

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E Masteroppgave

Navn:

Erik Hals

Operativ ledelse og psykologisk trygghet i beredskapscrew ved 330 skvadronen

Dato: 29. november, 2021

Totalt antall sider: 161 / 33 977 ord





Universitetet i Nord
Postboks 1490
8049 Bodø

<http://www.nord.no>
© 2021 Erik Hals

Denne masteroppgaven representerer 30 studiepoeng

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven har undersøkt hvilken påvirkning en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse (OBL) har på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved Luftforsvarets 330 skvadron. En nøye gjennomgang av eksisterende litteratur og forskning avdekket at det ikke tidligere var gjennomført publisert empiri som undersøker den potensielle sammenhengen mellom OBL og psykologisk trygghet.

Oppgaven har hatt en kvantitativ og deduktiv forskningstilnærming, hvor 51 besetningsmedlemmer ved skvadronen har gjennomført dataregistrering gjennom digitale spørreskjema. I tillegg ble det som en del av oppgavens pre-datainnsamling spurt fire besetningssjefer ved 330 skvadronen om et skriftlig refleksjonsdokument hvor deres egne erfaringer og tanker omkring rollen ble vektlagt.

Det kvantitative datagrunnlaget har blitt statistisk analysert ved bruk av lineær – og hierarkisk regresjonsanalyse. Den lineære regresjonsmodellen indikerer at oppdragsbasert ledelse har en stor positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten. Den hierarkiske regresjonsmodellen viser det at oppdragsbasert ledelse fortsatt predikerer en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet, også etter at effektene av kontrollvariablene er statistisk kontrollert for.

Basert på den empiriske drøftingen og analysen ble det konkludert at en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse har en stor positiv påvirkning på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen. I tillegg til de statistiske resultatene kom det frem at det var flere eksplisitte og implisitte likhetstrekk mellom prinsippene for OBL og besetningssjefenes egne beretninger om eget lederskap. Det antas også at en av koblingene kan ligge i at OBL bygger på tillit, enhetsfølelse, kreativitet og initiativ, som vi forskning også hevdes å bidra til en økt følelse av trygghet. Videre ble det drøftet at psykologisk trygghet kan hevdes å være et dimensjonerende element i skvadronens etablerte sub-kulturer.

I en eventuell forklaring på hvorfor forholdet mellom oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet er statistisk signifikant, ble skvadronens særskilte krav om autonomi ment å ha noe forklaringskraft. I dette ligger det at kravet til autonomi både er med på å forme lederskapet i den operative hverdagen, samt bygger på et iterativt prinsipp om at skvadronens praksis hele tiden må optimaliseres og tilpasses i møtet med virkeligheten. Her ble sub-kulturenes, med psykologisk trygghet som antatt fundament, trukket frem som en sentral ingrediens i opprettholdelsen av disse.

ABSTRACT

This master thesis examines the potential influence of crew commander's mission command leadership on air crew members psychological safety. The unit of research was the 330 squadron which in the Royal Norwegian Air Force. A thorough review of existing literature and research revealed that no previous research had examined to potential connection between mission command and psychological safety.

The thesis has had a quantitative and deductive research approach, where 51 crew members at the squadron have completed data registration through digital questionnaires. In addition, as part of the pre-data collection, four crew commanders, or "pilots in command", at the 330 Squadron were asked for a written reflection document in which their own experiences and thoughts about the role were emphasized.

The quantitative data has been statistically analyzed using linear and sequential regression analysis. The linear regression model indicates that mission command has a strong positive predictive ability on psychological safety. The sequential regression model indicates that mission command still predicts a significant amount of the variance in psychological safety, even after the effects of the control variables have been statistically controlled for.

Based on the empirical discussion and analysis, it was concluded that a crew commander's mission command leadership has a strong positive influence on crew members' psychological safety at the 330 Squadron. In addition to the statistical results, it emerged that there were several explicit and implicit similarities between the principles of mission command and the crew commander's perspectives from their own leadership. One other reasonable link is that mission command is based on trust, a sense of unity, creativity and initiative. These are also characteristics that in research are claimed to contribute to an increased sense of security. Furthermore, it was discussed that psychological safety can be claimed to be a dimensioning element in the squadron's established sub-cultures.

In a possible explanation of why the relationship between mission command and psychological safety is statistically significant, the squadron's special requirement for autonomy was intended to have some explanatory power. This means that the requirement for autonomy both helps to shape the leadership in the operational everyday life, and the same time emphasizes that the squadron's practice must constantly be optimized and adapted in the face of reality. Here, the sub-cultures, with psychological safety as an assumed foundation, were highlighted as a key ingredient in their uphold.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet innenfor «Beredskap og kriseledelse» (MASIK) ved Handelshøyskolen/Nord Universitet. Oppgaven utgjør den siste avsluttende delen i dette erfaringsbaserte studiet som har gått over tre år.

Jeg skal være ærlig å si at det å gjennomføre dette studiet ved siden av en fulltidsjobb ved Luftforsvarets Redningshelikoptertjeneste – 330 skvadronen, har til tider vært en krevende eksersis. Jeg har i perioden gjennomført en relativt omfattende konvertering fra Sea King til SAR Queen redningshelikopter, turnuspendlet fra øst til vest, gått operative beredskapsvakter på 330 skvadronen, og blitt far for gang nummer to. Jeg hadde aldri klart å gjennomføre dette uten solid støtte fra familie, kollegaer og arbeidsgiver.

Jeg ønsker med dette å rette en stor takk til mine kollegaer ved 330 skvadronen som på dedikert vis har deltatt i datainnsamlingen. Dere har gitt av dere selv og bidratt til å skape en bedre forståelse av både oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet i beredskapsteam. En stor takk også til skvadronssjef Svein Tore Pettersen som har fremsnasket oppgaven og tilrettelagt for at jeg kunne realisere min forskningsidé.

Videre vil jeg spesielt trekke frem min eksterne veileder og PhD-stipendiat ved Norges Handelshøyskole, Bård Fyhn. Takk for utallige sparringer og videomøter etter barnas leggetid. Uten deg hadde ikke dette gått. Vit at du inspirerer og er et forbilde for meg. Også en stor takk til min interne veileder, Özlem Simsekoglu, for konstruktive bidrag gjennom hele prosessen.

Til min nærmeste familie – Ada, Amund, og Marte. Takk for at dere har holdt ut med en distré pappa og samboer i «masterbobla». Marte, du er et raskinn. Takk for at du har stått i dette med meg. Du er hele familiens hverdagshelt, daglige leder, fasilitator, og logistikkoordinator. I tiden fremover skal jeg fokusere på å bygge kapital i den tynnslitte «bonusbanken» igjen ...

Fredrikstad, 29. november 2021.

Erik Hals

INNHold

1	INNLEDNING	1
1.1	Aktualisering	1
1.2	Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3	Oppgavens bidrag.....	3
2	TEORETISKE MOMENTER	5
2.1	Team og teaming.....	5
2.2	Psykologisk trygghet.....	7
2.2.1	Hva psykologisk trygghet er	7
2.2.2	Hva psykologisk trygghet ikke er.....	9
2.2.3	Psykologisk trygghet og prestasjon.....	10
2.3	Psykologisk trygghet og ledelse.....	12
2.3.1	Transformasjonsbasert ledelse og psykologisk trygghet.....	15
2.3.2	Relasjonsledelse og psykologisk trygghet	16
2.3.3	Inkluderende ledelse og psykologisk trygghet	16
2.4	Norsk militæroperativ ledelsesfilosofi	17
2.4.1	Militær ledelse.....	18
2.5	Oppdragsbasert ledelse (OBL).....	20
2.5.1	Bakgrunn	20
2.5.2	OBL som konsept.....	21
2.5.3	Kontrollnivå og prinsipper i OBL	22
3	REDNINGSHELIKOPTERTJENESTEN – 330 SKVADRONEN	26
3.1	Generelt.....	26
3.2	Skvadronens «modus operandi»	28
3.3	Skvadronens delkulturer	29
4	METODE	32
4.1	Forskningsstrategi – og design.....	32
4.2	Pre-datainnsamling	35
4.3	Datainnsamling	35
4.4	Utvalg.....	36
4.5	Spørreskjema.....	39

4.5.1	Spørreskjema 1 – Oppstartsskjema	40
4.5.2	Spørreskjema 2 - Daglig spørreskjema	44
4.5.3	Distribuering.....	46
4.6	Forskningsmodell.....	48
4.6	Analyse	48
3.6.1	Steg 1: Dataopprydding.....	49
3.6.2	Steg 2: Deskriptiv statistikk	50
3.6.3	Steg 3: Statistisk analyse	50
4.7	Reliabilitet og validitet.....	51
4.8	Egen rolle som forsker	53
4.9	Metodekritisk refleksjon	54
4.10	Etiske problemstillinger	56
5	EMPIRISKE FUNN.....	58
DEL 1		
5.1	Refleksjoner fra besetningssjef «Alfa»	58
5.2	Refleksjoner fra besetningssjef «Bravo»	59
5.3	Refleksjoner fra besetningssjef «Charlie»	61
5.4	Refleksjoner fra besetningssjef «Delta»	64
DEL 2		
5.5	Deskriptiv statistikk	68
5.5.1	Antall vaktdøgn med daglig registrering av psykologisk trygghet	68
5.5.2	Cronbachs alfa.....	68
5.5.3	Gjennomsnitt, standardavvik, og variansbredde	70
5.5.4	Vurdering av normalfordeling.....	70
5.6	Statistisk analyse.....	71
5.6.1	Korrelasjon	72
5.6.2	Regresjonsanalyse	74
6	DISKUSJON.....	80
6.1	Oppdragsbasert ledelse ved 330 skvadronen	80
6.1.1	Passer OBL inn i skvadronens operasjonskontekst?	80
6.1.2	Bli OBL praktisert ved 330 skvadronen?.....	83
6.2	Psykologisk trygghet ved 330 skvadronen	90

6.2.1	Er psykologisk trygghet viktig på 330 skvadronen?	90
6.3	Oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet.....	94
7	KONKLUSJON.....	97
7.1	Forslag til videre forskning	99
8	BIBLIOGRAFI.....	101
9	VEDLEGG.....	111

Oversikt over bilder

Bilde side i:

- Hentet fra Forsvarets doktrine for luftoperasjoner (Forsvaret, 2018, s. 156)

Bilde side ii:

- Øverst: Luftforsvaret, 330 skvadron
- Nede til venstre: Luftforsvaret, 330 skvadron
- Nede til høyre: Fredrik Naumann © Felix Features

Bilde side 63:

- Hentet fra Forsvarets doktrine for luftoperasjoner (Forsvaret, 2018, s. 157)

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Arbeidsplan sommer 2021	34
Tabell 2: Arbeidsplan høst 2021	34
Tabell 3: Antall respondenter per besetningskategori.....	37
Tabell 4: Dimensjoner og faktorer i OBL	42
Tabell 5: Seksjonering av oppstartsskjema	44
Tabell 6: Seksjonering av daglig spørreskjema.....	46
Tabell 7: Cronbachs alfa	69
Tabell 8: Gjennomsnitt, standardavvik og variansbredde	70
Tabell 9: Skewness og kurtosis	71
Tabell 10: Sammenslåing av skalaer	72
Tabell 11: Korrelasjonsanalyse, Pearsons r.....	73
Tabell 12: Standard regresjonsanalyse	76
Tabell 13: Koeffisienter fra regresjonsanalyse.....	77
Tabell 14: Hierarkisk regresjonsanalyse	79

Oversikt over figurer

Figur 1: Relasjonen mellom psykologisk trygghet og ytelsesstandarder	11
Figur 2: Forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team	14
Figur 3: Forholdet mellom lederskap og styring	19
Figur 4: Nivåer av kontroll.....	23
Figur 5: Svarrespons fordelt på besetningskategori (%)	38

Figur 6: Visualisering av benyttet Likert-skala.....	40
Figur 7: Skala for måling av psykologisk trygghet	45
Figur 8: Forskningsmodell	48
Figur 9: Analyseprosessens kronologi	49
Figur 10: Antall vakt døgn med daglig registrering av psykologisk trygghet	68
Figur 11: Scatterplot basert på målinger av OBL og PT	73
Figur 12: Nivåer av kontroll.....	82
Figur 13: Relasjonen mellom psykologisk trygghet og ytelsesstandarder.....	92

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Oppstartsskjema.....	
Vedlegg 2: Daglig spørreskjema	
Vedlegg 3: Oversettelse påstander OBL	
Vedlegg 4: Spørreskjema hentet fra Vassdalsundersøkelsen	
Vedlegg 5: Informasjonsskriv inklusiv samtykkeerklæring.....	
Vedlegg 6: Informasjonsmail	
Vedlegg 7: Oppfølgingsmail 1	
Vedlegg 8: Oppfølgingsmail 2	
Vedlegg 9: Godkjenning NSD	
Vedlegg 10: Godkjenning FHS	
Vedlegg 11: Mal for debrief 330 skvadronen	

Begrepsliste og ordliste, inklusive militære forkortelser

ADP	Army Publishing Directorate
CRM	Crew Resource Management. De prosesser som på best mulig måte samordner alle tilgjengelige materielle og menneskelige ressurser for å oppnå en sikker og effektiv flyging.
FFOD	Forsvarets Fellesoperative Doktrine
FHS	Forsvarets Høyskole
Helhetlig debrief	En debrief som gjøres etter et flyoperativt oppdrag/trening. Inkluderer både en teknisk/taktisk del, samt det emosjonelle.
HRS	Hovedredningssentralen
K2	Kommando og kontroll
Just Culture	Feil som blir gjort i en luftoperativ kontekst kan rapporteres uten risiko, frykt eller personlige sanksjoner i etterkant.
MOPP	Masteroppgave
NESH	Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora
NSD	Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
OBL	Oppdragsbasert ledelse
PT	Psykologisk trygghet
RAM	Forsvarets kjerneverdier – Respekt, Ansvar, og Mot
Redningstjeneste	Offentlig organisert øyeblikkelig innsats fra flere samvirkepartnere for å redde mennesker fra død eller skade som følge av akutte ulykkes- eller faresituasjoner.
RHT	Redningshelikoptertjenesten
SAR	Search and Rescue (søk og redning)
TEAM	Together Everybody Achieves More
TL	Transformasjonsbasert ledelse
TV	Teamvariabler
VUCA	Vulnerability, Uncertain, Complexity, and Ambiguity

1 INNLEDNING

1.1 Aktualisering

Forsvarets grunnleggende oppgave er å sikre nasjonal selvstendighet og politisk handlefrihet, samt bidra til å forebygge krig og konflikt i Norge og for våre allierte (Forsvarsdepartementet, 2021).

Den ovennevnte hovedoppgaven har ført til at Forsvaret flere ganger har hatt sterke møter med krigens natur. Krigens natur har en rekke iboende kjennetegn, herunder et økt trussel – og farenivå, samt betydelige fysiske og mentale anstrengelser for de involverte (Forsvarsstaben, 2019, s. 19). I tillegg innebærer krigens kultur at militære operasjoner ofte gjennomføres i en kontekst preget av stor omskiftelighet og usikkerhet. Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) støtter denne erkjennelsen med at «krigens stadige skriftende karakter en del av dens uforanderlige natur» (Forsvarsstaben, 2019, s. 19).

Selv om sitatene over kan være mest gjenkjennbart for Forsvarets tjenestegjørende avdelinger i internasjonale operasjoner, kan sitatets kontekstualisering med rimelighet også appliseres til enkelte fredstidsoperasjoner innenfor egne landegrenser.

Luftforsvarets redningshelikoptertjeneste (RHT) – 330 skvadronen, er en avdeling som til stadighet må løse oppdrag i volatile omgivelser hvor kontekstuelle faktorer ofte påvirker måten man både planlegger og gjennomfører operasjonen på. Under mottoet - og ledestjernen «Vi Redder Liv» er 330 skvadronens oppgave å søke etter, redde og evakuere nødstedte på land og på havet (Forsvaret, 2018, s. 87). Selv om skvadronens oppdragsportefølje ikke utspiller seg i en tradisjonell krigskontekst, er det som antydnet likevel rimelig å hevde at det finnes mange likhetstrekk mellom skvadronens fredstidsoperasjoner og Forsvarets operasjoner i krig.

Sjef for Redningshelikoptertjenesten, oberst Tord Aslaksen, beskriver 330 skvadronens operative hverdag godt gjennom følgende sitat:

330 skvadronen består av mennesker som hver dag, hele året, opplever på kroppen konsekvensene av egen innsats. Både gleder og sorger. Både anerkjennelse og fortvilelse. Både mestringsfølelse, og følelse av utilstrekkelighet. Det er hverdagskost for disse å være ytterste og avgjørende beslutningstaker i forhold til andre menneskers liv og død. Hele tiden gjøre kvalifiserte vurderinger i balansen mellom lover og regler, egen risiko og potensialet for å redde liv.

For dette personellet er det også hverdagskost å bli strukket mellom emosjonelle ytterpunkter. Dette gjelder både det luftoperative personellet i luften, og det gjelder mannskapene på bakken som tilrettelegger for innsatsen i lufta. Dette er mennesker som jobber med hjertet utenpå uniformen for å sikre at Norges befolkning får hjelp når nøden er størst! (Aslaksen, personlig kommunikasjon, 18. oktober 2021).

Sitatet impliserer at **lederskap** er vitalt for å kunne ivareta involvert operativt personell i alle faser av et oppdrag. På 330 skvadronen tilfaller dette ansvaret *besetningssjefen*, som leder crewet på totalt seks personer. Viktigheten av godt lederskap i omskiftelige omgivelser stadfestes også i litteratur og empirisk forskning. Her fremheves det at lederskap viser seg å være kritisk for team som organisasjoner som opererer i en såkalt «VUCA» kontekst (Rast, 2015; Hogg, 2010; Thomas, Martin, & Riggio, 2013). Dette akronymet bygger videre på egenarten i krigens natur, og beskriver fire unike karakteristikk som ledere – både militære og sivile – må være forberedt på å møte i moderne tid: Volatilitet (volatility), usikkerhet (uncertainty), kompleksitet (complexity) og tvetydighet (ambiguity) (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010, s. 33).

Tett akkompagnert av godt lederskap har nyere forskning også pekt på viktigheten av **psykologisk trygghet** for god kooperasjon og samvirke i team. Med psykologisk trygghet menes det at man ikke lar seg begrense av den iboende mellommenneskelige frykten for å feile (Edmondson & Lei, 2014, s. 24). Snarere føler man seg mer fri til å stille spørsmål, annonsere bekymringer, innrømme egen uvitenhet og dele «uprosesserte» ideer som potensielt kan være dårlige, men likefullt geniale. Med andre ord kan et team med høy grad av psykologisk trygghet invitere teammedlemmer til å bidra mer med sitt fulle jeg, uten frykt for personlige negative konsekvenser (Fyhn, 2020).

Amy C. Edmondson (2018, s. 19) understreker spesielt viktigheten av psykologisk trygghet i team som opererer i nevnte «VUCA» kontekst. Hun peker på at mangel på psykologisk trygghet i organisasjoner som opererer i slike omgivelser kan utgjøre en alvorlig risikofaktor: Uttalte avvik, ustilte spørsmål og sviktende teamprestasjon kan i disse organisasjonene føre til tap av noe av det mest verdifulle - nemlig andres liv. Høy grad av psykologisk trygghet er derfor viktig og ytterst nødvendig i beredskapsorganisasjoner som 330 skvadronen.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Begrepene «lederskap» og «psykologisk trygghet» er med overlegg uthevet i fet skrift på forrige side, nettopp for å vise oppgavens videre retning og fokus. Ytterligere konkretisert vil denne

oppgaven undersøke hvordan operativt lederskap kan påvirke graden av psykologisk trygghet i beredskapscrew ved 330 skvadronen. Angående *operativt lederskap* vil oppgaven fokuseres rundt Forsvarets militæroperative ledelsesfilosofi – «Oppdragsbasert ledelse» (OBL).

Med bakgrunn i det ovennevnte lyder oppgavens problemstilling som følger:

Hvilken påvirkning har en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen?

Da oppgaven har en kvantitativ tilnærming, vil den statistiske analysen fokuseres rundt følgende to forskningsspørsmål:

1. Har oppdragsbasert ledelse en positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten?
2. Kontrollert for erfaringsnivå og besetningskategori, vil oppdragsbasert ledelse predikere en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet?

Oppgaven vil baseres på et intragruppe perspektiv. Den psykologiske tryggheten i beredskapscrewene vil derfor måles individuelt hos hvert enkelt crewmedlem. Følgelig er det kun den psykologiske tryggheten *innad* i besetningene som vil bli gjenstand for analyse og diskusjon. Oppgaven vil ikke gå nærmere inn på psykologisk trygghet i et mer overordnet organisatorisk perspektiv.

Psykologisk trygghet sees ofte på som en forutsetning for at teammedlemmer skal kunne evne å lære fra – og av hverandre. Oppgaven erkjenner at denne positive eksternaliteten også kan aktualiseres til 330 skvadronen. Oppgaven vil derimot ikke beskrive denne potensielle effekten nærmere. Hovedfokuset rettes mot lederskapskomponenten bak den psykologiske tryggheten.

