepartementet/underliggende-etater/forsvarsstaben/id85743/>

Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for Forsvaret*.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/488edf55836942fd84ae2a8c1f94fd0e/instruks-for-forsvaret-1.-januar-2021.pdf>

Forsvarsstaben. (2024). *Møtekort Forsvarets ledermøte*. Forsvarsstaben.

Fyhn, B. (2022). *Safe today, tomorrow and together: A dynamic perspective on team psychological safety* [Doktorgradsavhandling, Norges handels høyskole]. NHH Brage.

<https://hdl.handle.net/11250/3071135>

-
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small group research*, 54(4), 439–473. <https://doi.org/10.1177/10464964221121273>
- Granlund, L., & Andersen, G. (2010). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter—Et hjelpehefte*. Universitetsforlaget.
- Hackman, J. R. (Red.). (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen damm.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: Konkurransen uten marked*. Fagbokforlaget.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams Creating the high-performance organization*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (2. utg.). Gyldendal.
- Moderniseringsdepartementet. (2005). *Styring og styringsreformer i offentlig virksomhet*. Moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/styring-og-styringsreformer-i-offentlig/id106421/>
- NOU 2023: 14. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021 Forsvar for fred og frihet*. Forsvarsdepartementet.

Sjøvold, E. (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utg.).

Universitetsforlaget.

Språkrådet. (u.å.). *Mål, målsetting, formål*. Hentet 31. juli 2024, fra

<https://sprakradet.no/spraksporsmal-og-svar/mal-malsetting-formal/>

Sund, S. S. (2023). Slik får du effektive ledergrupper. *Ledernytt*.

<https://www.ledernytt.no//slik-faar-du-effektive-ledergrupper.6203051-458588.html>

Svendsen-utvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi: Veier mot et*

høyteknologisk forsvar. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/>

Wageman, R. (Red.). (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*.

Harvard Business School Press.

Vedlegg

Vedlegg A: Godkjenning SIKT

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg C: Intervjuguide

Vedlegg A – Godkjenning SIKT

Referansenummer

680661

Vurderingstype

Automatisk

Dato

11.01.2024

Tittel

Hvor effektiv er Forsvarets ledergruppe

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Rino Johansen

Student

Marthe Stubsjøen

Prosjektperiode

01.01.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet, *Hvor effektiv er Forsvarets ledergruppe?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som har til hensikt å se på effektiviteten i Forsvarets ledergruppe, samt komme med konkrete tilbakemeldinger på eventuelle utviklingsområder. Dette skrevet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet:

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave som utføres ved Forsvarets Høgskole (FHS)/Stabsskolen.

Prosjektet har til hensikt å gjennom teori finne faktorer som kan brukes til å analysere effektiviteten i Forsvarets ledergruppe. Gjennom intervjuer med ledergruppens medlemmer vil disse faktorene undersøkes, for så å analyses. Denne empirien vil så kunne si noe om hvor effektiv ledergruppen er, og oppgaven vil komme med eventuelle anbefalinger til tiltak som kan gjøres for å øke effektiviteten.

Opplysningene som hentes ut skal ikke benyttes til andre formål enn dette prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studenten, Marthe Stubsjøen gjennomfører studien, som del av masterprogrammet ved Forsvarets Høgskole, Stabsskolen. Veileder er kommandørkaptein Rino Johansen ved Forsvarets høgskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Analysen gjøres hovedsakelig på bakgrunn av dybdeintervjuer. Intervjuobjektene er medlemmer av Forsvarets ledergruppe.

Tillatelse til å intervjuer deg er hentet fra Sjef FST og Forsvarets Forskningsnemnd.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju som gjennomføres fysisk eller på en digital plattform (Microsoft Office365 Teams). Intervjuet blir tatt opp (hvis samtykke) for å ivareta nøyaktighet i behandling og gjengivelse. Lydfil, transkripsjon og notater vil bli oppbevart frem til oppgaven er levert og sensurer satt. Under intervjuet blir du bedt om å uttale deg om din rolle, erfaringer og deltagelse i Forsvarets ledergruppe. Data som samles inn og uttalelser som brukes i studien anonymiseres. Imidlertid garanteres det ikke at uttalelser ikke kan knyttes til individ. Deltagelsen i prosjektet er anonym, men det er ingen garanti for at du ikke vil kunne indentifiseres da gruppen det skal forskes på er liten og ledelsen i Forsvaret er offentlig.

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi møtes for å gjennomføre et intervju som vil ta mellom 45-60 minutter.

Prosjektet er **UGRADERT**. Informasjon som gis i intervjuet skal være **UGRADERT**. Det vil bli gitt mulighet for gjennomlesning i etterkant, for å sikre at informasjonen som er gitt ikke er gradert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Prosjektet vil bare bruke opplysningene om deg til formålet beskrevet i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være meg som student og min veileder som vil ha tilgang på de data som jeg får fra deg. Det vil ikke finnes navn eller personopplysninger om deg i oppgaven, kun i samtykkeerklæringen og i forbindelse med mailkorrespondansen i forkant av intervju.
- All korrespondanse samt datamaterialet lagres i Forsvarets skylagringstjeneste (F0365).
- Gitt ditt samtykke vil intervjuet tas opp. Lydopptakene slettes ved prosjektslutt.
- Dersom du siteres direkte eller indirekte vil du gis mulighet til å lese gjennom sitater og de deler av studien som bygger på informasjon fra intervjuet med deg.