1.3 Oppgavens bidrag

Etter en grundig gjennomgang av litteratur og forskning viser det seg at det tidligere er gjennomført en del forskning omkring lederskap og psykologisk trygghet i såkalte «high-risk organizations» som eksempelvis sivil luftfart, helsevesen og medisinske akutteam (Bienefeld & Grote, 2013, s. 931).

Det finnes derimot **ingen** forskning som har knyttet ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse, benevnt *mission command* i internasjonal litteratur, opp mot psykologisk trygghet. I tillegg er det generelt gjort lite forskning på psykologisk trygghet i militær sammenheng. Å se nærmere på utøvelsen av oppdragsbasert ledelse og dens mulige påvirkning på psykologisk trygghet i en organisasjon som både er militær, og samtidig utøver livreddende beredskapsarbeid, er derfor

unikt i forskningssammenheng. Oppgaven kan derfor tilveiebringe et nytt perspektiv inn i den pågående akademiske debatten omkring en leders påvirkning på psykologisk trygghet.

Som det vil gås nærmere inn på i metodekapittelet, vil denne oppgaven foreta flere målinger av psykologisk trygghet blant operative besetninger ved 330 skvadronen. Mye av forskningen omkring psykologisk trygghet frem til nå har ofte basert seg på et øyeblikksbilde, eller tverrsnitt. Man har derfor antatt at psykologisk trygghet er et relativt stabilt fenomen (Fyhn, 2019). I tillegg til dette har noe av forskningen målt psykologisk trygghet i et team ved å ta gjennomsnittet av individene. Med dette legges det til grunn at tryggheten oppleves tilnærmet likt innad i teamet (Fyhn, 2020). Med dagens forståelse av begrepet er det derfor hensiktsmessig å måle psykologisk trygghet flere ganger for å ta høyde for den potensielle variasjonen over tid (Edmondson & Lei, 2014, s. 38).

Å se på variasjonen i psykologisk trygghet hos personer i definerte team kan således være et nyanserende bidrag inn i dagens forskningsfelt. En bedre forståelse av disse aspektene kan føre til at fremtidige målinger av psykologiske trygghet blir mer nøyaktige med hensyn på når og hvordan målingene bør gjøres. I praksis vil dette videre gi oss bedre forutsetninger for å bygge – og videreutvikle team (Fyhn, 2020). For 330 skvadronen kan det å kartlegge og forstå en besetningssjefs påvirkning på besetningens psykologiske trygghet bidra til en forbedret redningstjeneste i form av økt teameffektivitet og sikrere utøvelse av operasjoner.

I forlengelsen av dette kan det hevdes at psykologisk trygghet også er en viktig forutsetning for en god sikkerhetskultur. Som forsvarssjef Eirik Kristoffersen (2021, s. 7) har uttalt:

«Det er den enkelte sitt ansvar å si ifra hvis ikke alt er som det skal være. Åpenhet og tillit er stikkord som kjennetegner en avdeling med god sikkerhetskultur. En god sikkerhetskultur er en kultur der den enkelte har mot til å si nei hvis sikkerheten ikke er ivaretatt. Da må vi også ha åpenhet og tillit slik at menneskelige feil kan deles og at en enkelt person sine feil bidrar til at flere lærer».

Med utgangspunkt i forsvarssjefens sitat kan det impliseres at denne oppgaven også kan fungere som en slags observasjonsmarkør for sikkerhetskulturen ved 330 skvadron. Dette i seg selv kan være et meget konstruktivt bidrag inn i det operative miljøet – både ved skvadronen og for Luftforsvaret generelt.

2 TEORETISKE MOMENTER

Ettersom 330 skvadronen opererer i formatet som en helikopterbesetning, eller beredskapsteam, vil dette kapittelet først gis en nærmere beskrivelse av hva som ligger i begrepet *team*. Derneft vil det gås nærmere inn på begrepet *psykologisk trygghet*, herunder hvorfor dette er ansett som en «betingelse» for gode teamprestasjoner. I fortsettelsen av dette vil Forsvarets bærende ledelseskonsept, *oppdragsbasert ledelse*, bli presentert.

2.1 Team og teaming

Dagens samfunn setter i stor grad krav til at bedrifter utøver en kollektiv og samvirkende tilnærming i sin måte å drive forretninger på. Bedrifter og organisasjoner opererer ofte i en global målestokk, og i markeder som kan være både konkurranseharde og komplekse (Edmondson & Lei, 2014, s. 24). Dette fordrer større grad av samarbeid, både inter – og intraorganisatorisk (Benishek & Lazzara, 2019; Grant & Ashford, 2008, Nemhard & Edmondson, 2011). Den bakenforliggende hensikten med en teamstruktur er at man kan oppnå bedre resultater kollektivt sammenlignet med summen av individuelle prestasjoner (Roberto, 2009; Luftforsvarsstaben, 1995; Edmondson, 2012).

Forskning viser at dagens arbeidstakere, på alle nivå, arbeider om lag 50% mer i teamstruktur enn for 20 år siden (Cross, Rebele, & Grant, 2016). Følgelig er det ikke nok å bare ha dyktige ansatte i egen organisasjon. Det er vitalt at disse også er i stand til å arbeide effektivt og godt med hverandre for å skape kollektive synergieffekter (Edmondson, 2018, s. xiv).

Det finnes mange definisjoner av team. Et fellestrekk for mange av disse er at et team ofte blir ansett som en gruppe mennesker som jobber enhetlig mot et *felles mål*. Likeledes finnes det en grad av *gjensidig avhengighet* mellom personene i gruppen for at målet skal kunne realiseres (Larsen, 2010; McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo, & Beauchamp, 2017; Thompson, 2014). Sistnevnte avhengighetsforhold betyr at gruppe medlemmene ikke kan oppnå målsetningen på egenhånd, men må stole på – og benytte andre medlemmers informasjon, kompetanse og ressurser (Thompson, 2014). Andre typiske karakteristikk ved team er at gruppen er relativt stabilt over tid, har autoritet nok til å styre egne arbeidsoppgaver og interne prosesser, samt at gruppen opererer i en kontekst hvor det finnes et større sosialt system. Det sistnevnte innebærer at et team gjerne er underlagt en større organisasjon hvor flere team jobber parallellt (Thompson, 2014).

Tidligere Sjef Luftforsvaret, Tonje Skinnarland, åpnet lederskapsseminaret ved Luftkrigsskolen i 2019 med følgende sitat: «Vår kultur er team – og relasjonsorientert. Dette krever team – og relasjonskompetanse, forståelse for hverandres roller - og operative funksjoner» (Skinnarland, 2019). I dokumentet «Forsvarets grunnsyn på ledelse» blir denne måten å operere på ytterligere styrket: «I Forsvaret opererer vi ofte i team, slik som lag, gruppe etc. Team- eller lagbygging er alltid skreddersøm. Effektive grupper samhandler på en måte som er gunstig for å løse akkurat den oppgaven de står overfor» (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Amy Edmondson (2012, s. 24) bygger videre på at man må ha en forståelse av hva som ligger i det å arbeide i team: «People have to learn to team; it doesn't come naturally in most organizations». Edmondson bruker verbet *teaming* til å beskrive at det å arbeide i team også kan være dynamisk aktivitet, spesielt i organisasjoner som preges av stor grad av fleksibilitet (Edmondson, 2012). «Teaming» består av å koordinere og samarbeide utenfor de mer tradisjonelle og stabile teamstrukturene. Dette begrunnes med at mange operasjoner, som eksempelvis innenfor militær virksomhet, krever en grad av fleksibilitet som utfordrer bruken av stabile teamkomposisjoner (Edmondson & Nembhard, 2009; O'Leary, Mortensen, & Woolley, 2011). Edmondson nyanserer derfor den mer tradisjonelle definisjonen om at team bygger på stabilitet over tid.

I forlengelsen av dette beskriver Edmondson (2012, s. 24-25) at evnen til «teaming» er helt avgjørende for suksess dersom:

- Organisasjonen eller teamet arbeider i en kontekst hvor personer må sjonglere mellom flere arbeidsoppgaver med liten grad av oversikt og tilsyn.
- Personer i teamet hurtig må skifte fra en situasjon til en annen samtidig som det stilles store krav til opprettholdelse av god kommunikasjon og tett koordinering.
- Det er formålstjenlig å integrere perspektiver fra ulike hold og disipliner.
- Forhåndsplanlagt koordinering er umulig eller urealistisk på grunn av omgivelsenes skiftende karakter.
- Kompleks informasjon må prosesseres, syntetiseres og nyttiggjøres raskt.

Selv om team og teaming benyttes for å øke et teams effektivitet og produktivitet, er det ikke bestandig at en slik struktur tjener sin hensikt. Edmondson (2012, s. 26) viser til at tidligere rapporter gir uttrykk for at teamsamarbeid kan oppfattes utfordrende og kontraproduktivt. Dette aspektet støttes også av annen forskning på området, som peker på at mangelfull koordinering,

lav motivasjon, gruppekonformitet og manglende målsetninger også kan utgjøre en trussel for et teams produktivitet (Sverdrup & Schei, 2019; Bang, 2008).

Edmondson fremhever *psykologisk trygghet* som en forutsetning bak velfungerende team og teaming. Med andre ord kan graden av psykologisk trygghet si noe om et teams evne til å styre unna de ovennvente fallgruvene i søken etter høyest mulig effektivitet, produktivitet og resultat. Det kommende delkapittelet vil gjøre nærmere rede for dette begrepet.

2.2 Psykologisk trygghet

I dette underkapittelet vil det gås inn på hva psykologisk trygghet *er* og *ikke* er, samt begrepets aktualitet opp mot teamprestasjon. Som oppgaven tidligere var inne på er viktigheten av godt lederskap også en viktig faktor bak et teams effektivitet. Forholdet mellom lederskap og psykologisk trygghet vil derfor bli presentert i et eget underpunkt avslutningsvis i dette kapittelet.

2.2.1 *Hva psykologisk trygghet er*

Litteratur fremhever *psykologisk trygghet* som en av de viktigste grunnfaktorene for godt og effektivt teamsamarbeid. Som nevnt innledningsvis går psykologisk trygghet i hovedsak ut på at teammedlemmer i større grad våger å ta mellommenneskelig risiko uten å frykte negative konsekvenser for egen status i teamet (Kahn, 1990; Edmondson & Lei, 2014; Fyhn, 2020). Sagt annerledes: «Psychological safety makes it possible to give tough feedback and have difficult conversations without the need to tiptoe around the truth» (Edmondson, 2012, s. 118). En slik trygghet bygger på tillit og gjensidig respekt mellom medlemmene av teamet (Edmondson, 1999).

I tillegg viser det seg at et psykologisk trygt klima fører til at avvik rapporteres både hyppigere og raskere. Dette tillater at effektive korrektive tiltak kan iverksettes tidlig (Edmondson, 2018, s. xvi). Videre kan dette omgjøre mulige fiaskoer til suksesshistorier (Fyhn, 2020). I sum kan psykologisk trygghet skape merverdi ved at teamet og organisasjonen lettere kan optimalisere prosesser og ytelser (Edmondson, 2018, s. xv).

Psykologisk trygghet har eksistert som begrep i flere tiår. Det er først i de senere årene at begrepet har tatt større plass innenfor litteraturen omkring team – og teamytelse. I 2016 publiserte *New York Times Magazine* en artikkel som presenterte funnene i et fem år langt forskningsarbeid av selskapet Google. Hensikten med prosjektet, benevnt *Project Aristotle*, var å kodifisere hemmeligheten bak gode og effektive team (Edmondson, 2018, s. xviii).

Etter å ha undersøkt 180 ulike team og gjennomført over 200 intervjuer over en lengre periode, ble det klart at variabler som utdanningsnivå, kjønnsbalanse og individuelle ferdigheter ikke var hovedingrediensene i suksessoppskriften: «The researchers found that what really mattered was less about who is on the team, and more about how the team worked together» (Rozovsky, 2015). Med andre ord lå ikke svaret i hvordan teamene var *sammensatt*, men hvordan teammedlemmene *behandlet* hverandre (Fyhn, 2019).

Studien av Google identifiserte fem normer, eller «nøkkeldynamikker», som er typiske for vellykkede team: Psykologisk trygghet, pålitelighet, struktur og klare rammer, arbeidets subjektive betydning hos hver enkelt medarbeider, samt arbeidets verdi i et større perspektiv (Rozovsky, 2015). I denne sammenhengen ble vitaliteten av psykologisk trygghet tydelig understreket: «Psychological safety was by far the most important of the five key dynamics we found. It's the underpinning of the other four» (Rozovsky, 2015).

Å etablere en psykologisk trygg arbeidsplass høres både enkelt og vanskelig ut på samme tid. Begrepets innhold høres simpelt og selvsagt ut, men litteraturen beskriver at frykten for å feile ligger godt fundamentert i oss. Som mennesker gjør vi hele tiden «sosiale» kalkulasjoner, både bevisste og ubevisste. Konstant forsøker vi å påvirke andres oppfatninger av oss. Dette gjøres ved å regulere og kontrollere informasjon i sosiale interaksjoner (Goffman, 1973). Det er i disse møtene den *mellommenneskelige risikoen* - eller frykten som det refereres til i sitatet over, oppstår (Edmondson, 2018, s. 5).

Fra relativ ung alder lærer man at andres oppfatning av oss føles viktig. De fleste mennesker ønsker å oppfattes som smart, dyktig, kapabel og hjelpsom (Edmondson, 2018, s. 5). Man lærer derfor tidlig måter å håndtere denne mellommenneskelige risikoen på. Dette i den hensikt å redusere sannsynligheten for å bli avvist eller såret. Som Amy Edmondson (2018, s. 5) videre stadfester: «By the time we're adults, we're usually really good at it! So good, we do it without conscious thought». På grunn av disse mer eller mindre ubevisste mekanismene tillærer man seg adferdsmønstre som kan mitigere risikoen i disse sosiale interaksjonene: «Don't want to look ignorant? Don't ask questions. Don't want to look incompetent? Don't admit to mistakes or weaknesses. Don't want to be called disruptive? Don't make suggestions» (Edmondson, 2018, s. 5). Det finurlige er at aktiveringen av disse mekanismene ikke kan sees eller oppfattes av andre direkte: «Silence – when voice was possible – rarely announces itself! The moment passes, and no one is wiser except the person who held back» (Edmondson, 2018, ss. 7-8).

Det er viktig å kontekstualisere de ovennevnte håndteringsmekanismene. Å holde tilbake egen deltakelse kan være akseptabelt i sosiale sammenhenger hvor konsekvenspotensialet er lavt. I andre sammenhenger kan derimot denne tilbøyeligheten føre med seg alvorlige utfall. I eksempelvis beredkapsorganisasjoner kan det å holde tilbake bekymringer eller kritiske oppklarende spørsmål i ytterste konsekvens føre til tap av menneskeliv (Edmondson, 2018, s. 5). Man kan på mange måter si at menneskets håndtering av den mellommenneskelige frykten ofte kan sette oss i et dilemma: På den ene siden kan de selvbeskyttende adferdsmønstrene føre til at vi selv føler oss trygge. På den annen side kan dette føre til at vi blir passive og underpresterer. Sistnevnte kan også føre til at man mistrives på arbeidsplassen.

Sakens kjerne er at mangel på psykologisk trygghet kan føre til uønskede hendelser som i utgangspunktet er unngåelige. Litteraturen refererer til flere hendelser som kunne vært unngått dersom noen hadde sagt ifra: «Airplanes have crashed, financial institutions have fallen, and hospital patients have died unnecessarily because individuals were, for reasons having to do with the climate in which they worked, afraid to speak up» (Edmondson, 2018, s. 6). Det positive i dette er at dette faktisk kan gjøres noe med. At ledere og medarbeidere skaper psykologisk trygge arbeidsplasser kan bidra til at slike hendelser i større grad unngås. Psykologisk trygghet tillater oss å fokusere på oppnåelsen av felles mål i stedet for selvbeskyttelse (Schein, 1993).

2.2.2 Hva psykologisk trygghet ikke er

For å bedre kunne forstå psykologisk trygghet som begrep kan det være nyttig å knytte noen kommentarer til hva begrepet *ikke* er. Dette er spesielt viktig for å unngå at begrepet blir misforstått i en tid da bruken av det er vidtomspennende. For det første går ikke psykologisk trygghet ut på at man alltid er enig med hverandre for å være hyggelig. Til en viss grad tvert imot. Som nevnt bygger begrepet på åpenhet, noe som inviterer til konstruktive uenigheter og frie meningsutvekslinger. Psykologisk trygghet muliggjør derfor i større grad at parter i en konflikt kan snakke fritt om hva som plager dem, snarere enn at man av ren høflighet unngår en uenighet og lar problemer forbli uløst (Edmondson, 2018, ss. 15-16).

For det andre har begrepet feilaktig blitt tolket som et synonym til ekstroversjon. Mangel på psykologisk trygghet har følgelig blitt relatert til introverte personer som av natur er mer tilbakeholden og beskjeden sammenlignet med ekstroverte. Det er sentralt å understreke at psykologisk trygghet først og fremst appliseres til arbeidsklima – og miljø, og ikke personligheter. På en psykologisk trygg arbeidsplass er tanken at medarbeidere vil bidra med

sitt fulle jeg, uavhengig av om dem tenderer mot ekstroversjon eller ikke (Edmondson, 2018, s. 16).

En tredje mulig misoppfatning er at psykologisk trygghet er et annet ord for tillit. Selv om det finnes fellesnevner, er ikke de to begrepene å anse som synonyme. En vesensforskjell er at psykologisk trygghet erfarer på gruppenivå, mens tillit viser til interaksjoner mellom to individer eller parter. Edmondson (2018, s. 17) forklarer forskjellen slik:

One way to put this is that trust is about giving others the benefit of the doubt, and psychological safety relates to whether others will give you the benefit of the doubt when, for instance, you have asked for help or admitted a mistake.

Det finnes også noen få forskningsartikler som antyder at psykologisk trygghet ikke alltid medfører positive synergieffekter i teamarbeid. Pierce & Aguinis (2013) presenterte et nyanserende perspektiv i sin journalartikkel «The too-much-of-a-good-thing effect in Management». Det ble forklart at denne «for-mye-av-en-god-ting» effekten kan oppstå når fordelaktige faktorer når et vippepunkt. Med dette forstås at noe som i utgangspunktet er ment å virke positivt, endres til å bli negativt. I denne sammenheng trekkes det frem at *for* mye psykologisk trygghet i et team kan føre til uønskede effekter. Blant annet blir det hevdet at «teams high in psychological safety are more likely to engage in unethical behavior» (Pearsall & Ellis, 2011, s. 401). Pearsall og Ellis (2011) forklarer dette ytterligere med at team står i fare for å fatte beslutninger som oppleves å være mest fordelaktige, selv om de er uetiske. En stor grad av psykologisk trygghet kan føre til at teammedlemmer føler seg fri nok til å støtte seg til de uetiske beslutningene.

2.2.3 Psykologisk trygghet og prestasjon

I forlengelsen av hva psykologisk trygghet *ikke* er, kan begrepet også misforstås ved at det bidrar til et «unnasluntrende» arbeidsmiljø hvor det ikke stille høye krav til innsats og leveranser. Edmondson (2018, ss. 17-18) beskriver at psykologisk trygghet snarere oppmuntrer til å sette ambisiøse mål og arbeide mot dem sammen – effektivt, ærlig og åpent. En organisasjon eller team hvor det er høy grad av trygghet kan derfor føre til økt ytelse – og prestasjonsstandarder i et bredt spekter av bransjer og fagmiljøet (Edmondson, 2018, s. 18). Figur 1 under viser at psykologisk trygghet og prestasjonsstandarder er to separate dimensjoner, som begge er viktige og gjensidig avhengige faktorer for teamprestasjon.

	Low Standards	High Standards
High Psychological Safety	<i>Comfort Zone</i>	<i>Learning & High Performance Zone</i>
Low Psychological Safety	<i>Apathy Zone</i>	<i>Anxiety Zone</i>

Figur 1: Relasjonen mellom psykologisk trygghet og ytelsesstandarder

(Edmondson, 2018, s. 18)

Når både psykologisk trygghet og prestasjonsstandard er lav (nedre venstre kvadrant), antyder Edmondson (2018, s. 18) at teamet er i en såkalt «apathy zone». Dette beskrives som et miljø hvor de ansatte møter opp på jobb, uten lidenskap og interesse for det som skjer. I denne sonen velger medarbeiderne selvbeskyttelse over deltakelse.

I team preget av høy psykologisk trygghet, men lave standarder for prestasjon (øvre venstre kvadrant), er trivselen god og de ansatte trives med å samarbeide. Utfordringen her er at arbeidet ikke føles utfordrende. Team i denne figurkvadranten befinner seg derfor i en slags komfortsone: «When employees are comfortable being themselves but don't see a compelling reason to seek additional challenge, there won't be much learning or innovation – nor will there be much engagement or fulfillment» (Edmondson, 2018, ss. 18-19).

Det minst konstruktive arbeidsmiljøet man kan finne seg i, er derimot det som preges av liten grad av psykologisk trygghet, men høye krav til prestasjon (nedre høyre kvadrant). Disse arbeidsmiljøene preges av ansatte som engster seg for å si ifra, noe som fører til forringelse av både trygghet og kvalitet i arbeidet. Ofte har ledere på disse arbeidsplassene forvekslet god ledelse med det å sette høye standarder. Høye prestasjonsstandarder i en kontekst med stor mellommenneskelig usikkerhet og lav psykologisk trygghet blant de ansatte, beskrives av Edmondson (2018, s. 19) som «a recipe for suboptimal performance». Hun forklarer videre at dette også kan være oppskriften på uhell, ulykker, og i det lengste - tap av liv. Det er i denne kvadranten «VUCA» organisasjoner for alvor må styre unna. Som nevnt tidligere kan den potensielle frykten for å dele ideer, meninger og spørsmål føre med seg alvorlige konsekvenser i disse bransjene (Edmondson, 2018, s. 19).

Den siste kvadranten er den såkalte «learning and high performance zone». Dette er team som evner å kombinere høy psykologisk trygghet og høye prestasjonsstandarder på samme tid, ofte også i omgivelser preget av usikkerhet og gjensidig avhengighet. I denne prestasjonssonen kan

ansatte samarbeide og gjennomføre komplekse oppgaver, og på samme tid lære av hverandre. «In a VUCA world, high performance occurs when people are actively learning as they go» (Edmondson, 2018, s. 19).

Et annet interessant aspekt som Edmondson trekker frem er at psykologisk trygghet «can make or break achievement of team performance in diverse teams». Hun påpeker videre at «expert-diverse teams» har vist seg å prestere godt når tryggheten er høy, og motsatt dersom arbeidsmiljøet var preget av lav psykologisk trygghet (Martins et al., referert til i Edmondson, 2018, s. 44). Med «expertise-diverse teams» refereres det her til team som er satt sammen av personer med ulik og spisset ekspertise. Man kan derfor anta at det sistnevnte også kan appliseres til besetninger på 330 skvadronen.

2.3 Psykologisk trygghet og ledelse

Hva angår sammenhengen mellom ledelse og psykologisk trygghet har dette blitt forsket en del på tidligere. I en journalartikkel fra 1990, hevdet William Kahn at psykologisk trygghet bygger på fire kontekstuelle faktorer: Mellommenneskelige forhold, gruppedynamikk, organisatoriske normer, og **ledelse**. Hva angår sistnevnte faktor, ble det videre identifisert at ledere har en avgjørende innflytelse på medarbeideres grad av psykologisk trygghet på en arbeidsplass: «There can be little doubt that formal power relations affect perceptions of interpersonal risk in the workplace» (Edmondson, 2004, s. 14).

Det å ha et positivt arbeidsmiljø bli ansett som en av de viktigste faktorene bak psykologisk trygghet. Det kommer også til uttrykk at dette er et lederansvar: «Positive team climate is the most important driver of psychological safety and most likely to occur when leaders demonstrate supportive, consultative behaviors, then begin to challenge their teams» (McKinsey & Company, 2021).

Et annet aspektene som trekkes frem er at støttende lederadferd har vist seg å ha en positiv effekt på arbeidstakeres kreativitet (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Deci, Connell, & Ryan, 1989). Som Edmondson (2004, s. 14) antyder: «Creativity, a form of free self-expression, is likely to involve some degree of psychological safety in an organizational setting».

Basert på det ovennevnte kan det sies at en arbeidstakers forhold til ens leder er ansett som helt sentralt for fundamenteringen av psykologisk trygghet. Litteraturen anser dette som nøkkelen til en opplevd følelse av tillit, støtte, robusthet og kompetanse (Kahn, 1990; Edmondson, 1999). Det pekes på at dette kan ha en sammenheng med at sosiale interaksjoner mellom leder og

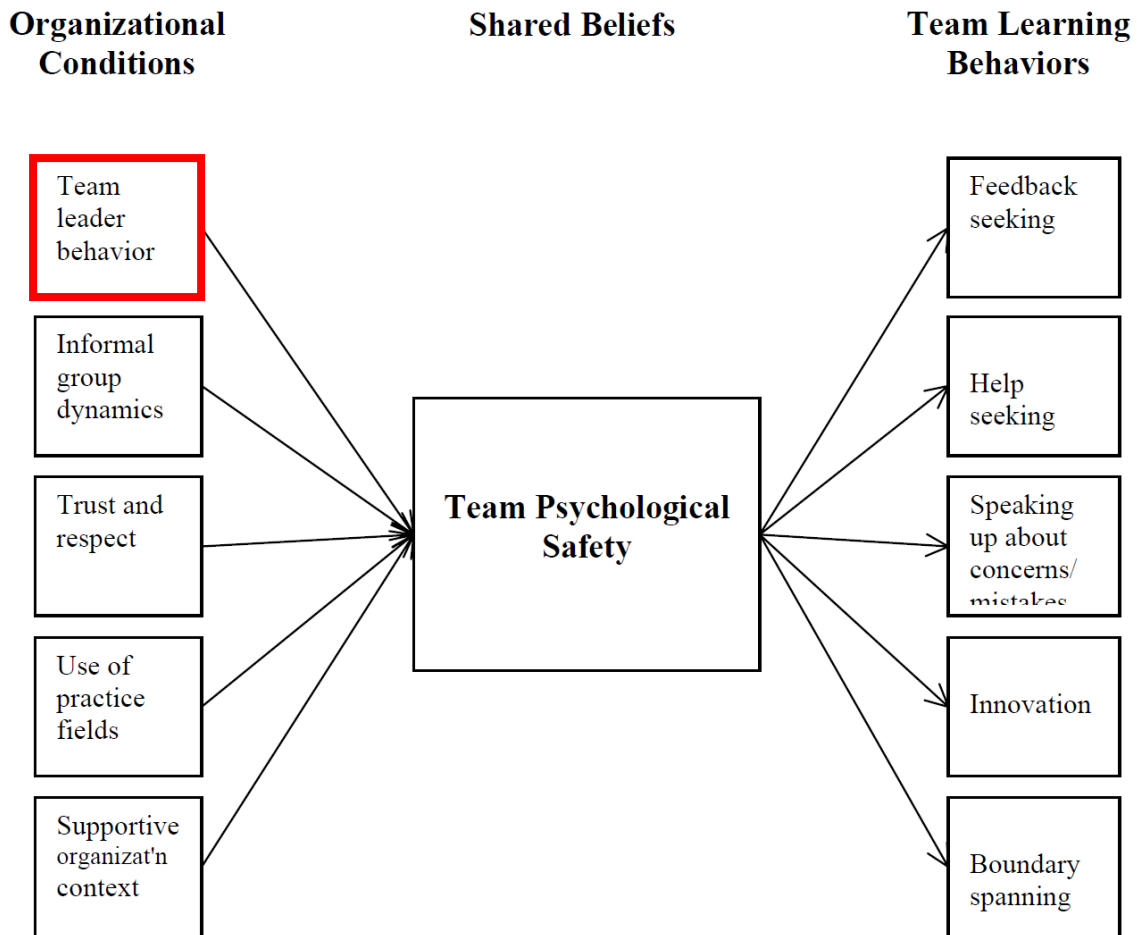
arbeidstaker har en formaliserende effekt på hva som er akseptert, og ikke akseptert, adferd (Edmondson, 2004).

I Amy Edmondsons artikkel «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams» fra 1999, fremkommer det at «team leader behaviors such as coaching and direction setting have been shown to increase team effectiveness» (Hackman, referert til i Edmondson, 1999, s. 356). I tillegg pekes det på at dersom en leder er støttende og har «non-defensive responses» på spørsmål og utfordringer som måtte komme fra medarbeiderne, kan dette føre til at arbeidsmiljøet oppfattes som psykologisk trygt (Edmondson, 1999, ss. 356-357). Dersom en leder har en mer kontrasterende tilnærming, som eksempelvis autoritær og straffende, kan dette ha en motvirkende effekt på graden av psykologisk trygghet. Dette kan medføre at teammedlemmer blir mer motvillig til å ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 1999, s. 357). Amy Edmondsons funn underbygger følgelig Kahns tidligere forskning om at godt lederskap er en kontekstuell betingelse for psykologisk trygghet.

I boken «The Fearless Organization» hevder Edmondson (2018, s. 27) at «... psychological safety is a vital leadership responsibility. It can make or break an employee's ability to contribute, to grow and learn, and to collaborate». Videre viser Edmondson til funn som underbygger dette. Det fremkommer at godt lederskap, sammen med en tydelig felles forståelse av at arbeidet er komplekst og gjensidig avhengig, kan medføre at team bygger en større grad av psykologisk trygghet (Edmondson, 2018, s. 36). Det ble også funnet tette knytninger mellom lederskap og engasjement. Økt tiltro til ledelsen samvarierte med økt grad av psykologisk trygghet, og derigjennom større engasjement på arbeidsplassen (Edmondson, 2018, s. 42).

I 2017 publiserte Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Yracheva en meta-analyse som så nærmere på forskning gjort omkring psykologisk trygghet. En av mange hypoteser var at psykologisk trygghet var positivt relatert til gode lederrelasjoner. Deres analyser styrket denne hypotesen da psykologisk trygghet og gode lederrelasjoner viste seg å korrelere signifikant (Frazier et al., 2017, ss. 17-18). Meta-analysen presenterte følgende konklusjon: «... our study clearly indicate that as leaders develop positive relationships with followers, higher perceptions of psychological safety are likely to occur. (...) Leadership matters in fostering psychological safety» (Frazier et al., 2017, s. 35).

Omformulert blir ledelse ansett som en *forløper* i etableringen av et psykologisk trygt arbeidsmiljø. Edmondson (2004, s. 43) forankrer dette gjennom følgende figur:



Figur 2: Forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team

Som figuren viser blir «team leader behavior», markert i rød firkant, fremhevet som en organisatorisk forutsetning for psykologisk trygghet i team. Eksplisitt viser dette lederkapets sentrale tilknytning i trygghetsbegrepet.

Empirisk forskning nevner en rekke ledelsestilnærminger som potensielt kan være positivt relatert til psykologisk trygghet i et team eller organisasjon. I denne sammenheng blir følgende ledelsesfilosofier, eller lederstiler, spesielt fremhevet (Frazier, et al., 2017):

- **Transformasjonsbasert ledelse** («transformational leadership») (Detert & Burris, 2007; Moin, Omar, Wei, Rasheed, & Hameed, 2021)
- **Etisk ledelse** («ethical leadership») (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)
- **Tjenende ledelse** («servant leadership») (Schaubroeck & Lam, 2011; Ma, et al., 2021; Brohi, Jantan, Mehmood, Khuhro, & Aktar, 2018)

- **Autentisk ledelse** («authentic leadership») (Liu, Liao, & Wei, 2015)
- **Relasjonsledelse** («relation-oriented leadership») (Han & Lee, 2019; Wang, Waldman, & Zhang, 202)
- **Inkluderende ledelse** («inclusive leadership») (Nemhard & Edmondson, 2011; Wang & Shi, 2021; Javed, Naqvi, Khan, Arjoon, & Tayyeb, 2019; Zhao, Ahmed, & Faraz, 2020)

Som nevnt i oppgavens innledende kapittel er det ikke funnet forskning som relaterer oppdragsbasert ledelse, eller «mission command», til psykologisk trygghet. I det følgende vil kun enkelte av de ovennevnte ledelsestilnærmingene bli diskutert nærmere. Etter en gjennomgang av referansene over, forutsettes det videre at det er transformasjonsbasert ledelse, relasjonsledelse og inkluderende ledelse som ligger oppdragsbasert ledelse nærmest i natur. Det vil derfor gjøres en kort oppsummering av disse ledelsestilnærmingene og deres relevans opp mot psykologisk trygghet.

2.3.1 Transformasjonsbasert ledelse og psykologisk trygghet

Hva angår transformasjonsbasert ledelse beskriver litteraturen at en transformasjonsbasert leder har fire hovedkarakteristikker. Den første går ut på at lederen «does the right thing and is a role model for followers» (Bass & Riggio, referert til i Arnold, Loughlin, & Walsh, 2016, s. 775). Videre er lederen et individ som motiverer sine medarbeidere, samt evner å kommunisere en organisasjons visjon på en tydelig måte. I tillegg oppfordrer den transformasjonsbaserte lederen til nytenkning og innovasjon, herunder også «tenke utenfor boksen» (Arnold, Loughlin, & Walsh, 2016; Detert & Burris, 2007). Den siste karakteristikken går ut på at lederen er genuin og oppriktig i ivertakelsen og utviklingen av personellet (Moin, et al., 2021).

Moin et al. (2021) så nærmere på transformasjonsbaserte ledelse og dens påvirkning på psykologisk trygghet. I journalartikkelen «Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction» ble det funnet at «transformational leadership positively predicts psychological safety» (Moin, et al., 2021, ss. 2272-2273). Psykologisk trygghet ble videre ansett som en indirekte prediktor på jobbtillfredshet. Dette fordi respondentene i undersøkelser anså det som psykologisk trygt å gjøre feil eller komme med selvstendige forslag og idéer under en leder som utøvde transformasjonsbasert ledelse.

Funnene over styrkes av forskningen gjennomført av Detert & Burris (2007). Deres empiriske funn peker på at transformasjonsbasert lederadferd er positivt relatert til «safety for subordinate voice» (Detert & Burris, 2007, s. 881). Dette ble forklart med at «... leader behaviors are key inputs to employee assessments about potential costs and benefits of speaking up, which in turn affect ultimate voice or silence behavior» (Milliken et al.; Ryan & Oestreich, referert til i Detert & Burris, 2007, s. 881).

2.3.2 Relasjonsledelse og psykologisk trygghet

Relasjonsbasert ledelse bygger på prinsippene om gjensidig respekt av både teammedlemmer og medlemmenes meninger - og synspunkter. I tillegg er det fokus på tillit og relasjonsbygging, herunder både i leder-medarbeider, og medarbeider-medarbeider perspektivet (Yukl et. al, referert til i Han & Lee, 2019, s. 162). Det vises også til at elementene i denne ledelsestilnærmingen er viktig for et teams kreativitet og prestasjon (Wang, Waldman, & Zhang, referert til i Han & Lee, 2019, s. 162).

Han & Lee (2019) sin forskning styrker denne sistnevnte antakelsen. Deres funn presenterer at et psykologisk trygt arbeidsmiljø - underlagt en leder som utøver en relasjonsorientert ledelsesstil, fremmer kreativitet i teamsamarbeid. Dette forklares med at en slik kontekst kultiverer et sosialt klima hvor teammedlemmene føler seg trygge til å dele meninger. En synergieffekt av dette er at det skapes et åpent og risikofritt miljø hvor nye idéer kan deles, prosesseres, og videre benyttes til å skape konstruktive løsninger (Han & Lee, 2019). En annen effekt er at det også er lettere å dele erfaringer med hverandre, gode som dårlige: «Individuals who trust and get along well with each other effectively share knowledge without fear» (Choo, Linderman, & Schroeder; Kostopoulos & Bozionelos, referert til i Han & Lee, 2019, s. 164).

2.3.3 Inkluderende ledelse og psykologisk trygghet

Nembhard & Edmondson (2006, s. 947) definerer inkluderende ledelse som: «words and deeds by a leader or leaders that indicate an invitation and appreciation for others' contributions'». Inkluderende ledelse er med andre ord en lederstil som vektlegger de ansattes meninger og bidrag (Ryan, referert til i Wang & Shi, 2021, s. 2158). Dette kan videre skape et miljø hvor hver enkelt føler seg verdifull og sett. I stor grad baserer inkluderende ledelse seg på at en leder skal fokusere på de ansattes behov og gå foran som et godt eksempel i et miljø som bygger på åpenhet, tilgjengelighet og samhandling (Wang & Shi, 2021). Med *åpenhet* menes det at «leaders attach importance to employees' opinions, invite employees to participate in decision-making, and encourage employees to use new ideas and new methods to solve

problems» (Wang & Shi, 2021, s. 2158). Med *tilgjengelighet* fremheves det at lederen kan delta og veilede i de ansattes problemløsning, nettopp for å stimulere til et inkluderende arbeidsmiljø (Wang & Shi, 2021). Kort oppsummert går inkluderende ledelse ut på å gi mer *autonomi* til de ansatte (Wang & Shi, 2021).

Forskningsresultater viser at inkluderende lederskap er positivt relatert med psykologisk trygghet. Videre kan disse samlet også ha en positiv effekt på individers innovative arbeidsadferd (Wang & Shi, 2021). Dette forklares med at inkluderende lederadferd «cultivates high-quality relationships that further augment a sense of PS» (Wang & Shi, 2021, s. 128). Annen forskning fremhever også at inkluderende ledelse kan fungere som en dempende mekanisme på psykologisk stress gjennom å skape et psykologisk trygt arbeidsmiljø (Zhao, Ahmed, & Faraz, 2020).

Det kommende punktet vil rette fokus på denne oppgavens bærende ledelsesfilosofi. Det teoretiske fokuset vil følgelig dreie bort fra begrepet psykologisk trygghet. I det følgende vil derfor den norske militæroperative ledelsesfilosofien – oppdragsbasert ledelse, bli nærmere beskrevet.

2.4 Norsk militæroperativ ledelsesfilosofi

Som det fremkommer av oppgavens problemstilling, er det relevant å se psykologisk trygghet i sammenheng med en besetningssjefs måte å lede på.

I Forsvarets Fellesoperative Doktrine blir ledelse beskrevet som «en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (Forsvarsstaben, 2019, s. 177). Videre uttrykkes det at ledelse i militær sammenheng formelt baseres på «den kommandomyndighet som er delegert til militære sjefer i den hensikt å dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner» (Forsvarsstaben, 2019, s. 177). I forsvarssammenheng blir dette ofte omtalt som *kommando og kontroll*. Kommando og kontroll, forkortet «K2», er ansett som militære ledelsesbegreper som særlig benyttes i en operativ kontekst (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Som den fellesoperative doktrinen beskriver nærmere, er hensikten med kommando og kontroll todelt. Det skal for det første tilrettelegge for at Forsvaret når sine operative mål - effektivt og formålstjenlig. I tillegg skal det sørge for ivaretagelse av samfunnets behov gjennom tildeling av myndighet og ansvar (Forsvarsstaben, 2019, s. 177). Det er i dette todelte henseendet at den norske militæroperative ledelsesfilosofien, *oppdragsbasert ledelse (OBL)*, legges til grunn.

Før oppgaven går nærmere inn på beskrivelsen av sistnevnte begrep, vil det først presenteres noen generelle aspekter omkring militær ledelse. Dette gjøres med bakgrunn i at besetningssjefene på 330 skvadronen er ansatte i Forvaret, og således regnes som militære ledere. Det kommende underpunktet baseres rundt et viktig autoritativt grunnlagsdokument, kalt *Forsvarets grunnsyn på ledelse*.

2.4.1 Militær ledelse

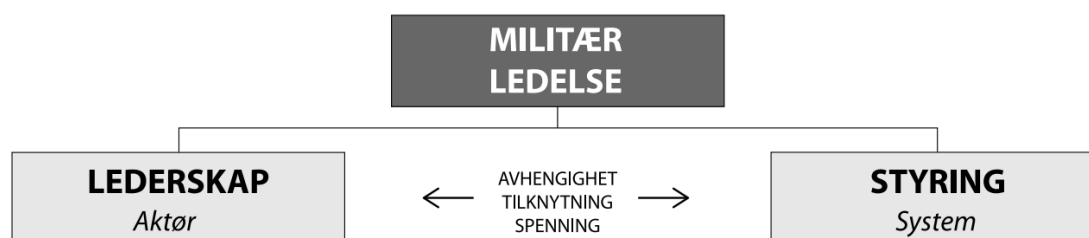
Forsvarets grunnsyn på ledelse har til hensikt å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse, både generelt og for Forvaret spesielt. Grunnsynet har sterk forankring i forskning og empiri, og er utviklet i tråd med andre ledelsesdokumenter i Forvaret. Det står eksplisitt at dette grunnsynet «gjelder for alle personellkategorier i Forvaret» (Forsvarsstaben, 2020, s. 5), og dermed også for operativt personell på 330 skvadronen.

General og forsvarssjef, Eirik Kristoffersen, beskriver i grunnsynets forord at Forsvarets kjerneverdier – respekt, ansvar og mot – skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er. Disse verdiene skal også gjenspeiles i det militære lederskapet. Det fremheves at en slik verdibasert ledelse er avgjørende for å skape tillit og legitimitet både i befolkningen og blant Forsvarets oppdragsgivere (Forsvarsstaben, 2020, s. 4). Med de ovennevnte kjerneverdiene og tillit som to viktige grunnelement, uttrykker Forsvarssjefen videre at lederskap i Forvaret skal dyrke åpenhet: «Vi i Forvaret skal være åpne om det vi kan være åpne om» (Forsvarsstaben, 2020, s. 4). Disse ledelsesfundamentene skal gjøre militære ledere rustet i møtet med egen og samfunnets forventning – det å være best på å lede i fredstidsoperasjoner, krig og kriser. I kort handler det om å «løse oppdrag og ta vare på folkene våre. Så grunnleggende enkelt, men samtidig så utfordrende i det kaoset som oppstår i krise og krig» (Forsvarsstaben, 2020, s. 4).