Forsvarets høgskole (FHS) er behandlingsansvarlig for all behandling av personopplysninger brukt i forskningsprosjekter og studentoppgaver, og er ansvarlig for at all slik behandling er i samsvar med personopplysningsloven, også betegnet som GDPR i EU/EØS-lovgivningen (General Data Protection Regulation).

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i slutten av mai 2024 med sensur medio juni 2024. Personopplysninger og lydopptak fra intervju slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole/Stabsskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Student/prosjektleder:

Marthe Stubsjøen

Masterstudent

Forsker/veilederleder:

Forsvarets høyskole ved

Rino Johansen

Kommandørkaptein

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Rino Johansen
(Forsker/veileder)

Marthe Stubsjøen
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvor effektiv er Forsvarets ledergruppe», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt opp på diktafon/ Forsvarets ugraderte datamaskin
- å bli kontaktet for oppklarende spørsmål

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C – Intervjuguide ¹

Hvordan fungerer ledergruppen?

1. Hvordan vil du beskrive ledergruppen sånn som den er i dag?
 - i. Hva fungerer bra? Konkrete eksempler
 - ii. Hva fungerer mindre bra? Konkrete eksempler
 - iii. Hvis du skulle endre ett forhold i ledergruppen, hva ville det ha vært?
 - iv. Hvordan tror du utenforstående oppfatter ledergruppen?

Har ledergruppen et klart formål?

2. Hva vil du si er formålet med ledergruppen?
 - i. Hva bruker dere tiden på?
 - ii. Og er det noe du skulle ønske dere brukte mer tid på og, eller mindre tid på?
 - iii. Hva skal dere skape som ikke hadde blitt skapt hvis ledergruppen ikke hadde eksistert?
3. Hvilke er de tre viktigste strategiske utfordringene organisasjonen står overfor, slik du ser det?
4. Hva er de tre viktigste sakene dere jobber med nå?

Oppeves ledergruppens saker som riktige?

5. Er dere avhengig av at hele ledergruppen/eller store deler av den er til stede for å få behandlet de sakene dere jobber med i ledergruppen?

¹ Enkelte av spørsmålene tar utgangspunkt i intervjuguiden i boken *Effektive ledergrupper* av Bang og Nettet Midelfart (2019).

-
6. Har du eksempler på saker som har blitt behandlet i ledergruppen som du mener kunne vært behandlet på et annet nivå?
 - i. Hvor ofte skjer det?
 7. Er det en klar sammenheng mellom ledergruppens formål og de sakene som behandles i ledergruppen? Og hvordan tydeliggjøres det?
 8. Er ledergruppemøtet vel anvendt tid?
 - i. Hvorfor?

Er det psykologisk trygghet i ledergruppen?

9. På en skala fra 1-10 hvor høy mener du den psykologiske tryggheten i denne ledergruppen er?
10. Opplever du at det er rom for å være uenig?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke
11. Opplever du at det er saksuenighet og produktive konflikter i ledergruppen?
 - i. Hvordan utspiller dette seg?
12. I hvor stor grad opplever du ledergruppen som en relasjonsarena?
 - i. Hvordan utspiller det seg / på hvilken måte?
13. hvordan opplever du at taletiden er fordelt i ledergruppen?
14. Hva er en styrke ved ledelsen av ledergruppen (Hva er bra)?
15. Hva er et utviklingsområde ved ledelsen av ledergruppen (Forbedringspotensialer)?
16. Bidrar sjefen for ledergruppen til psykologisk trygghet?

-
- i. I hvor stor grad viser sjefen ydmykhet til ledergruppens oppdrag/saker/formål? «Hjelp, hvor skal vi?»
 - ii. I hvor stor grad viser sjefen svakhet? «dette kan jeg ikke»
 - iii. I hvor stor grad viser sjefen interesse/lidenskap for formålet til ledergruppen?

Er ledergruppen et team?

- 17. Hvordan vil du beskrive din egen rolle i ledergruppen?
- 18. Opplever du en rollekonflikt når du deltar i ledergruppemøter? (egen DIF og LG).
 - i. Hvordan utspiller disse seg?
- 19. Opplever du at det er aksept/rom for å bruke ledergruppemøtene til å fremme saker som kun gir merverdi for egen DIF/enhet?
 - i. Utdyp, eventuelt eksempler?
- 20. Er dere en samling enkeltledere eller et samkjørt team?
 - i. Hvorfor?
- 21. I hvor stor grad mener du ledergruppen gir merverdi til organisasjonen?
- 22. I hvor stor grad mener du ledergruppen gir merverdi til deg personlig?
- 23. Har dere en arena for utvikling og tilbakemelding?
 - i. Fortell om denne.