Forsvarets grunnsyn på ledelse går også nærmere inn i beskrivelsen av hva som ligger i militær ledelse som begrep. I dette beskrives en kontekst der den militære virksomheten utøves i vidt spenningsfelt, med rene militære operasjoner på den ene siden, og statlige styrings – og forvaltningsoppgaver på den andre. Felles for hele spekteret er at det må fokuseres på mål, resultat, oppdragsløsning og ivaretagelse av materiell og personell. Dette krever at en evner å balansere to parallelle dimensjoner; lederskap og styring (Forsvarsstaben, 2020, s. 8).

Som grunnsynet fremhever kan forskjellen mellom styring og lederskap forklares ved at styring er *systemorientert*. Med dette menes indirekte påvirkning gjennom formelle strukturer, prosedyrer, rutiner og andre kontrollfunksjoner (Forsvarsstaben, 2020, s. 8). Sagt annerledes: «Styring er de lederoppgavene som ikke direkte innebærer kontakt og samhandling mellom

leder og medarbeidere» (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 27). På den annen side er lederskap *personorientert*. Lederskap er følgelig mer rettet mot det relasjonelle og mellommenneskelige aspektet. Dette kan effektueres ved å angi retning, sette mål og skape endring (Forsvarsstaben, 2020, s. 8). Håndbok for lederskap i Luftforsvaret presiserer begrepet *lederskap* slik: «Den delen av lederoppgavene som har med mennesket å gjøre, de sosiale- og mellommenneskelige forhold, er det vi i Luftforsvaret kaller lederskap» (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 26). Man kan derfor si at militær *ledelse* er et slags overliggende paraplybegrep som kan videre dekomponeres i to undergrupper, *lederskap* (den personorienterte delen av ledelsesutøvelsen) og *styring* (den systemorienterte delen). Det ovenstående kan illustreres gjennom følgende figur:



Figur 3: Forholdet mellom lederskap og styring

(Forsvarsstaben, 2020, s. 8)

Figuren illustrerer hvordan Forsvaret operasjonaliserer begrepet militær ledelse i generelle termer. Figuren uttrykker også et viktig avhengighetsforhold som eksisterer mellom lederskap og styring:

Forholdet mellom lederskap og styring kan til tider oppleves som motsetningsfylt. Et viktig poeng er at **både** lederskap og styring er nødvendig for å etablere effektive ledelsesprosesser som skaper god ressursutnyttelse og kampkraft. Lederskap og styring bør derfor brukes i ulike kombinasjoner hvor enkelte situasjoner kan kalle på mer bruk av lederskap, mens andre kaller på mer styring. (Forsvarsstaben, 2020, s. 8)

Grunnsynsdokumentet presenterer også en rekke forutsetninger for god militær ledelse. Det fremheves at situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur er de mest grunnleggende forutsetningene for god effektiv militær ledelse (Forsvarsstaben, 2020, s. 14).

Det beskrives videre at en felles situasjonsforståelse er vitalt for å nettopp kunne nytte den desentraliserte beslutningsmyndigheten på en riktig måte. I begrepet troverdighet ligger det å

skape tillit ved å ta hensyn til hverandre, samt skape tillit som fundamenteres på personlige egenskaper og iboende kompetanse. God individuell og kollektiv robusthet gjør en i stand til å ta gode beslutninger i operasjoner påvirket av friksjon og dynamiske omgivelser. Videre er samholdet og den tillitsbaserte ledelseskulturen en vesentlig forutsetning for at både ledere og medarbeidere evner å takle ubehagelige situasjoner hvor følelsen av maktesløshet kan true ens evne til å overvinne motstand (Forsvarsstaben, 2020, s. 14). I dette trekkes også viktigheten av god kommunikasjon frem: «Gjennom åpen, ærlig og trygg kommunikasjon vil vi kunne prøve ut våre tanker, teste våre tolkninger, diskutere handlingsalternativer og dermed danne felles situasjonsforståelse, eierskap og medansvar for oppdraget» (Forsvarsstaben, 2020, s. 14).

2.5 Oppdragsbasert ledelse (OBL)

Dette underkapittelet vil gå nærmere inn på hva oppdragsbasert ledelse er. Innledningsvis vil det gis en kort presentasjon om bakgrunnen til den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien. Dernext vil det gås dypere inn i OBL som begrep. Det vil tas utgangspunkt i både militærautorativ litteratur og internasjonal empirisk litteratur.

2.5.1 Bakgrunn

OBL som konsept har sitt utspring i prøyssisk manøverkrigføring for omlag 200 år siden. Senere ble denne tankegangen mer utviklet og formalisert, da spesielt i den tyske hæren under begrepet *auftragstaktik* mot slutten av 1800-tallet (APD, 2019; Ploumis & Pilalis, 2018). Elementene i tyskernes *auftragstaktik* bygget på at taktisk beslutningstaking måtte finne sted «on the spot» for å skape initiativ, moment og fleksibilitet i operasjonen. Å avvente formelle ordre fra «generalens kontor» ble ansett som suboptimalt og reaktivt for styrkene som befant seg i det omskiftelige operasjonsteateret (APD, 2019).

For det norske Forsvar sin del kom den desentraliserte filosofien til alvor på dagsordenen etter den tragiske Vassdalsulykken, hvor 16 unge soldater omkom i et snøskred i 1986 (Krabberød & Jacobsen, 2018; NOU 1991:19). Denne ulykken førte til at Forsvarsdepartementet oppnevnte et koordineringsråd som skulle se nærmere på lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret, benevnt «Vassdalsundersøkelsen». I tillegg nedsatte Generalinspektøren for Hæren et utvalg for å «klarlegge og vurdere lederskapet innen sin forsvarsgren» (NOU 1991:19, s. 3). Koordineringsrådet anmodet også Luftforsvaret og Sjøforsvaret til å gjøre det samme, noe som ble gjennomført av de respektive forsvarsgrenene (NOU 1991:19). I etterspillet av denne ulykken ble Forsvarets ledelsesforankring reformert fra en *ordrebasert* tilnærming til den

oppdragsbaserte ledelsesfilosofien (Forsvarsstaben, 2012). Som det vil gå nærmere inn på i oppgavens metodedel, vil denne oppgaven benytte metodiske elementer fra nevnte Vassdalsundersøkelse i forbindelse med datainnsamling.

2.5.2 OBL som konsept

Oppdragsbasert ledelse, eller *mission command*, baserer seg på at ingen plan overlever sitt første møte med fienden (Shamir, 2010). Det vektlegges derfor at oppdraget må ses i lys av lederens intensjon med oppdraget. Med dette menes det at det skal legges til rette for desentralisert kommando – og kontroll (K2) funksjon, hvor beslutningstaking og handling fundamenteres i «sjefens ånd» (Rubel, 2018). Sjefens ordre må dermed fokuseres rundt opplysninger om *hva* og *hvorfor*, og ikke *hvordan* (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). En slik desentralisert beslutningsmyndighet innebærer at den som sitter på mest informasjon og har best «lokal» situasjonsforståelse, også er den som fatter beslutninger (Johansen & Lunde, 2011). Med andre ord har beslutningstaker en *nærhet* til situasjonen – konteksten, hvor oppdragsløsningen finner sted (Thon & Berg, 2020, s. 136).

Sagt annerledes er fokuset til beslutningstakerne rettet mot *situasjonen* og ønsket *sluttilstand*, og ikke på prosesser og prosedyrer: «When changed circumstances preclude the realization of the commander's intent through the original mission, subordinates are expected to revise their plans accordingly» (Shamir, 2010, s. 655). Det at de underordnede ikke har en status kun relegert til det å følge ordre, men snarere ansett som individer i stand til å ta egne vurderinger og beslutninger, er et sentralt utgangspunkt bak den oppdragsbaserte ledelsestilnærmingen (Shamir, 2011).


Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2019, ss. 178-179) beskriver at oppdragsbasert ledelse åpner opp for at man «benytter kreativiteten i hele organisasjonen», og uttrykker videre at utførelse av oppgaver «kommer som et resultat av at underordnede ledere i alle ledd tar målrettet initiativ basert på sjefens intensjon». Dette er med på å skape en felles ramme som koordinerer aktivitet i samme retning. Man kan hevde at sjefens intensjon er å anse som en organisasjons styringsverktøy, med en klar forventning om at ledere i organisasjonen også bruker lokal situasjonsforståelse aktivt i sitt lederskap (Thon & Berg, 2020, s. 141). Dette konseptet muliggjør at man effektivt kan håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo i operasjonene, samt benytte de mulighetene som dukker opp i situasjonen (Shamir, 2010; Forsvarsstaben, 2020).

Forsvarets Fellesoperative Doktrine kommer med to viktige presiseringer omkring utøvelsen av OBL. Den første presiseringen innebærer at oppdragsbasert ledelse også kan bety at man må ta i bruk detaljerte ordre og kontroll hvis situasjonen påkrevder dette. For at vekslingen mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet skal fungere, krever dette trening og stor grad av *tillit* (Forsvarsstaben, 2019, s. 179). Det uttrykkes også at sterk ordrestyring må brukes med forsiktighet: «Utstrakt bruk av detaljstyring er temporedukerende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ» (Forsvarsstaben, 2019, s. 179).

Den andre presiseringen er at oppdragsbasert ledelse bygger på en norm om selvstendighet og et prinsipp om lydighet. Dette kan i ytterste konsekvens føre til at man må handle på tvers av gitte ordre, såfremt lydigheten til intensjonen ivaretas (Forsvarsstaben, 2020, s. 13). Det underbygges videre med at «i denne normen [selvstendighet] ligger det også at underordnede i noen tilfeller til og med kan unnlate å utføre et oppdrag dersom det er vurdert til å tjene sjefens intensjon på en bedre måte» (Forsvarsstaben, 2020, s. 13). Med andre ord åpner dette grunnsynet opp for selvstendige vurderinger og beslutninger innenfor det handlingsrommet som den overordnede intensjonen gir (Krabberød & Jacobsen, 2018).

2.5.3 Kontrollnivå og prinsipper i OBL

Army Publishing Directorate (ADP) har gjennom dokumentet ADP 6-0 beskrevet US Army sin utøvelse av mission command. I dette dokumentet knyttes mission command direkte opp mot «levels of control», eller kontrollnivåer. Som nevnt er den desentraliserte beslutningsmyndigheten en av nøkkelkarakteristikkene bak konseptet. Videre er «the level and application of control constantly evolving and must be continuously assessed and adjusted to ensure the level of control is appropriate to the situation» (ADP, 2019, s. 1-5). Det pekes på at variabler som topografi, klimatiske forhold, tid tilgjengelig, riskonivå, treningsnivå, erfaring, samt grad av tillit, påvirker hvilket kontrollnivå en leder må legge seg på. Som beskrevet i presiseringen over, er situasjonens kontekst avgjørende for hvor detaljert eller hvor overordnet en leder må basere sin ledelse på. ADP 6-0 presenterer i denne sammenheng følgende figur i betraktningene rundt valg av kontrollnivå:

		
	Considerations	
<ul style="list-style-type: none"> • Predictable • Known 	Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Unpredictable • Unknown
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperienced • New team 	Unit Cohesion	<ul style="list-style-type: none"> • Experienced • Mature team
<ul style="list-style-type: none"> • Untrained or needs practice 	Level of Training	<ul style="list-style-type: none"> • Trained in tasks to be performed
<ul style="list-style-type: none"> • Being developed 	Level of Trust	<ul style="list-style-type: none"> • Established
<ul style="list-style-type: none"> • Top down • Explicit communications • Vertical communications 	Shared Understanding	<ul style="list-style-type: none"> • Reciprocal information • Implicit communications • Vertical and horizontal communications
<ul style="list-style-type: none"> • Restrictive 	Rules of Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Permissive
<ul style="list-style-type: none"> • Optimal decisions later 	Required Decision	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptable decisions sooner
<ul style="list-style-type: none"> • Science of war • Synchronization 	Appropriate To	<ul style="list-style-type: none"> • Art of war • Orchestration

Figur 4: Nivåer av kontroll

(APD, 2019, s. 1-6)

I forlengelsen av dette presenteres det i ADP (2019, s. 1-6 – 1-14) syv prinsipper bak suksessfull utøvelse mission command:

- Kompetanse (competence)
- Gjensidig tillit (mutual trust)
- Delt forståelse (shared understanding)
- Sjefens intensjon (commander's intent)
- Oppdragsordre (mission orders)
- Disiplinert initiativ (disciplined initiative)
- Akseptert risiko (risk acceptance)

Hva angår **kompetanse**, anses kompetansenivået blant individene i teamet som vital for at organisasjon skal kunne operere etter et mission command konsept. Med referanse til figuren over, vil et lavt kompetansenivå implisere en høyere grad av kontroll og detaljstyring fra teamets leder, og vice versa. Som den fellesoperative doktrinen også har vært inne på, baserer mission command seg på at det også eksisterer et gjensidig etablert **tillitsforhold** mellom både

mellom leder-medarbeider, og mellom medarbeiderne. Det understrekes at tillit må bygges over tid, og at denne må gjennomsyre hele hierarkiet. De ansatte anses som mer villig til å ta initiativ dersom tillitsforholdet til lederne i organisasjonen er tilstede (APD, 2019, s. 1-7).

En annen viktig forutsetning er prinsippet om **delt forståelse**. I denne sammenheng pekes det spesielt på viktigheten av en felles forståelse av *situasjonen*. Dette, sammen med informasjonsflyt fra overordnet og ned til laveste nivå i organisasjonen, utgjør basisen for effektiv samhandling og initiativ (APD, 2019, s. 1-8). Situasjonsforståelsen, som også ble trykket frem som en forutsetning for god militær ledelse i *Forsvarets grunnsyn på ledelse*, henger tett sammen med det neste prinsippet – **sjefens intensjon**.

I ADP 6-0 (2019, s. 1-10) står det at:

The commander's intent is a clear and concise expression of the purpose of the operation and the desired military end state that supports mission command, provides focus to the staff, and helps subordinate and supporting commanders act to achieve the commander's desired results without further orders, even when the operation does not unfold as planned.

Det er videre vesentlig at sjefens intensjon også gir en beskrivelse av hva som ansees som ønsket slutttilstand, nettopp for å kunne si noe om den ønskede effekten av en operasjon (ADP, 2019, s. 1-9). På denne måten er det også enklere for de underordnede å kunne ta beslutninger som er i tråd med den overgitte intensjonen. Like fullt, dersom intensjonen ikke er tilpasset konteksten, eller hvis intensjonen ikke er forstått nedover i hierarkiet, faller en viktig forutsetning for desentralisert ledelse bort. Dette er ansett som en potensiell svakhet ved OBL.

Når det kommer til **operasjonsordre**, er dette definert som direktiver som legger vekt på hva de underordnede skal oppnå. I ADP 6-0 (2019, s. 1-11) rekket det frem at det å utforme operasjonsordre er mer ansett som en formuleringsteknikk hvor hensikten er å gi underordnede mest mulig handlingsfrihet i operasjonsutøvelsen. Dette underbygges av følgende bærende prinsipp i *Forsvarets grunnsyn på ledelse* er: «Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet (General George S. Patton, referert til i Forsvarsstaben, 2020, s. 13).

Et annet prinsipp er det som i ADP 6-0 blir referert til som **disiplinert initiativ**. Som nevnt i teorikapittelet tidligere, er det påkrevd og ikke bare forventet, at underordnede tar beslutninger i tråd med sjefens intensjon, også dersom situasjonen krever at dette går på tvers av gitte ordre

(APD, 2019; Forsvarsstaben, 2020). Dersom alle involverte i en operasjon er tro mot dette prinsippet, vil dette også bidra til et økt samlet initiativ i hele operasjonen (APD, 2019, s. 1-12). Det poengteres at utøvelsen av disiplinert initiativ må vurderes med basis i følgende to betraktninger (ADP, 2019, s. 1-12):

- Om hvorvidt fordelene ved handlingen oppveier risikoen for å desynkronisere den helhetlige operasjonen sett under ett.
- Om handlingen vil fremme den høyere sjefs intensjon.

Det siste prinsippet i OBL er **akseptert risiko**. Risiko er definert som «the exposure of someone or something valued to danger, harm, or loss» (APD, 2019, s. 1-13). Ettersom risikoen er en naturlig del av alle operasjoner, kan den ikke unngås, men den må håndteres. Grad av risiko må følgelig sees opp mot den potensielle gevinsten i operasjonen. Ofte er risiko en funksjon av informasjon tilgjengelig: «Waiting for perfect intelligence and synchronization may increase risk or close a window of opportunity» (APD, 2019, s. 1-14). Som ADP understreker videre forsetter OBL som konsept at ledere og ansatte på alle nivåer er i stand til å vurdere, håndtere, og minimere aktuell risiko, også når omgivelsene er i endring (APD, 2019, s. 1-14).

Forsvarssjef Eirik Kristoffersen fremhever også viktigheten av akseptert risiko. Kristoffersen peker på viktigheten av risikohåndtering er helt grunnleggende i militære operasjoner. Kristoffersen beskriver mye av de samme elementene som presenteres i ADP:

Vi må alle må ha et bevisst forhold til risikohåndtering. Våre ledere må kunne ta beslutninger basert på den informasjonen de har tilgjengelig og med en akseptert risiko, hvis ikke stopper Forsvaret opp. Samtidig må vi evne å endre våre beslutninger og planer i møtet med ny informasjon eller endrede forutsetninger. (Kristoffersen, 2021, s. 8)

Kristoffersen presenterer videre et akronym som beskriver den viktigste egenskapen i risikohåndtering. Akronymet tar utgangspunkt i at en leder må ha mot til å si nei: stans, tenk, orienter og planlegg («STOP») (Kristoffersen, 2021, s. 8).

I kommende kapittelet vil det gås nærmere inn på 330 skvadronen organisasjon og praksis.

3 REDNINGSHELIKOPTERTJENESTEN – 330 SKVADRONEN

Ettersom 330 skvadronens operasjonskontekst er sentral for oppgaven, anses det som hensiktsmessig å presentere denne i et eget kapittel. I det følgende vil det gis en nærmere beskrivelse av skvadronen, herunder hvordan skvadronen er organisert samt hvordan teamene – besetningscrewene, utøver sine kjerneoppgaver i den daglige tjenesten. I tillegg vil besetningsjefens rolle og ansvar blir gjort nærmere rede for.

3.1 Generelt

330 skvadronen er Luftforsvarets redningshelikoptertjeneste. Med mottoet «Vi Redder Liv» står skvadronen, med sine Sea King og nye SAR Queen redningshelikoptre, på 15 minutters beredskap 24 timer i døgnet, hele året. Skvadronens helikoptre eies av staten ved Justis – og beredskapsdepartementet, men opereres av militært personell ansatt i Luftforsvaret (Hovedredningssentralen, 2018, s. 47). Helikopterredningstjenesten har kapasitet til å søke etter, redde og evakuere nødstedte på land og på havet (Forsvaret, 2018, s. 87). Skvadronens primæroppdrag er derimot søk – og redning til sjøs. I tillegg utfører skvadronen ambulanseoppdrag, fjellredning, katastrofeoppdrag, transport av brann - og redningspersonell i forbindelse med brann på skip – og installasjoner til sjøs (330 skvadronen, personlig kommunikasjon, 27. juni 2021). I tillegg har redningshelikoptrene også en rolle i Forsvarets bistand til politiet, herunder kontraterrorberedskap (Hovedredningssentralen, 2018, s. 47).

Skvadronen opererer ut fra fem faste baser i Norge: Rygge, Sola, Ørland, Bodø og Banak. I tillegg har skvadronen hatt et baseengasjement på Florø, som per dags dato driftes midlertidig av sivile operatører. Siden oppstarten av Sea King redningshelikopter i 1972 har det blitt fløyet omlag 194 000 flytimer. I denne perioden har det blitt gjennomført omlag 45 300 oppdrag, med tilsvarende 45 000 personer som er reddet eller assistert (330 skvadronen, personlig kommunikasjon, 27. juni 2021).

Ser man 2020 under ett ble det gjennomført i underkant av 1400 oppdrag ved 330 skvadronen. Skvadronens beredskapsgrad var i fjor på 98,8% (330 skvadronen, personlig kommunikasjon, 27. juni 2021).

330 skvadronen utgjør med sine fem baser Norges største skvadron. På hver base ruller beredskapsvaktene mellom 4-5 operative besetninger, samt personell fra en egen teknisk avdeling. I tillegg til dette finnes det viktige støttefunksjoner som bidrar til den operative leveransen. Sett under ett består 330 skvadronen av om lag 120 operative og 60 teknikere.

Hver besetning, eller crew, om bord på helikopteret består av seks personer:

- 2 flygere (besetningssjef og andreflyger)
- Maskinist (heisoperatør)
- Systemoperatør/navigatør
- Redningsmann
- Anestesilege

En besetningssjef ved 330 skvadron har et stort ansvar. I tillegg til å lede en besetning på seks personer, har besetningssjefens også ansvaret for en verdifull flymaskin. Som oppgaven har vært inne på er oppdragene ofte komplekse og varierte, og de meteorologiske forholdene er uforutsigbare. Hvert minutt teller og hver eneste beslutning man tar kan utgjøre forskjellen mellom liv og død for den nødstedte i andre enden.

De ulike rollene ombord representerer en form for spisskompetanse som er vitale for at oppdragsløsningen skal bli så god, sikker og effektiv som mulig: Flygerne skal kunne fly og håndtere helikopteret trygt i ulike meteorologiske - og topografiske forhold; maskinisten skal være heisoperatør og besetningens flytekniske ekspert; systemoperatøren/navigatøren skal kunne navigere helikopteret i «nullsikt» ved bruk av radar; redningsmannen er besetningens redningstekniske ressurs og pasientens «reddende hånd»; legen er den med dyp medisinsk forståelse med spesialisering innen akuttmedisin.

Besetningen består med andre ord av personer med ulike bakgrunner, spesialfelt, faglige perspektiver og innfallsvinkler. Erfaringsnivå og alder innad i besetningen kan også være forskjellig: Noen kan være nylig utsjekket og er på sitt første redningsoppdrag uten instruktør, mens andre har flere tusen timer i luften. Sammen skal disse personene bruke sin kompetanse kollektivt for å oppnå oppdragets hensikt: *Å redde liv.*

Som metodekapittelet vil beskrive nærmere, fordrer 330 skvadronens virksomhetsutøvelse en rekke metodiske hensyn som må ivaretas med tanke på innsamling av data. Skvadronens vaktturnus er lagt opp slik at hver person i snitt går mellom seks til åtte vakt døgn per måned. Det er verdt å nevne at man som regel ikke går vakt i faste crew. Dette betyr at man i løpet av den månedlige vaktperioden kan være på vakt med ulike besetningsmedlemmer. Eksempelvis kan det i løpet av en ukes vakt byttes både besetningssjef, maskinist og redningsmann. Med fem avdelinger som til enhver tid er på beredskap med crewmedlemmer som har den samme «usynkroniserte» vaktturnusen, setter dette store krav til tilpasninger og koordinering i datainnsamlingen.

3.2 Skvadronens «modus operandi»

For å skape et bedre bilde på hvordan vakthverdagen ved en av 330 skvadronens avdelinger er, vil oppgaven beskrive skvadronens måte å operere på – dens «modus operandi».

For å være i stand til å løse de ulike oppdragstypene som beskrevet i forrige punkt, legger skvadronens avdelinger mye vekt på øving og egentrening. Av den grunn blir det gjennomført 1-2 treningsflyturer om dagen, i tillegg til eventuelle oppdrag. Innholdet på disse turene er det crewet selv som dikterer. En treningsflytur kan eksempelvis gå ut på å trene heising av personell og utstyr over sjø eller i fjellet, samtrening med frivillige – eller profesjonelle samarbeidsaktører, øve på landinger i ulik topografi, instrumentflyging, eller navigasjonstrening.

Crewet følger en fast rutine i gjennomføringen av en flytur. På treningsflyturer starter man alltid med en **brief** der en planlegger og går gjennom kronologi og momenter for flytur. I tillegg går det gjennom meteorologiske forhold, teknisk status – og ytelsesdata på helikopteret, samt crewets ansvars- og fokusområder. Det går også en «runde» internt i crewet der åpnes opp for om det er noen spesielle personlige anliggender som kan påvirke et crewmedlem sin prestasjon den dagen, og om alle i besetningen føler seg uthvilt og klar til flyging. På denne måten får man en statusoppdatering fra hver enkelt crewmedlem før man skal ut å løse sine respektive arbeidsoppgaver i helikopteret. Ved utkall til reelle oppdrag tilpasses derimot planlegging og briefing basert på oppdragets art. Har oppdraget en høy hastegrad er det vanlig å gjennomføre en forkortet brief – og planleggingsprosess internt i crewet etter avgang (330 skvadron, 2017, s. 6).

I **gjennomføringen** av et oppdrag er det vitalt å kommunisere presist og utøve god *Crew Resource Management (CRM)*. CRM er «basert på en grunntanke om at god samhandling forutsetter at samarbeidende aktører kommuniserer effektivt og jobber mot felles definerte mål» (Nordby, 2018, s. 1). I 330 skvadronens operative driftshåndbok blir CRM definert som «de prosesser som på best mulig måte samordner alle tilgjengelige materielle og menneskelige ressurser for å oppnå en sikker og effektiv flyging» (330 skvadron, 2017, s. 5). I samme moment står det beskrevet at besetningssjefen er den ansvarlige ved all flyging, men at vedkommende aldri skal løse oppdraget alene.

Hva angår CRM praksis, er det viktig å forstå at besetninger er satt sammen av individer med ulike behov. En annen faktor som gjør seg gjeldende i operativ kontekst er at crewmedlemmene ofte har ulikt erfaringsnivå. Eksempelvis kan det hende at besetningssjefen er den personen

med minst erfaring om bord. Det er derfor viktig å praktisere god CRM. Som et sannsynlighetsreducerende tiltak for å forhindre misforståelser, har skvadronen utarbeidet en rekke standard prosedyrer for operasjoner og kommunikasjon (330 skvadron, 2017, s. 5). Noen oppdrag bærer preg av stor kompleksitet, usikkerhet og omskiftelighet, noe som krever hurtig omstillingsevne og stor grad av improvisasjon fra crewet. I situasjoner som skiller seg fra typiske rutineoperasjoner må noen ganger etablerte praksis og standarder fravikes. Dette skaper et dertil forhøyet krav til effektiv CRM blant besetningsmedlemmene.

Det faktum at erfaringsnivået i besetningen ofte er ulikt, gjør at 330 skvadronen har praksis for å gjennomføre en **debrief** etter endt flytur. Som oberst Aslaksens innledende sitat impliserer innebærer jobben som besetningsmedlem om bord på redningshelikopter sterke synsinntrykk og gripende historier. Policyen er derfor at det alltid skal være rom for å dele reaksjoner og opplevelser etter endt oppdrag. Som skvadronens operative driftshåndbok beskriver er det besetningssjefens ansvar at debrief blir gjennomført, men det er hele crewet sitt kollektive ansvar å sørge for at debrief blir optimal. I dette ligger det at alle besetningsmedlemmer skal gis anledning til å ytre seg fritt (330 skvadron, 2017, s. 27).

Strukturen på debrief er basert på et verktøy benevnt *helhetlig debrief* (HEL) (Folland, 2009; Moldjord & Hybertsen, 2015). I kort består denne tilnærmingen av at man både har en operativ debrief som fokuserer på den tekniske utførelsen av et oppdrag, samt at man en relasjonsbasert debrief hvor de individuelle menneskelige opplevelsene står i fokus (Moldjord & Fredriksen, 2017). Hensikten med den sistnevnte delen er nettopp å øke prestasjonsevnen til crewmedlemmene (Folland, 2009). Skvadronens struktur og mal for debrief er lagt til som vedlegg 11 i oppgaven (330 skvadronen, personlig kommunikasjon, 1. november 2021).

3.3 Skvadronens delkulturer

Luftforsvaret og 330 skvadronen består av en rekke delkulturer som har blitt formet som følge av «domenets særegenheter og luftmaktens egenskaper» (Folland, 2021, s. 10). Nåværende Sjef Luftforsvaret, generalmajor Rolf Folland, skisserer eksistensen til følgende delkulturer i Luftforsvarets virksomhet (2021, s. 10):

- Just Culture
- Læringskultur
- Rapporteringskultur
- Flexibilitetskultur
- Spørsmålskultur

De nevnte delkulturene henger tett sammen, og kan således ikke sees på som isolerte uavhengige begrep. Et operativt mantra som ligger til grunn i alle fly – og bakkeoperasjoner i dagens Luftforsvar er slagordet «Mission First, Safety Always» (Forsvaret, 2019, s. 6). Dette mottoet beskriver «den dedikasjon luftmaktsutøvere skal ha til de oppdrag de blir og den tryggingkultur som skal prege alle typer av luftoperasjoner, både på bakken og i lufta» (Forsvaret, 2018, s. 145). Følgelig skal fokuset på fly- og bakkestrygging være en sentral del av den norske luftmilitære kulturen (Forsvaret, 2018, s. 145). Mottoet skal derfor gjennomsyre alle operasjoner og subkulturene nevnt over.

Luftfartstilsynet definerer **Just Culture** med følgende ordelag:

En rettferdighetskultur (engelsk: Just culture) danner basisen for godt sikkerhetsarbeid. En rettferdighetskultur preges av at operatører og andre i fremste linje ikke straffes for handlinger, unnlater eller beslutninger når disse står i rimelig forhold til deres erfaring og utdanning, men der grov uaktsomhet, forsettlig overtredder og destruktive handlinger ikke tolereres.

Dette innebærer aksept for at det er menneskelig å gjøre feil, og at det gir et mer effektivt sikkerhetsarbeid å lære av egne og andres feil, enn å straffe den som har feilet. «Just culture» er spesielt tydelig innenfor rapportering av luftfartshendelser og -ulykker, der luftfartsloven etablerer spesifikke beskyttelsesregler. (Luftfartstilsynet, 2021)

Just Culture begrepet er et viktig element i Luftforsvarets sikkerhetskultur. Som Folland (2021, s. 11) beskriver er Just Culture med på å forbedre flysikkerheten gjennom å «stimulere til en åpen og ærlig rapporteringskultur og dermed en sterk læringskultur». Dette er tuftet på at Luftforsvarets personell skal unngå å gjøre samme feil to ganger. Ærlig rapportering om egne feil blir derfor applaudert og oppfordret til (Folland, 2021).

Just Culture begrepets sentrale plass blir også fremhevet i Forsvarets reglement for fly – og bakkestrygging: «Luftforsvarets fly- og bakkestryggingkultur skal kjennetegnes ved at den bygger på en informert, fleksibel, rapporterende, lærende og rettferdig kultur. En informert, fleksibel og lærende kultur er tett knyttet til rapporteringskultur, som igjen er avhengig av en «Just Culture» (Forsvaret, 2019, s. 7).

Som sitatene over antyder er det en tett knytning mellom Just Culture og **læringskultur**. Med dette menes at en må ha et konstruktivt kritisk blikk på egne handlinger for å lete etter måter å forbedre seg på. I dette momentet trekker Folland (2021, s. 11) frem nevnte helhetlig

debriefing og CRM som egnede verktøy å ivareta nettopp dette hensynet: «Idealet er at jakten på den gode læringskulturen trumfer jakten på en syndebukk». For at dette idealet skal kunne etterleves er det viktig at forutsetningen om et gjensidig tillitsforhold mellom ledelsen og personellet som utøver den flyoperative virksomheten. Dersom denne betingelsen ikke er tilstede, vil dette svekke «atmosfæren hvor en oppfordres til, og føler seg komfortabel med, å rapportere viktig tryggingrelatert informasjon, og hvor personellet har tillit til at informasjonen blir behandlet rettferdig av ledelsen» (Forsvaret, 2019, s. 7). Dette fordrer at ledelsen er objektiv, konsekvent og tilregnelig i sin tilnærming til Just Culture begrepet. Man kan på denne måten si at tillit er helt nødvendig for en trygg **rapporteringskultur**.

I forlengelsen av ovennevnte tillitsbetingelse er det relevant å repetere Forsvarets nevnte kjerneverdier – respekt, ansvar og mot. Som beskrevet skal disse verdiene ligge som et sterkt fundament i Forsvarets virksomhetsutøvelse og lederskap. Disse verdiene er også viktig når det kommer til fleksibilitetskulturen som finnes i Luftforsvarets flyoperative avdelinger. Generalmajor Folland siterer at «flexibility is the key to air power», og peker på at en fleksibel organisasjon må ha et sterkt verdigrunnlag for å forhindre å «drifte vekk fra den smale kvalitetssti» (Folland, 2021, s. 12). For 330 skvadronen sin del kan kjerneverdiene omkontekstualiseres til at man skal ha «*respekt* for luftdomenets særskilte utfordringer, regler og rammer (som ofte er skrevet med blod), *ansvar* for egen kunnskap, kompetanse og årvåkenhet, og *mot* nok til å stille kritiske spørsmål og si nei hvis risiko ikke er tilstrekkelig redusert» (Folland, 2021, s. 12). Den sistnevnte verdier peker derfor på viktigheten av en **spørsmålskultur**, hvor det er takhøyde for å stille kontrollspørsmål for å sikre optimalitet og lojalitet både før, under og etter endt oppdragsutførelse.

De foregående underpunktene har hatt fokus på å kontekstuelisere skvadronens operasjonspraksis, rutiner, og miljø. Det kommende underpunktet vil gå nærmere inn i beskrivelsen av en besetningssjefs rolle og ansvar på 330 skvadronen.

4 METODE

I dette punkt vil det gås nærmere inn på den metodiske tilnærmingen i oppgaven. Først vil forskningsstrategi – og design presenteres. Videre vil det gås nærmere inn på den valgte metoden, med detaljer omkring datainnsamling og analyse. Avslutningsvis vil oppgavens validitet og reliabilitet diskuteres, etterfulgt av kritiske refleksjoner rundt både egen rolle som forsker, etiske problemstillinger, og metodevalget generelt.

4.1 Forskningsstrategi – og design

Som nevnt i under «1.3 Oppgavens bidrag» er det ikke gjort noen forskning som undersøker oppdragsbasert ledelse opp mot psykologisk trygghet. Det er også lite forskning på psykologisk trygghet i det militæroperative domenet, ei heller i beredskapsorganisasjoner generelt.

Basert på ønsket om å tilveiebringe et nytt perspektiv inn i forskningen omkring lederskap og psykologisk trygghet, ble følgende problemstilling utarbeidet:

Hvilken påvirkning har en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen?

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling er operative crewmedlemmer ved 330 skvadronen å anse som denne oppgavens undersøkelsesenheter (Johannessen et al., 2011, s. 257). I dette begrepet inngår både flygere, maskinist, systemoperatør/navigatør, redningsmann og anestesilege.

Videre er oppgaven teoridrevet, noe som understøtter at en går «fra teori til empiri», også kalt en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2005). Problemstillingens kausale art gjør også at en deduktiv tilnærming er egnet.

For å best kunne besvare problemstillingen har oppgaven en longitudinell tilnærming, med et kvantitativt forskningsdesign. Som nevnt, har dette sitt utgangspunkt i at mye av forskningen omkring psykologisk trygghet er basert på tverrsnittsundersøkelser. Med andre ord har psykologisk trygghet blitt målt i et øyeblikksbilde, uten å nødvendigvis ta høyde for at psykologisk trygghet kan variere over tid (Fyhn, 2019).

Det er viktig å understreke at denne oppgavens longitudinelle tilnærming er valgt for å øke validiteten i datainnsamlingen. Ved å måle et fenomen flere ganger kan man mer med rette uttale seg om eventuelle variasjoner og retning på påvirkningsforhold. Hvis datagrunnlaget baserer seg på rene tverrsnitt blir det også validitetsmessig utfordrende å kunne uttale som

hvilket fenomen som påvirker hva, da begge målingene er tatt på samme tid. Det understrekes derfor at denne oppgaven *ikke* analyserer psykologisk trygghet over tid som sådan, men forsøker å bygge mer valide data gjennom å måle psykologisk trygghet flere ganger.

Karakteristikken til longitudinelle undersøkelser er at data samles inn på flere enn ett tidspunkt, og at individer spørres mer enn en gang (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 79). Sagt annerledes vil man gjennom en slik tilnærming samle en serie av øyeblikksbilder over en definert tidsperiode (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013). Fordelen med en slik tilnærming er at man får muligheten til å studere endringer over tid, både av utvalget som helhet og på individnivå (Johannessen et al., 2011; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For oppgaven er dette en hensiktsmessig tilnærming da man nettopp får målt psykologisk trygghet blant skvadronens besetningsmedlemmer over tid. Det er verdt å understreke at metodelitteratur beskriver at longitudinelle undersøkelser kan ha et tidsperspektiv på mange år. Konteksten som denne oppgaven skrives i muliggjør ikke et tidsperspektiv av slik varighet. Den longitudinelle tilnærmingen i oppgaven vil følgelig ha en mer begrenset tidshorisont.

Som nevnt vil forskningsdesignet være kvantitativt fremfor kvalitativt. Denne tilnærmingen til måling av psykologisk trygghet støttes også i litteraturen (Edmondson, 2018, s. 19). Valget av design baserer seg på at det for det første er få variabler som skal undersøkes. For det andre er tanken å kartlegge variablene rundt psykologisk trygghet hos så mange av skvadronenes besetningsmedlemmer som mulig. Det å gå i «bredde fremfor dybde» hva angår antall undersøkelsesenheter har en tydelig hensikt: Desto flere undersøkelsesenheter funnene baseres på, jo større er også sannsynligheten for at funnene er objektivt representative for 330 skvadronen. Et kvantitativt design muliggjør med andre ord å måle hyppighet eller omfang, og derigjennom bidra til en så presis beskrivelse av fenomenet eller sammenhengen som mulig (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er det som nevnt en gitt sammenheng som skal undersøkes: Oppdragsbasert lederskap og psykologisk trygghet.

For å sikre *transparens* i oppgaven ble det utarbeidet en tidsplan for forskningsprosjektet. Hensikten med dette er å beskrive alle faser ved forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2011, s. 86). I tillegg gir dette en visuell presentasjon av fremdrift og progresjon for forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2011, s. 74). Tidsplanen er to-delt, der den første planen viser planlagte aktiviteter fra mai til august 2021. Den andre planen viser ønsket fremdrift fra september og frem til innlevering av masteroppgave i ved utgangen av november 2021. Aktiviteter som eksempelvis veiledningsseanser med intern/ekstern veileder og

gjennomgang av relevant litteratur – og forskning, fremkommer ikke i disse arbeidsplanutkastene.

Aktiviteter	Mai	Juni	Juli	Aug.
Innhente prosjektgodkjenning fra 330 skvadronen	■			
Endelig problemformulering	■	■		
Innhente nødvendige godkjenninger fra NSD og Forsvarets Høyskole (FHS)	■	■		
Pre-datainnsamling	■	■		
Ferdig utarbeidet spørreskjema		■	■	
Pre-test av spørreskjema			■	■
Revidere spørreskjema				■
Foreta utvalg				■
Koordinere datainnsamling med skvadrons – og avdelingsledelse				■

Tabell 1: Arbeidsplan sommer 2021

Aktiviteter	Sept.	Okt.	Nov.	2022
Datainnsamling	■	■		
Analyse av data		■		
Masteroppgave ferdigstilles			■	
Presentasjon av funn til skvadron/ avdelinger				■
Oversendelse av data og resultater til respondenter				■

Tabell 2: Arbeidsplan høst 2021

4.2 Pre-datainnsamling

Før selve hovedinnsamlingen av data ble påbegynt, ble det gjennomført en kort pre-datainnsamling. Denne pre-datainnsamlingen ble gjort i den hensikt å skape en bedre forståelse av hvordan operativ ledelse ble utøvet ved 330 skvadronen. Intensjonen var å kunne knytte data fra pre-datainnsamling til den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien.

For å kunne skaffe et så autentisk bilde som mulig, ble det valgt å spørre et fåtall besetningssjefer ved 330 skvadronen om en *skriftlig* beskrivelse av deres personlige opplevelser fra besetningssjefsrollen. Av de som ble spurt var det totalt fire besetningssjefer som utarbeidet et refleksjonsnotat.

Deres skriftlige bidrag førte til en bedre forståelse av rollen som besetningssjef, og var sågar et viktig kalibrerende perspektiv inn i det videre arbeidet med å kontekstualisere oppgaven, samt i utarbeidelsen av spørreskjema. Innholdet i besetningssjefenes skriftlige respons vil sammenfattes og bli presentert i oppgavens kapittel 5 – Empiriske funn.

4.3 Datainnsamling

Som nevnt tidligere fordrer 330 skvadronens virksomhetsutøvelse en rekke hensyn som må ivaretas med tanke på innsamling av data. Av den grunn anses digitale spørreskjemaer som det kvantitative måleinstrumentet som best er tilpasset skvadronens fleksible hverdag. Spørreskjemaene består av et forhåndsutvalgte og kategoriserte, mindre antall variabler. Dette understøtter også bruken av en deduktiv tilnærming som beskrevet i forrige underpunkt.

Valget av digitale spørreskjema er tuftet på en rekke hensyn:

For det første er beredskapsvaktene ved skvadronen ofte svært travle, med høy oppdragsmengde. Dette kan gjøre det vanskelig å planlegge for datainnsamling på et eksakt og forhåndsplanlagt tidspunkt. Den travle vakthverdagen setter også krav til at datainnsamlingsverktøyet må oppfattes som lett tilgjengelig og med et effektivt brukersnitt. Egen erfaring tilsier at dersom metoden for datainnsamling hadde blitt oppfattet som tungvint og tidkrevende for deltakende crewmedlemmer, kunne dette hatt en negativ effekt på motivasjonen med dertil økt sannsynlighet for frafall underveis i datainnsamlingen.

Det andre hensynet bak valget av digitale spørreskjema er at disse er relativt enkle å distribuere. I tillegg kan respondentene selv besvare skjemaet når døgnets tid og anledning tillater dette.

For eget angående tillater dette også at innsamlet data lettere kan administreres på oversiktlig, strukturert og god måte.

Den tredje grunnen til at digitale spørreskjema ble ansett hensiktsmessig er med bakgrunn i skvadronens store geografiske nedslagsfelt. Det er betimelig å antyde at en annen form for datainnsamling og/eller forskningstilnærming kunne skapt betydelige reisekostnader og potensielle logistiske utfordringer.

I tillegg vil et spørreskjema ivareta anonymiteten til respondenten. Dette er spesielt viktig siden jeg selv jobber på skvadronen. Psykologisk trygghet kan oppfattes som et veldig personlig tema, og et spørreskjema vil derfor skape en viss avstand mellom respondent og forsker. Denne avstanden setter dog krav til at spørreskjemaet er grundig utarbeidet, med presise og utvetydige formuleringer. Fraværet av dette kan føre til at misforståelser oppstår, med begrenset mulighet for respondentene å stille oppklarende spørsmål.

Hva angår oppslutning og antall forskningsdeltakere, ble dette ansett som vitalt for oppgavens validitet og reliabilitet. Et naturlig mål var derfor å få med flest mulig respondenter. Etter som jeg selv er operativt crewmedlem ved 330 skvadronen, var mitt naturlige innslagspunkt å forankre oppgaven i skvadrons - og avdelingsledelse. Tanken med dette var at en slik forankring i organisasjonen skulle gjøre det lettere å få spredt budskapet og oppgavens konstruktive hensikt. Det at ledelsen på alle nivå i skvadronen ble gjort bedre kjent med prosjektet gjorde det potensielt også lettere å skape «slagkraft» og fremsnakke oppgaven. Det sistnevnte, i tillegg til initiativet til oppgaven kom fra en av skvadronens egne, skapte også en forhåpning om at crewmedlemmer på de ulike avdelingene skulle si seg villig til å bli med forskningsprosjektet.

4.4 Utvalg

Med utvalg menes de informantene som svarer på en undersøkelse (Lund & Haugen, 2006). Etter som antall operative på 330 skvadronen er relativt lavt, anså jeg det som hensiktsmessig å gjennomføre et ikke-sannsynlighetsutvalg, eller strategisk utvalg (Johannessen et al., 2011, s. 262). Denne utvalgsteknikken bygger på at man foretar en såkalt *purposeful sampling* der man velger en bestemt målgruppe man skal innhente data fra (Johannessen et al., 2011, s. 110). Med andre ord kan det potensielle lave antallet respondenter gjøre det utfordrende å generalisere funnene som blir gjort. Desto færre respondenter oppgaven bygger på, jo større er også feilmarginen i datagrunnlaget. En slik generaliseringseffekt er ei heller formålet bak denne oppgaven. Datainnsamlingen skal først og fremst si noe om den potensielle kausaliteten som problemstillingen har til hensikt å undersøke. Som nevnt tidligere var det også viktig at

respondentene frivillig ønsket å delta i prosjektet. Datainnsamlingen bygget derfor på et prinsipp om selvutvelgelse. Prosjektets utvalgsstørrelse er følgelig et direkte resultat av hvor mange respondenter som valgte å delta. Målet var å få over halvparten av skvadronens tilgjengelige besetningsmedlemmer med i undersøkelsen.

Med hensyn til antall respondenter, ble oppgaven potensielt påvirket av skvadronens pågående moderniseringsprosess gjennom overgangen fra gammelt til nytt redningshelikopter. I tidsrommet hvor oppgaven ble skrevet holdt deler av skvadronen på med å konvertere til ny helikoptertype. Dette innebærer at man blir tatt ut av vakttjenesten for en begrenset periode for å ha fokus på opplæring og utsjekk på nytt helikopter.

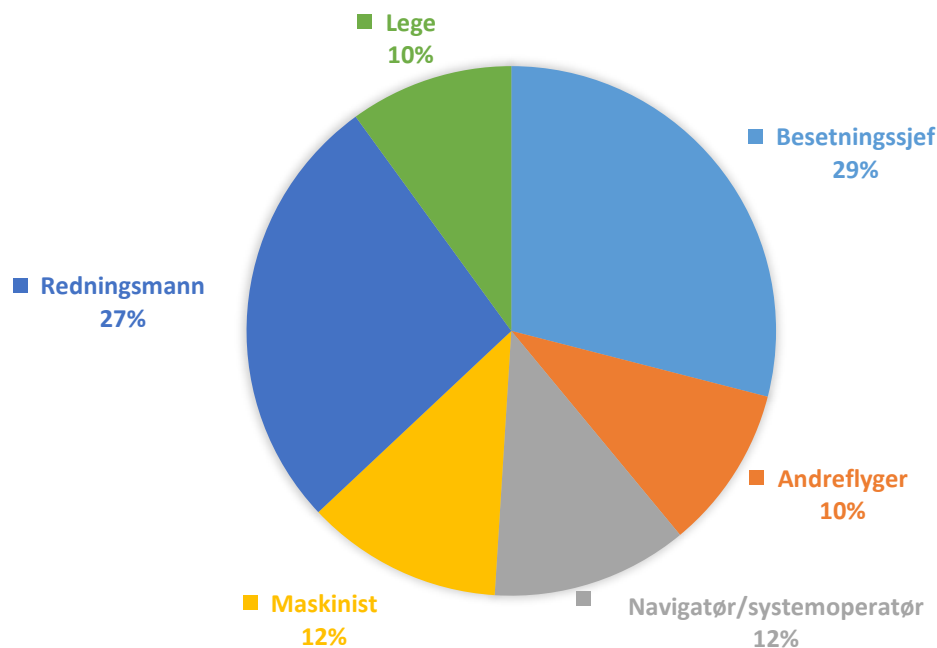
Gjennom høsten 2021 har én av skvadronens avdelinger vært på konvertering, noe som ført til en reduksjon i *bruttoutvalget*, det vil si antallet operativt personell som har vært tilgjengelig i forbindelse med datainnsamling. Den aktuelle avdelingen har fungert under detasjementsdrift, som betyr at beredskapsvaktene har blitt dekket opp av personell fra andre avdelinger på skvadronen slik at beredskapstjenesten ikke blir svekket. Som detasjement hender det også at vaktene gjennomføres med en miks av operative mannskaper fra flere avdelinger. På tross av det operative miljøet er relativt homogent og mange kjenner hverandre på tvers av avdelingene, har detasjementsdriften ført til at man har gått på vakt med personer man normalt sett ikke går vakt med på egen avdeling. Dette kan i seg selv være interessant med hensyn til eventuelle funn i oppgaven.

Høstens konverteringsprosess har ført til at antall personer i operativ tjeneste har vært om lag 90 personer. Av disse er *nettoutvalget* på totalt **51 personer**, som vil si antall personer som faktisk har deltatt i forskningsprosjektet. Dette gir en samlet svarrespons på cirka 57%. Samtlige seks besetningskategorier er representert i datagrunnlaget. I tabellen under vises antall respondenter fordelt på de ulike besetningskategoriene.

Besetningskategori	N	%
1 Besetningssjef	15	29%
2 Andreflyger	5	10%
3 Navigatør/systemoperatør	6	12%
4 Maskinist	6	12%
5 Redningsmann	14	27%
6 Lege	5	10%
Totalt	51	100,0%

Tabell 3: Antall respondenter per besetningskategori

Som tabellen viser er oppslutningen størst blant skvadronens besetningssjefer og redningsmenn, med henholdsvis 15 og 14 respondenter. Videre er andreflygere og leger de to kategoriene med lavest oppslutning, med 5 respondenter i hver kategori. Navigatører/systemoperatører og maskinister på sin side har noe høyere deltakelse, med 6 respondenter i begge kategorier. I figuren under blir den prosentvise svarresponsen per besetningskategori visualisert. Proporsjonaliteten i utvalget vil bli gjenstand for diskusjon senere i oppgaven.



Figur 5: Svarrespons fordelt på besetningskategori (%)

Man kan med utgangspunkt i oppgavens problemstilling betimelig spørre hvorfor besetningssjefene er en del av utvalget. Det å inkludere besetningssjefene i datainnsamlingen var derimot et bevisst og gjennomtenkt valg. Som oppgaven tidligere har vært inne på organiserer ikke 330 skvadronen vakttjenesten i faste crew. I dette ligger det også at det relativt ofte hender at to besetningssjefer er på samme vaktcrew, hvorpå én av disse innehar funksjonen som andreflyger. Det ble derfor ansett som viktig for oppgaven å inkludere besetningssjefene i datagrunnlaget nettopp for å favne om dette aspektet. I tillegg er det rimelig å anta at også besetningssjefens psykologiske trykkgighet til en viss grad også påvirkes gjennom utøvelsen av eget lederskap.

4.5 Spørreskjema

Datainnsamling har foregått gjennom to forskjellige spørreskjema. Respondentene i undersøkelsen ble først tilsendt et *oppstartsskjema* som hadde fokus på måling av oppdragsbasert ledelse. Det andre spørreskjemaet var et *daglig spørreskjema* som fokuserte seg spesifikt på psykologisk trygghet. I den hensikt å kartlegge potensiell endring i psykologisk trygghet blant crewmedlemmene over tid, var planen at crewmedlemmene skulle besvare dette spørreskjemaet **hver dag over to vaktturnuser**, dog ikke i friperioden mellom vaktene. En slik begrenset longitudinell tilnærming kunne forhåpentligvis si noe om den dynamiske komponenten i psykologisk trygghet.

Det å skille ut oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet i to forskjellige spørreskjema var et gjennomtenkt metodisk valg. Antakelsen som ble lagt til grunn var at en besetningssjefs lederskapsfilosofi ikke endrer seg i et intradag perspektiv. Følgelig ble ikke aspekter omkring oppdragsbasert ledelse inkludert på de daglige spørreskjemaene. Dette kunne i tillegg ført til at de daglige spørreskjemaene kunne blitt relativt tidkrevende å besvare, noe som potensielt kunne gått på akkord med den bakenforliggende intensjonen om enkelhet og effektivitet for respondentene i de daglige besvarelsene. Det ble derfor ansett som mer hensiktsmessig å utarbeide et oppstartsskjema som i sin helhet fokuserte på oppdragsbasert ledelse. På denne måten kunne man skape et bedre kvantitativt datagrunnlag omkring utøvelsen av oppdragsbasert ledelse. Dette tillot også at de daglige spørreskjemaene kunne ene og alene rette oppmerksomheten mot den psykologiske tryggheten i besetningenes samarbeidsrelasjoner.

Begge spørreskjemaene var derimot bygget opp relativt likt med hensyn til format og metodisk tilnærming. Skjemaene bestod i hovedsak av påstander som ble besvart gjennom avkrysning på en Likert-skala med rangering fra 1-7. Som forklart tydelig i introduksjonen på spørreskjemaene representerte 1 = «i svært liten grad» og 7 = «i svært stor grad». Tallene mellom disse ytterpunktene representerte nyanser av disse. Skalaens midtverdi, tallet 4, ble definert som «Verken eller». Dette svaralternativet ble ansett å være dekkende dersom en respondent ville svare nøytralt eller om vedkommende ikke var i stand til å besvare en påstand av andre grunner.

Bruken av en 7-punks Likert-skala gjorde at respondentene ved 330 skvadronen ble gitt muligheten til å gradere svaret ved å velge det svaralternativet som best gjenspeilte deres oppfatning (Johannessen et al., 2011; Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Bruken av en 7-punks likert skala muliggjorde også en detaljert statistisk analyse i etterkant.

I spørreskjemaene ble skalaene visualisert slik for respondentene:



Figur 6: Visualisering av benyttet Likert-skala

Som det vil bli gått nærmere inn på senere, ble begge spørreskjemaene besvart elektronisk gjennom tjenesten «Nettskjema». Denne tjenesten er godkjent for bruk på forsvarspersonell, og er ansett som Norges sikreste og mest brukte datainnsamlingsverktøy. Spørreskjemaet ble distribuert per SMS til hver enkelt respondent.

Før utsendelse ble begge spørreskjemaene pre-testet av en håndfull kollegaer ved skvadronen. I tillegg ble skjemaene testet av 2-3 personer utenfor skvadronsmiljøet, herunder også ekstern veileder. Hensikten med dette var først og fremst å få tilbakemelding på brukersnitt og påstandsformidling. På denne måten ble spørreskjemaene kvalitetssikret av både potensielle respondenter, samt av utenforstående. Det var også nyttig å få tilbakemelding fra ekstern veileder med stor erfaring og kjennskap til både tema – og forskningsmetoden. De samlede tilbakemeldingene fra pre-test ble viktige i arbeidet med å revidere og ferdigstille skjemaet før datainnsamlingen startet.

I de kommende underpunktene vil de to spørreskjemaene bli nærmere beskrevet. En kopi av begge spørreskjemaene er for øvrig lagt ved som vedlegg 1 og 2 i denne oppgaven.

4.5.1 Spørreskjema 1 – Oppstartsskjema

4.5.1.1 Måleinstrument

I den hensikt å finne et måleinstrument på ledelsesfilosofien «oppdragsbasert ledelse» (OBL), ble det gjort et detaljert søk i eksisterende litteratur og forskning. Målet var å finne en verifisert «skala» som kunne benyttes til å kvantitativt måle OBL. Det viste seg at det ikke var utviklet en publisert skala for nettopp denne ledelsestilnærmingen. Som Shamir (2011, s. 202) antyder: «Mission command is a complex, elusive and multifaceted concept, which makes it difficult to quantify».

Det nærmeste litteraturen beskriver måling av OBL er i en studie gjennomført av Tommy Krabberød ved Sjøkrigsskolen. I artikkelen «Task Uncertainty and Mission Command In a Naval Context» ble det foretatt målinger og observasjoner av medlemmer om bord på

Sjøforsvarets Nansen-klasse fregatter under en kompleks maritim øvelse (Krabberød, Task Uncertainty and Mission Command in a Naval Context, 2014). Den metodiske tilnærmingen for måling av OBL ble i denne forskningen gjort ved bruk av to verktøy. Oppsummert og forenklet ble ledernes adferd for det første målt gjennom et spørreskjema-instrument benevnt SPGR (Systematizing the Person-Group Relation) (Sjøvold, 2006). I tillegg var det fire observatører tilstede under øvelsen som hadde til oppgave å beskrive hvordan deltakerne samarbeidet i en organisasjon som opererer ut ifra en OBL-norm (Krabberød, Task Uncertainty and Mission Command in a Naval Context, 2014, s. 424). Utøvelsen av oppdragsbasert ledelse ble videre målt som ...

«... the deviation between a respondent's description of the preferred leader and the average of the expert ratings of mission command behavior. That is, the smaller the deviation, the more the respondents appreciated a leader who behaved in accordance with the mission command norm». (Krabberød, Task Uncertainty and Mission Command in a Naval Context, 2014, s. 424)

Det ble ikke ansett som aktuelt å benytte samme tilnærming i denne oppgaven, dette med utgangspunkt i de kontekstuelle faktorene rundt datainnsamlingen diskutert tidligere. Med hjelp fra min eksterne veileder, Bård Fyhn - forsker og PhD-stipendiat ved Norges Handelshøyskole (NHH), fikk jeg tilgang på to nyttige dokument i oppgavens henseende:

1. Et spørreskjema basert på innholdet i «Vassdalsundersøkelsen»¹.
2. En masteroppgave levert ved den Litauiske Forsvarshøyskolen.

Spørreskjemaet med elementer fra «Vassdalsundersøkelsen» fikk Fyhn tilsendt per mail fra nevnte Tommy Krabberød. Det tilsendte skjemaet er lagt ved oppgaven – se vedlegg 4. Skjemaet består av totalt 13 påstander som har til hensikt å måle oppdragsbasert ledelse.

Linus Dungveckis, en instruktør innenfor ledelse ved «The Military Academy of Lithuania» har nylig skrevet en mastergradsavhandling med tittelen «Measuring Military Organizational Culture Needed For Success in Battlefield» (Dungveckis, 2021). Hensikten bak denne studien var å utvikle et empirisk forankret instrument for å måle «mission command». Avhandlingen bygger på tilgjengelig litteratur om oppdragsbasert ledelse. I tillegg har Dungveckis også benyttet seg av en rekke metodiske verktøy for å skape validitet og reliabilitet. Eksempler på dette er «Delphi-metoden» i den hensikt å få den utviklede OBL-skalaen kritisk vurdert av

¹ En undersøkelse som ble igangsatt etter Vassdalsulykken. Se teorikapittel, punkt 2.5.

personell med ekspertkompetanse på området, samt faktoranalyse for å finne de faktorene som best kan beskrive resultatene fra benyttet datasett.

Kort fortalt dekomponerer Dungveckis (2021) begrepet «mission command» inn i tre dimensjoner med totalt ti faktorer:

Dimension	Factors	Oversatt
1. Foundations (fundament)	1. Competence 2. Mutual Trust 3. Constructive Leadership	1. Kompetanse 2. Gjensidig tillit 3. Konstruktivt lederskap
2. Elements (elementer)	4. Clarity of Mission 5. Speed in action 6. Freedom of action 7. Proactivity	4. Oppdragsklarhet 5. Aksjonshastighet 6. Handlingsfrihet 7. Proaktivitet
3. Outcomes (resultat)	8. Thriving in uncertainty 9. Interdependent decision making 10. Rapid exploitation of opportunities	8. Mestring under usikkerhet 9. Gjensidig avhengighet i beslutningstaking 10. Hurtig mulighetsutnyttelse

Tabell 4: Dimensjoner og faktorer i OBL

(Dungveckis, 2021)

De ti faktorene er etter beste evne oversatt til høyre i tabellen. For å best kunne måle hver av de ti faktorene inkluderer Dungveckis' endelige skalaforslag to til seks påstander per faktor. I sum utgjør dette 43 påstander totalt.

Med intensjonen om å presist måle utøvelsen av OBL ved 330 skvadronen, har denne oppgaven valgt å inkludere elementer av begge de ovennevnte skalaene – både påstander fra Vassdalsundersøkelsen samt et utdrag påstander fra den nylig utformede skalaen fra Dungveckis. Neste underpunkt vil spesifisere innholdet nærmere.

4.5.1.2 Oppstartsskjema - Komposisjon og innhold

Etter en del vurderinger og utkast til oppstartsskjema, ble det endelige skjemaet konkludert med totalt 38 påstander. Skjemaet startet med noen enkle variabler som ikke inkluderes i dette antallet. Estimert tidsbruk ved besvarelse ble antatt å være 5-6 minutter. I tillegg ble det innledningsvis gitt noen viktige føringer for hvordan oppstartsskjemaet skulle besvares:

1. Dersom respondenten var andreflyger, maskinist, navigatør/systemoperatør, redningsmann eller lege: Spørreskjemaet skulle besvares med utgangspunkt i deres **generelle** inntrykk av skvadronens besetningssjefer.

2. Dersom respondenten var besetningssjef: Spørreskjemaet skulle besvares med utgangspunkt i **seg selv**.

Ettersom utsendelse av spørreskjema foregikk per SMS, ble respondentenes mobilnummer også den enkeltes ID-nummer for å sikre sporbarhet i prosjektet. Det ble også spurt om antall år i operativ tjeneste ved skvadronen, samt ved nåværende avdeling. Grunnen til dette er at det kan være interessant å se variasjonen i psykologisk trygghet som funksjon operativt erfaringsnivå på både skvadron - og avdelingsnivå. Det er ikke uvanlig at man i løpet av sin operative karriere bytter avdeling. Dette gjør at man kan gå på vakt med personer man ikke kjenner like godt som på den tidligere avdelingen. Det var derfor av interesse å be om denne informasjonen for å kunne benytte erfaringsnivå som en eventuell kontrollvariabel i forskningen. Det var også sentralt å få kjennskap til hvilke besetningskategori respondenten tilhørte: Besetningssjef, andreflyger, navigatør/systemoperatør, maskinist, redningsmann, eller lege. Dette henger sammen med proporsjonaliteten, eller balansen, i datainnsamlingen som diskutert tidligere. Merk at det ikke ble spurt om kjønn på respondentene, dette fordi det er kun et fåtall kvinner ved skvadronen. Dette kunne, sett i sammenheng med besetningskategori og erfaringsnivå, kompromittert anonymitetshensynet i forskningen.

På spørsmålene om antall år i operativ tjeneste ved skvadronen og i nåværende avdeling, måtte respondentene selv skrive inn et tall. På spørsmålet om besetningskategori ble dette besvart ved avkrysning på definerte svaralternativer. Hensikten med dette var å øke den begrepsmessige gyldigheten. Dette har sitt utspring i at det i nyere tid har vært en revidering av besetningskategorinavn i Luftforsvaret. Ved å la respondentene besvare dette spørsmålet gjennom avkrysning var følgelig mer hensiktsmessig. Avkrysningsalternativene bygger på de tradisjonelle besetningsdefinisjonene, slik at at ikke oppstår forvirring blant respondentene.

For å lage en struktur opp mot den statistiske analysen, ble det valgt å seksjonere innholdet i oppstartsskjemaet i to deler. De innledende variablene beskrevet over er ikke inkludert her.

Del 1 bestod av påstand 1 til 9. Disse påstandene bygget på tilsendt data fra den nevnte Vassdalsundersøkelsen. Påstandene ble omformulert slik at de var tilpasset oppgavens kontekst. For å skille mellom de to skisserte skalaene for å måle OBL, ble denne delen av oppstartsskjemaet referert til som **OBL skala 1**. Påstand 1 til 9 ble derfor definert som variabel OBL11-OBL19.

Videre ble oppstartsskjemaets **del 2** definert som påstand 10 til 22. Disse påstandene var et gjennomtenkt utvalg fra Dungveckis' OBL skala. Å benytte hele den foreslåtte skalaen ville

gjort denne delen av oppstartsskjemaet relativt omfattende. Det ble derfor valgt ut *én til to påstander per faktor*. Påstandene ble valgt basert på hvor godt de passet inn i den luftoperative tjenesten til 330 skvadronen. Her var det også et behov for å omformulere påstandene noe, samt å oversette dem fra engelsk til norsk. Denne prosessen fremkommer i vedlegg 3 – «Oversettelse påstander OBL». Denne delen ble videre definert som **OBL skala 2**. Variablene ble navngitt OBL21-OBL 213.

I tillegg inneholdt spørreskjemaet andre variabler som er tenkt benyttet i andre forskningsprosjekt, men som ikke anses relevante for denne oppgaven. Disse variablene vil ikke bli gjort nærmere rede for.

Den ovennevnte seksjoneringen av oppstartsskjemaet kan oppsummeres i følgende tabell:

Seksjonering oppstartsskjema	Forklaring	Variabler
Del 1: Påstand 1 til 9	OBL skala 1	OBL11 - OBL19
Del 2: Påstand 10 til 22	OBL skala 2	OBL21 - OBL213

Tabell 5: Seksjonering av oppstartsskjema

4.5.2 Spørreskjema 2 - Daglig spørreskjema

4.5.2.1 Måleinstrument

Det finnes flere publiserte skalaer for å måle psykologisk trygghet i team (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018; Geraghty, 2020; Walker, 2010; Awang, Dollard, Coward, & Dormann, 2012, O'Donovan et. al., 2020). En av de mest brukte skalaene er utviklet av Amy Edmondson (1999). I hennes relativt nye bok, «The Fearless Organization» (2018), blir denne skalaen presentert slik:

1. If you make a mistake on this team, it is often held against you. (R)
2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.
3. People on this team sometimes reject others for being different. (R)
4. It is safe to take a risk on this team.
5. It is difficult to ask other members of this team for help. (R)
6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
7. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.

Figur 7: Skala for måling av psykologisk trygghet

(Edmondson, 2018, s. 20)

Fire av de syv påstandene er uttrykt med positivt fortegn, det vil si at *enighet* i påstanden indikerer en høyere grad av psykologisk trygghet. De resterende tre påstandene er dog formulert negativt, markert med (R) for «reversert». Dersom en respondent er *enig* med disse påstandene, uttrykker dette en lavere grad av trygghet. Edmondson anser også bruken av Likert-skala som den mest hensiktsmessige i besvarelsen av påstandene (Edmondson, 2018, s. 20).

Det at skalaen over er mye benyttet i ulik litteratur og forskning, har gjort at skalaen er ansett som validert for å måle psykologisk trygghet:

«The psychological safety measure has proven to be robust despite variations in both the number and the wording of the items used. By robust, I mean that the collected data demonstrate the necessary statistical properties, such as inter-item reliability as measured by Cronbach's alpha and predictive validity, as measured by correlations with other variables of interest. (Edmondson, 2018, s. 20)

Ettersom oppgavens eksterne veileder, Bård Fyhn, er en av landets fremste forskere på psykologisk trygghet, var det naturlig å sparre med Fyhn med tanke på valg av innhold i skala. Det ble konkludert med å benytte to ulike skalaer for å måle psykologisk trygghet ved 330 skvadronen. Fyhn har hatt god erfaring med bruken av disse skalaene i sin egen doktorgradsforskning. Skalaene vil bli nærmere beskrevet i kommende underpunkt.

4.5.2.2 Daglig spørreskjema - Komposisjon og innhold

Konkrete aspekter rundt det daglige spørreskjemaet har allerede blitt presentert. Oppsummert hadde dette spørreskjemaet til hensikt å måle psykologisk trygghet hos besetningsmedlemmene

hver dag over to vaktperioder, med unntaket av friperioden mellom periodene. Skjemaet bestod av totalt 9 påstander. Estimert tidsbruk ved besvarelse ble antatt å være 1-2 minutter hver gang.

Som i oppstartsskjemaet ble det kartlagt noen enkle variabler innledningsvis, herunder respondentenes telefonnummer. Det ble videre også spurt om det hadde blitt gjort noen vaktbytter internt i crewet det siste døgnet, og hvis ja – i hvilke(n) besetningskategori(er).

Av strukturingshensyn ble det som i oppstartsskjemaet valgt å seksjonere innholdet i to deler:

Del 1 bestod av påstand 1 til 4. Det var et behov for å omformulere påstandene noe for å spisse dem inn mot 330 skvadronen. For å skille de to presenterte skalaene om psykologisk trygghet, forkortet *PT*, fra hverandre, ble denne delen av spørreskjema i det viderer referert til som **PT skala 1**. Variablene ble definert PT11-PT14.

Del 2 inkluderte påstand 5 til 9. Denne delen representerte **PT skala 2**, med variablene benevnt PT21-PT25. Som det fremkommer av vedlagt spørreskjema var enkelte av påstandene gjenkjennbare fra den første skalaen, bare at disse var negativt, eller reversert, formulert i skala to. I tillegg ble det valgt å endre betydning av Likert-skalaen i påstand 8: «Ingen i dette crewet ville med hensikt handle på en måte som undergraver min innsats». Denne påstanden ble derfor besvart på en skala hvor 1 = helt uenig, og 7 = helt enig. Måten denne påstanden var formulert på, hadde potensielt gjort det forvirrende å benytte den tidligere omtalte Likert-skalen hvor 1 = i svært liten grad, og 7 = i svært stor grad. Det ble tydelig formulert på spørreskjemaet et skalabeskrivelsen var endret for påstand 8.

Den ovennevnte seksjoneringen av det daglige spørreskjemaet kan oppsummeres i følgende tabell:

Seksjonering daglig spørreskjema	Forklaring	Variabler
Del 1: Påstand 1 til 4	PT skala 1	PT11 - PT14
Del 2: Påstand 5 til 9	PT skala 2	PT21 - PT25

Tabell 6: Seksjonering av daglig spørreskjema

4.5.3 Distribuering

Av praktiske og behandlingsmessige hensyn ble spørreskjemaet i hovedsak distribuert per SMS. Det var én respondent som ønsket invitasjon per epost.

Etter som respondentene ved 330 skvadronen er militært tilsatte², måtte distribusjonsverktøyet ivareta dette hensynet. Etter samtale med Forsvarets Høyskole (FHS), ble det anbefalt å benytte tjenesten «Nettskjema» gjennom Universitetet i Oslo³. Denne tjenesten er godkjent for bruk på forsvarspersonell. Feide-bruker ved Nord Universitet ga tilgang til tjenesten.

Før spørreskjemaene kunne distribueres ble respondentene tilsendt et informasjonsskriv med følgende formalia (Johannessen et al., 2011, ss. 293-294):

- Kort omtale av undersøkelsens hensikt
- Opplyse om hvem som foretok undersøkelsen: Institusjon, prosjektansvarlig, og den ansvarliges faglige bakgrunn
- Opplyse om at deltakelse var frivillig
- Opplyse at svarene var underlagt taushetsplikt, og at dem ble behandlet fortrolig, samt at personer med tilgang til dataene skal også skulle skrive under en taushetserklæring.
- Eventuelle andre krav og betraktninger omkring personvernombud
- Varighet på registrering
- Undertegnedes navn og telefonnummer ved spørsmål eller henvendelser

Nederst i informasjonsskrivet var det også en samtykkeerklæring som respondentene måtte underskrive og sende i retur til undertegnede. Det ble ikke distribuert noen spørreskjema før signert samtykkeerklæring var mottatt.

Det dukket raskt opp et behov for å lage et statusskjema for datainnsamlingen, herunder en detaljert oversikt for utsendelse av de daglige spørreskjemaene. Utsendelse av både oppstartsskjema og de daglige skjemaene ble gjort manuelt. Arbeidet rundt det sistnevnte ble ansett som relativt omfattende å administrere grunnet den «usynkroniserte» turnuspraksisen på skvadronen.

Det ble tilstrebet å sende ut SMS med invitasjon til daglige spørreskjema før lunsj samme dag. På denne måten hadde respondentene god tid gjennom døgnet å registrere. I tillegg ble det sendt en ny SMS med registreringspåminnelse samme kveld dersom skjemaet ikke enda var besvart. Denne praksisen fungerte godt, og det var ingen frafall i registreringene underveis. Det sistnevnte aspektet vil blir diskutert nærmere senere i oppgaven.

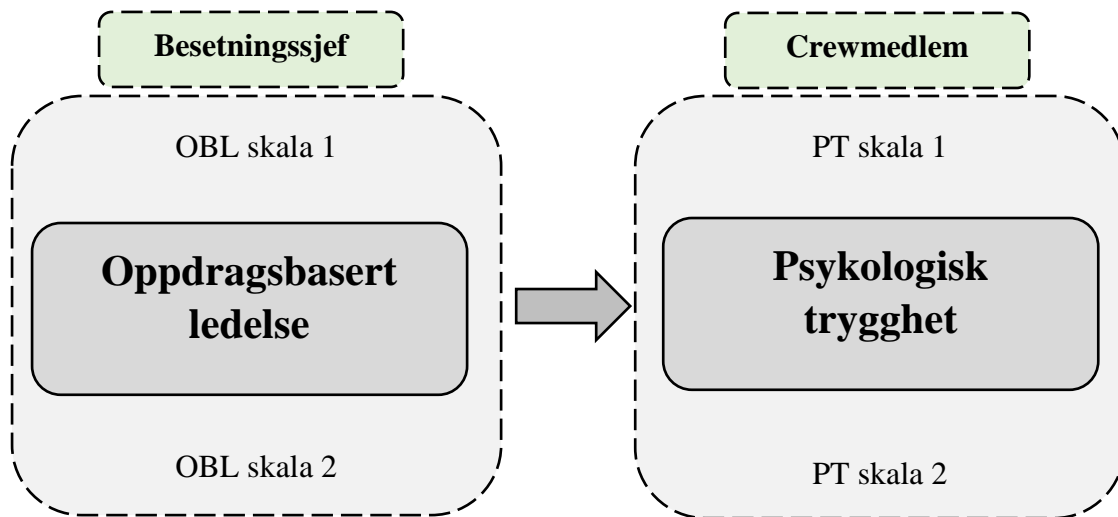
² De fleste legene ved skvadronen er ansatt i lokalt helseforetak, og er derfor ikke å anse som militært tilsatt. Det finnes dog enkelte leger som er ansatt i Forsvaret, og dermed militært tilsatt.

³ <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/>

Det kommende punktet vil rette fokus på analyse av datamaterialet som er innhentet gjennom de ovennevnte spørreskjemaene.

4.6 Forskningsmodell

De ovenstående metodiske beskrivelsene ledet til følgende forskningsmodell:



Figur 8: Forskningsmodell

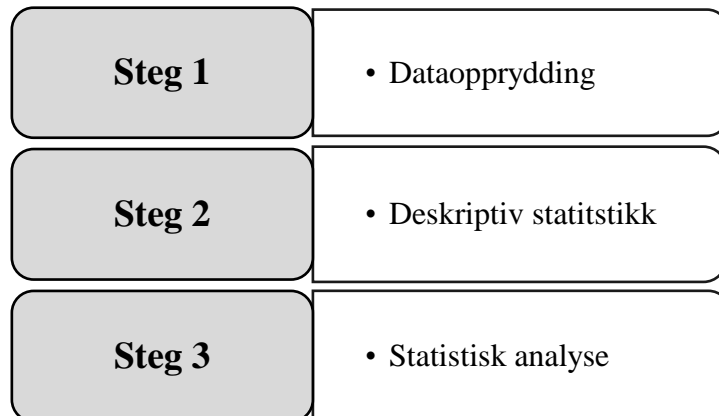
4.6 Analyse

Oppgavens kvantitative design fordret at oppgaven samlet inn data som kunne omkodes til tall. En forutsetning for å kunne gjøre dette var at alle svaralternativer i spørreskjemaet fikk en tallverdi. Måten dette ble gjort på var å utarbeide en *kodebok*. I denne utarbeidelsen ble hvert enkel påstand (variabel) registrert med et tilhørende svaralternativ (verdier) (Johannessen et al., 2011, ss. 268-269). På denne måten kunne datagrunnlaget overføres til et statistisk analyseverktøy. I dette forskningsprosjektet ble det valgt å benytte SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) som databehandlings – og analyseprogram.

Etter at alle spørreskjemaene var registrert og overført på beskrevet måte, satt man da igjen med en datamatrikse. I og med at oppgaven baserte seg på både et oppstartsskjema og de daglige spørreskjemaene over to turnusperioder, ble kodifisering av datagrunnlaget en ganske omfattende prosess. Det som derimot forenklet dette arbeidet var at Nettskjema-tjenesten hadde en egen «kodebok-funksjon». I tillegg tillot tjenesten at man importerte tabulatorseparerte filer direkte inn i SPSS. Det å bruke en slik digital plattform var med på å effektivisere og forenkle analyseprosessen i vesentlig grad, uten å forringe kvaliteten i det som ble gjort.

I de kommende punktene vil det kort foretas en generisk beskrivelse av hvordan datamaterialet ble behandlet i den videre prosessen. Stegene under ble gjennomført for begge spørreskjemaene, både oppstartsskjemaet samt alle de daglige skjemaene. Detaljer og presentasjon av data (steg 2 og 3 i modellen under) vil bli gjort i neste kapittel – 5 *EMPIRISKE FUNN*.

Kronologien i den videre analyseprosessen bestod av følgende steg:



Figur 9: Analyseprosessens kronologi

3.6.1 Steg 1: Dataopprydding

Etter å ha eksportert all data til SPSS, ble det gjort en «screening and cleaning» av datagrunnlaget (Pallant, 2007, s. 43). I dette lå det å sjekke for potensielle feilregistreringer eller manglende dataregistrering for hver av variablene. Dette ble ansett som sentralt da eventuelle mangler her ville ha påvirket det videre analysearbeidet.

Ettersom begge spørreskjemaene primært var prestrukturerte, var det lite rom for feilføringer fra respondentene. Felles for begge spørreskjemaene var at hver påstand kunne besvares med kun ett svaralternativ. I oppstartsskjemaet var noen av påstandene ikke obligatorisk å svare på. Etter en gjennomgang av oppstartsskjemaet kom det frem at alle respondentene hadde besvart samtlige påstander. I det daglige spørreskjemaet var alle påstander obligatorisk å besvare, ettersom dette skjemaet var betydelig mindre i omfang. Av den grunn ville en manglende registrering påvirket datasettet i større grad. I tillegg var det sentralt at de dynamiske målingene omkring psykologisk trygghet var komplette.

I så måte var det kun registrering av den enkeltes operative erfaring ved henholdsvis skvadron og avdeling, som var gjenstand for eventuelle feilføringer. Etter å ha sjekket for eventuelle ekstremverdier, eller uteliggere, i registreringen av erfaringsnivå ble det konkludert med at

datasettet verken hadde noen feilføringer eller manglende registreringer. Det var derfor ikke et behov for å korrigere deler av datasettet.

Videre ble også alle påstander som var negativt formulert, reversert i SPSS før steg 2 i analyseprosessen ble påbegynt.

3.6.2 Steg 2: Deskriptiv statistikk

Som nevnt innledningsvis vil den deskriptive statistikken (steg 2), samt den statistiske analysedelen (steg 3) bli presentert i neste kapittel.

Bruken av deskriptiv statistikk kan gi en god beskrivelse av karakteristikken i denne oppgavens datagrunnlag. Videre er det også konstruktivt å benytte beskrivende statistikk til å undersøke om de nødvendige underliggende forutsetningene for den statistiske analysen er innfridd (Pallant, 2007, s. 53). En god forståelse av den deskriptive statistikken gir også godt grunnlag for en dypere forståelse av resultatene i den videre analysen.

I tillegg er det naturlig å inkludere en beskrivelse av både antall respondenter og fordelingen av disse. Dette er allerede presentert i «4.3 Utvalg». Andre statistiske mål som anses nyttige er gjennomsnitt, standardavvik, variansbredde, skjevhet («skewness») og kurtose («kurtosis») (Pallant, 2007, s. 53). De to sistnevnte forteller henholdsvis graden av symmetri og graden av toppunkt i frekvensfordelingen (Pallant, 2007; Sørensen, 2021). SPSS har innebygde funksjoner som kan hente ut denne type beskrivende statistikk.

Mange av de statistiske teknikkene bygger på en forutsetning om at fordelingen er normalfordelt. I dette ligger det at fordelingen er «a symmetrical, bell-shaped curve, which has the greatest frequency of scores in the middle, with smaller frequencies towards the extremes» (Gravetter & Wallnau, 2004, s. 48). Dette vil bli nærmere diskutert i neste kapittel.

3.6.3 Steg 3: Statistisk analyse

Hva angår statistisk analyse vil oppgaven først presentere en bivariat korrelasjonsanalyse. Beregning av korrelasjon kan gi et uttrykk for samvariasjon i målingene, herunder både styrke og retning mellom variabler (Pallant, 2007). Man kan følgelig sammenligne hvordan enheter som har en bestemt verdi på én variabel, fordeler seg på en annen variabel (Johannessen et al., 2011, ss. 313-314). Med andre ord kan man for sammenligne variabler fra oppdragsbasert ledelse og variabler omkring psykologisk trygghet. De ulike variablene man vil undersøke kan konstrueres og analyseres i SPSS.

Som neste kapittel vil presentere mer konkret vil det videre bli gjennomført to former for regresjonsanalyse – lineær og hierarkisk. Regresjonsanalyser bygger på korrelasjon mellom variabler, men tillater «a more sophisticated exploration of the interrelationship among a set of variables» (Pallant, 2007, s. 146). Omformulert kan regresjonsanalyse benyttes for å lete etter årsaksforklaringer.

4.7 Reliabilitet og validitet

Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som såkalte kriterier for forskningskvalitet. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av dataene i undersøkelsen, herunder også måten data samles inn og bearbeides på. Med andre ord hvor pålitelig og konsistent datagrunnlaget er (Johannessen et al., 2011, s. 44). Validitet på sin side sier noe gyldigheten i det som undersøkes. Etter som «data ikke er selve virkeligheten, men representasjoner av den», er det viktig å diskutere hvor representativt datagrunnlaget er for de sammenhenger eller fenomener man har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2011, s. 73).

Hva angår reliabiliteten til denne oppgaven gjør det kvantitative forskningsdesignet at aspekter omkring datainnsamling og analyse er å anse som mer objektivt sammenlignet med en kvalitativ tilnærming. I denne oppgaven har jeg forsøkt å beskrive egen fremgangsmåte så presist som mulig. Ved å være nøye og transparent i denne presentasjonen kan andre forskere etterprøve det som har blitt gjort. Etter som det har blitt benyttet elektroniske spørreskjema for å innhente data, er det ikke urimelig å hevde at dette styrker oppgavens reliabilitet. Denne formen for datainnhenting medfører lav personlig interaksjon med undersøkelsesenheter. Dette betyr at det er liten grad av subjektivitet i måten data har blitt samlet inn på. Dersom tilnærmingen hadde vært av en mer kvalitativ art, hadde det vært større sannsynlighet for forstyrrelser fra omgivelser eller i interaksjonen mellom intervjuer og informant (Johannessen et al., 2011, s. 151). Bruken av spørreskjema sikrer også respondentanonymitet. Som nevnt tidligere ble det av dette hensynet ikke spurt om kjønn på respondentene. Fåtallet kvinner ved skvadronen kunne, sett i sammenheng besetningskategori og erfaringsnivå, som nevnt kompromittert anonymitetshensynet i forskningen.

Videre vil det valgte forskningsdesignet kunne styrke reliabiliteten i analysearbeidet. Å kunne bearbeide innsamlet data på en nøyaktig måte er vesentlig for å sikre påliteligheten i analysene som blir gjort. Arbeidet med å utarbeide en kodebok kan potensielt være en omstendelig prosess. Som nevnt tilbyr Nettskjema-tjenesten behjelpelige funksjoner i dette henseendet.

Blant annet kan denne tjenesten generere både kodebok og rådata som kan eksporteres direkte til SPSS. Dette medfører at data registreres med høyere nøyaktighet enn hvis dette hadde blitt gjort manuelt. I sum reduserer dette sannsynligheten for å gjøre menneskelige feil i både registrering, - behandling, - og analyse av innsamlet data.

En annen fordel med et kvantitativ forskningsdesign er at man kan vurdere reliabiliteten i datagrunnlaget ved gjennomføre ulike pålitelighetstester. Blant annet kan intern konsistens måler ved bruk av *Cronbachs alfa*. Dette er en alfa-verdi som varierer mellom 0 og 1. Desto nærmere 1 verdien er, jo høyere er også den interne påliteligheten mellom mål som antas å henge sammen (Ringdal, 2001). Dette vil bli gjenstand for diskusjon i neste kapittel. De ovennevnte betraktningene kan bidra til å styrke oppgavens reliabilitet.

Hva angår validitet, eller gyldighet, er det vanlig å skille mellom ekstern og intern validitet. Ekstern validitet dreier seg om «hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert» (Johannessen et al., 2011, s. 367). For denne oppgaven vil det derfor kunne være aktuelt å undersøke om de potensielle funnene som blir gjort også kan overføres til andre utvalg og team i beredskapssammenheng. En mulig faktor som kan påvirke denne potensielle overførbarheten, er at 330 skvadronen utelukkende består av nøye selektert personell. Eksempelvis går flygere gjennom en svært grundig seleksjon, der omtrent kun 1% av søkermassen består de ulike seleksjonsfasene. De resterende besetningskategoriene – naviagatør/systemoperatør, maskinist, redningsmann og lege – gjennomgår også omfattende seleksjonstester. Mange av testene er de samme som for flygere. I tillegg til disse testene settes det spesielle spesialiseringskrav til maskinist, redningsmann, og lege. I kort går dette ut på at maskinisten må være sertifisert tekniker på helikoptertypen; redningsmann må ha pre-hospital erfaring og være utdannet sykepleier eller ambulansefagarbeider; og lege må være spesialutdannet i akuttmedisin (anestesi). Dette aspektet gjør at en eventuell generalisering kan være begrenset. Følgelig kan det være mest aktuelt å kunne generalisere til et utvalg som opererer i lignende kontekst. Aktuelle eksempler på dette kan være tette lagsstrukturer innenfor brann – og redning, luftambulansetjenesten, SAR-tjeneste i offshorevirksomhet, samt spesialiserte avdelinger i Politiet og Forsvaret.

Hva angår undersøkelsens interne validitet, går dette ut på om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke: «Har undersøkelsen god intern validitet, gir den et godt grunnlag for å slutte at en påvirkning har, eller ikke har, effekt» (Johannessen et al., 2011, s. 365). Som nevnt har oppgaven bevisst valgt en longitudinell tilnærming. Dette i den hensikt

å måle psykologisk trygghet flere ganger for å ta høyde for eventuelle variasjoner over en definert tidsperiode. Det kan derfor hevdes at det å gjennomføre daglig målinger av psykologisk trygghet over to vaktperioder for hver respondent, også kan bidra til en økt intern validitet i oppgaven. Å måle noe over tid kan følgelig gi et mer presist bilde av potensielle sammenhenger.

Et annet viktig poeng med tanke på oppgavens validitet er proporsjonaliteten i datagrunnlaget. For å kunne evne å måle det oppgaven har til hensikt å måle, er det viktig at antall respondenter fra hver besetningskategori er proporsjonalt. Som presentert var besetningssjefer og redningsmenn best representert, med henholdsvis 15 og 14 respondenter. I resten av utvalget var fem av respondentene andreflygere, fem leger, seks maskinister og seks navigatører/systemoperatører. Validitetsmessig hadde det vært formålstjenlig at antall respondenter fra hver kategori var mer balansert. Det som derimot er positivt, er at det er ingen besetningskategori som skiller seg spesielt negativt ut med et lavt respondentantall. Det erkjennes at en bedre balanse mellom kategoriene kunne potensielt styrket oppgavens validitet. På samme tid anses respondentbalansen å være tilstrekkelig til oppgavens formål. Som et tillegg til dette kan det nevnes at det har ikke vært noe frafall i datainnsamlingsprosessen. Med andre ord har alle respondentene gjennomført alt av registrering både på oppstartsskjema og de daglige spørreskjemaene. Dersom det hadde vært noe form for frafall underveis kunne dette således potensielt ha forringet validiteten på datagrunnlaget, især dersom frafallet hadde vært ansett som systematisk.

Hva angår ekstern validitet erkjennes det at en manglende verifisert måleinstrument for å måle oppdragsbasert ledelse er en potensiell begrensning i denne oppgaven. Måleinstrumentet som er benyttet i OBL er hentet fra nevnte spørreskjema fra Vassdalsundersøkelsen samt skalaforslaget hentet fra masteroppgaven publisert ved den Litauiske Forsvarshøyskolen. Dersom det hadde eksistert et mer pålitelig og verifisert verktøy for å måle dette, hadde dette kunne styrket oppgavens eksterne validitet. Den praktiske tilnærmingen i målingene av OBL i denne oppgaven er følgelig ansett som en validitetsmessig svakhet.

4.8 Egen rolle som forsker

Som forsker i dette prosjektet må jeg være bevisst på de potensielle utfordringene som finnes ved å gjennomføre undersøkelser på egen arbeidsplass. På den ene siden er det i mine øyne en fordel at jeg selv er besetningsmedlem på 330 skvadronen. Det å ha en fot «innenfor» miljøet gjør det lettere å få tilgang til data. Rent objektivt er det rimelig å anta at et lignende prosjekt hadde blitt mindre slagkraftig dersom initiativet hadde vært gjort av en person uten tilhørighet

til skvadronen. Den potensielle ulempen ved å undersøke egen arbeidsplass er at dataen man samler inn lettere kan bli påvirket og fortolket av meg som forsker. Det er derfor vesentlig at jeg klarer å skille ut mine egne interesser, synspunkter og erfaringer når datagrunnlaget skal behandles og analyseres.

En mulig positiv effekt av dette arbeidet er at jeg selv får bedre forståelse av egen arbeidsplass, både på godt og vondt. Forhåpentligvis vil funnene i oppgaven også skape engasjement og interesse på både skvadron – og avdelingsnivå. For meg personlig vil denne oppgaven kunne gi meg konstruktiv innsikt om besetningssjefens mulige påvirkningskraft på de andre besetningsmedlemmene gjennom utøvelsen av oppdragsbasert ledelse. Mitt mål er selv å bli besetningssjef, og ved å sette mer fokus på – og forstå psykologisk trygghet som funksjon av eget lederskap er svært verdifullt. Men, for å få gjennomført presise analyser uten bias, er det vitalt at jeg i rollen som forsker er profesjonell og objektiv.

4.9 Metodekritisk refleksjon

Dette prosjektet tar som beskrevet utgangspunkt i et kvantitativt forskningsdesign. I forlengelsen av de allerede presenterte argumentene var dette valget ikke bare basert på akademiske og praktiske argument. En annen årsak var at denne tilnærmingen skaper en avstand mellom meg som forsker og mine kollegaer som respondenter. Personlig tror jeg at eksempelvis et kvalitativt design, med intervju som datainnsamlingsmetode, kunne skapt utfordringer. Saken er at psykologisk trygghet spesielt er et veldig personlig tema. Intervjusituasjoner med dette som tematikk kunne fort kommet inn på momenter som er svært personlig anliggende. Etter mitt syn kunne dette skapt en potensiell konflikt mellom min rolle som forsker, og min rolle som kollega. Min tilstedeværelse i disse intervjuene kunne på den ene siden skapt et mulig begrensende filter hos informantene. På den annen side kunne mitt nærvær skapt en kontekst der det kunne ha følt trygt for informantene å dele personlige historier og erfaringer. Antakeligvis hadde dette slått ut begge veier, avhengig av min relasjon og personlige forhold til de ulike informantene. For å ikke blande mine «to hatter» i dette prosjektet ble følgelig den kvantitative tilnærmingen ansett som mest hensiktsmessig.

Det er i denne sammenheng viktig å understreke at oppgavens problemstilling også gir teoretisk grunnlag for å gå *kvalitativt* til verks. Som litteraturen peker på kan en kvalitativ fremgangsmåte være formålstjenlig for å få bedre innsikt rundt momenter som ligger på et mer subjektivt nivå. Dette kan eksempelvis være sosiale fenomener, oppfatninger og meningsytringer (Johannessen et al., 2011).

Tatt det ovennevnte i betraktning kan det spekuleres i om en metodetriangulering kunne vært en interessant tilnærming. Dette er et alternativ som kombinerer begge tilnærminger – både den kvantitative og den kvalitative. På denne måten kunne man undersøkt om begge innsamlingsmetoder hadde ført til samme funn. Dette kunne styrket tilliten til resultatene. Eventuelle avvik mellom metodene kunne også avdekket interessante nyanser. Som et eksempel kunne det blitt benyttet en kvalitativ metode som oppfølging av det kvantitative datagrunnlaget (Johannessen et al., 2011, s. 421). Etter å ha vektet gevinstene opp mot de aktuelle dilemmaene som skissert over, ble valget av en ren metodetriangulering skrinlagt. Dog ble det valgt å ha et kvalitativt innslag gjennom den nevnte pre-datainnsamlingen, hvor fire besetningssjefer ga en skriftlig refleksjon omkring rollen og deres erfaringer som besetningssjefer. Det ble derfor tatt i bruk en kvalitativ komponent i den hensikt å skape et autentisk bilde av besetningsjefsrollen ved 330 skvadronen. Dette er således ikke å regne som en metodisk triangulering.

En potensiell svakhet i oppgavens datainnsamlingsmetode er det faktum at det ikke praktiseres faste crew ved avdelingen på 330 skvadronen. Kategorisammensetningen på vakt er alltid den samme, men det er til enhver tid ulike personer som fyller de ulike rollene om bord. Som tidligere beskrevet kan det i løpet av en vakt byttes ut flere enkeltmedlemmer i crewet. Dette kan føre til utslag i datagrunnlaget. Hyppige bytter i løpet av en vaktperiode kan potensielt skape en følt «ustabilitet» blant besetningsmedlemmene. Når det er sagt, finnes det argumenter som kan tale for det motsatte. I det følgende blir min egen forståelse og erfaring omkring dette lagt til grunn.

Selv om det ikke praktiseres faste crew, er det operative miljøet ved hver avdeling relativt lite. I tillegg gjør beredskapskonteksten at man blir godt kjent med hverandre: Man bor sammen, spiser sammen, og i tillegg drar man ut på krevende oppdrag sammen. Skvadronens oppdragsportefølje innebærer at man blir eksponert for tidvis ekstreme situasjoner, med sterke sanseinntrykk. Man kan oppleve intens glede og mestring når man har utgjort en forskjell sammen som et team, og likeledes kan man føle på sorg og tristhet når utfallet ikke blir som man håpet. Disse opplevelsene gjør at man knyttet sterke bånd og tette relasjoner til sine kolleger. Som en redningsmann sa til meg en gang: «Det vi driver med er jo teambuilding i praksis!»

Selv om skvadronens avdelinger ikke går vakt i faste crew, tilsier egen erfaring vaktkonteksten er med på å viske ut mye av de potensielt tydelige overgangene i crewsammensetningen ved

enkeltpersonbytter. Dette er også en praksis som er godt etablert og nærmeste forventet når en er på vakt. Med andre ord kan den teoretiske ustabiliteten ikke være en like sterk komponent i den faktiske vakthverdagen ute ved avdelingene.

4.10 Etske problemstillinger

Som forsker må man ta hensyn til etiske prinsipper, regler og retningslinjer. Etske problemstillinger oppstår når «forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen» (Johannessen et al., 2011, s. 94). Denne oppgaven er intet unntak. For å ivareta disse etiske hensynene på en best mulig måte, gjennomføres masteroppgaven etter de forskningsetiske retningslinjene vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Pensumlitteraturen beskriver at det i hovedsak er tre hensyn som må tenkes gjennom (Nerdrum, referert til i Johannessen et al., 2011, s. 95):

- Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade

Når det gjelder selvbestemmelse og autonomi, ble respondentene bedt om å undertegne en samtykkeerklæring før selve datainnsamlingen startet. Samtykkeerklæringen inneholdt også et informasjonsskriv hvor det ble tydelig kommunisert hva deltakelse innebar, at deltakelse var basert på et frivillighetsprinsipp, informasjon om personvern, den enkeltes rettigheter, samt hvordan opplysninger om den enkelte ville bli behandlet. Det ble også formidlet at respondentene kunne trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, uten konsekvenser.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv setter spesielle krav til hvordan dataen i oppgaven skal behandles. I dette ligger det at data og detaljer må behandles med konfidensialitet, slik at opplysninger ikke kan misbrukes og føre til identifikasjon av deltakerne. I forbindelse med utsendelse av informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble det også informert om at registreringsdata var underlagt taushetsplikt, og at data ville bli behandlet fortrolig. I tillegg må personer med tilgang til dataene skrive under en taushetserklæring. Dette tilfører et ekstra og nødvendig nivå av sikkerhet for respondentene.

Hva angår forskeren ansvar for å unngå skade, kunne dette vært mer aktuelt dersom en kvalitativ tilnærming hadde blitt benyttet. I dette ligger det at det må vurderes om innsamling av data «kan berøre sårbare og følsomme områder som det kan være vanskelig å bearbeide og komme

seg ut av igjen» (Johannessen et al., 2011, s. 96). Psykologisk trygghet kan som nevnt være et personlig tema. Påstandene i spørreskjemaene er som presentert derfor av en relativt høy-strukturert art som primært benytter skalaer fremfor åpne spørsmål. Jeg som forsker må derimot forvente at respondenter kan oppsøke meg for eventuelle avklaringer og spørsmål. Dersom dette skjer skal respondentene møtes på en riktig og fortrolig måte.

I tillegg til det ovennevnte, har forskningsprosjektet blitt godkjent av skvadronssjef ved 330 skvadronen, Svein Tore Pettersen. Det har også blitt søkt og blitt innvilget godkjenning fra Forsvarets Høyskole (FHS) og NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). Dette var ansett som et krav da FHS må involveres dersom militært ansatte skal benyttes til forskningsformål. Innsamling av data til forskningsmål i Forsvaret er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*. Oppgaven innfridde kriteriene som listes i denne bestemmelsen, herunder kravet om at det ikke skal behandles sensitive personopplysninger, at undersøkelsen er samtykkebasert, at det er lav personvern-ulempe, at datamaterialet anonymiseres, samt at respondentene blir godt informert om prosjektets formål og gjennomføring.

Etter samtaler med kilder i FHS er som nevnt Nettskjema-tjenesten godkjent for bruk på militært personell. Denne ivaretar hensynene beskrevet over. Blant annet blir all registrert data automatisk slettet etter 6 måneder. Dersom spørreskjemaene er anonymisert kan heller ikke Nettskjema-tjenesten koble person opp mot levering av skjema. For å best mulig kunne ivareta anonymitetshensynet er det i tillegg bevisst fra min side at det ikke spørres om kjønn eller alder på spørreskjemaet. 330 skvadronen har kun et fåtall kvinner i operativ tjeneste. Dersom kjønn hadde vært en variabel, kunne dette gått på kompromiss med anonymiteten. Likeledes kunne det å oppgi alder ha kunne økt sannsynligheten for indirekte personidentifisering, etter som respondentens rolle (besetningskategori) om bord blir etterspurt.

Med bakgrunn i det ovennevnte anses oppgaven å tilfredsstille de forskningsetiske retningslinjene.

5 EMPIRISKE FUNN

Dette kapittelet vil deles i to. Del 1 vil presentere besetningssjefenes refleksjoner fra den nevnte pre-datainnsamlingen. Del 2 vil gi en sammenfattet oversikt over oppgavens hovedfunn fra de kvantitative statistiske undersøkelsene. Det gjentas at oppgavens problemstilling lyder som følger:

Hvilken påvirkning har en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen?

De tilhørende forskningsspørsmålene som den statistiske analysen i del 2 fokuseres rundt er formulert slik:

1. Har oppdragsbasert ledelse en positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten?
2. Kontrollert for erfaringsnivå og besetningskategori, vil oppdragsbasert ledelse predikere en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet?

DEL 1

I pre-datainnsamlingen utarbeidet fire besetningssjefer ved 330 skvadronen et skriftlig refleksjonsdokument omkring deres tanker og erfaringer rundt rollen som besetningssjef. Av anonymitetshensyn vil disse besetningssjefene videre benevnes Alfa, Bravo, Charlie og Delta. Refleksjonene fra de fire besetningssjefene vil bli presentert hver for seg, strukturert i hver sin underoverskrift.

5.1 Refleksjoner fra besetningssjef «Alfa»

Rollen som besetningssjef på 330 skvadronen fungerer som en kombinasjon av trener og lagkaptein, som en liten parallell til lagidrett. Rollen er ikke en selvfølge for alle flygere, men en rolle man vurderes kvalifisert til å inneha når erfaringsnivået og modenhet er funnet riktig av ledelsen ved 330 skvadronen.

Som besetningssjef sitter man med et formelt ansvar for et crew på seks personer, samt et ansvar ovenfor vår oppdragsgiver, som normalt sett er Hovedredningsentralen (HRS).

Ansvar for at operasjoner gjennomføres trygt og sikkert gjør at alle crewmedlemmer føler de bli ivaretatt. Samtidig kan oppdraget medføre at crewmedlemmers personlige risiko i deler av oppdraget blir betydelig forsterket for at den nødstedte skal berges. Evnen til å si stopp når

risikoen blir for høy, samt kommunisere dette til oppdragsgiver slik at alternative metoder kan benyttes, kan også være en krevende oppgave.

Personlig trygghet er en vesentlig faktor for at hver enkelt crewmedlem skal yte sitt beste, fartøysjefen må derfor forstå at hver enkelt har en verdi og helst etablere en relasjon slik at han kan motta den enkeltes mening eller beskjed om at individet føler seg utrygg. Besetningssjefer får mye hjelp hvis de inkluderer hele sitt crew i plan og beslutning, men de får desto mindre bistand hvis crew ikke blir involvert.

Risiko er noe vi vurderer i alle operasjoner, men blir svært tydelig i forbindelse med oppdrag vi blir bedt om å gjøre for HRS. Som eksempel kan det nevnes at en skade/sykdom på en tråler 150 nautiske mil fra land ofte vil være et oppdrag for oss, samtidig som samme skade/sykdom i sentrale strøk av Norge ikke vil være like selvfølgelig. I mer perifere deler av landet vil det kanskje være den mest egnede, raskeste og eneste muligheten. Dette er problemstillinger fartøysjef møter, men i samråd med lege, HRS og AMK (Akuttmedisinsk Kommunikasjonssentral) forsøker å finne beste løsning for pasienten.

Balansere personlig trygghet med tjenestens krav er derfor besetningssjefens viktigste rolle.

5.2 Refleksjoner fra besetningssjef «Bravo»

Det å være militær pilot er spesielt i seg selv. De fleste sivile piloter skal fly fra A til B, det er hovedjobben. Militære piloter skal først og fremst benytte luftfartøyet til å produsere luftmakt mens de er i lufta. Det samme gjelder for 330 skvadron, selv om vi ikke produserer luftmakt i så måte. Sammenlignet med andre militære og sivile piloter har vi ekstra utfordring da tiden til planlegging er minimal, samt at spenning i oppdragsporteføljen er stort. Dette være seg fra vanlig ambulanseflyging med ukjent landingsplass til søk, fjellredning og heising fra båt.

Videre skal oppdragene gjennomføres i til dels ukjente værforhold. For å sikre forsvarlig gjennomføring har man gjennom historien utviklet et militært regel - og prosedyreverk som man som besetningssjef forventes å ha inngående kjennskap til. I tillegg skal man også forholde seg til det sivile regelverket. Dette regel - og prosedyreverket danner rammen for besetningen og ikke minst for rollen som besetningssjef. Det forventes at hele besetningen kjenner til disse reglene og prosedyrene, noe som vil gjøre det enklere å utøve god «Crew Resource Management».

For å bli besetningssjef kreves det, i tillegg til rett formell utdanning og utsjekk, at man er funnet skikket av skvadronsledelsen. For å bli skikket kreves det at en har fulgt en normal

progresjon i erfaring og kunnskapsoppbygging i rollen som andreflyger. Det kanskje viktigste elementet i å bli funnet skikket til rollen som besetningssjef er i hvilken grad andre besetningsmedlemmer vil være komfortabel med vedkommende som besetningssjef. I dette ligger det at beslutninger oppfattes som trygge, fornuftige, og så langt det lar seg gjøre - innenfor regelverket.

Dette betyr at selve besetningssjefsutsjekken ofte er en «proforma» utsjekk, hvor en kandidat skal bli vant til å fly fra høyresetet i helikopteret. Med andre ord er kravet til utsjekk i hovedsak allerede bestått den dagen utsjekken påbegynnes. Alle besetningskategorier om bord er vant med å fly med nye besetningssjefer og har forståelse for utfordringene det medfører. På samme tid er representanter fra de ulike besetningskategoriene ofte med i utvelgelsen på et uformelt plan gjennom diskusjoner med instruktører og avdelingssjefer om potensielle besetningssjefskandidater. Jeg tror denne prosessen er viktig for at de ved senere oppdrag skal føle seg komfortabel med vedkommende som besetningssjef, og samtidig ha den profesjonelle holdningen at de skal «spille besetningssjefen god».

Som besetningssjef er man sjef og leder for en besetning på seks personer 24 timer i døgnet. Besetningssjefen sin hovedoppgave i hverdagen er å gjennomføre dagens oppgaver med besetningen og samarbeide med teknisk avdeling om vedlikeholdsstatus på helikoptrene. Besetningssjefen setter ofte stemningen og standarden i besetningen og skal sørge for at alle er komfortable med sine oppgaver og gjøremål, både på bakken og i lufta. Heldigvis er de aller fleste besetningsmedlemmer veldig dedikerte og engasjerte. Som leder er det etter min oppfatning viktig at besetningssjefen er litt menneskekjenner og er i stand til å få det beste ut av besetningen. I hovedsak er man teamleder, men noen ganger må man være «sjef». Det gjelder som i de fleste lederposisjoner å finne balansen mellom det å være teamleder og autoritær leder.

Det ligger en forventning i besetningen om at besetningssjefen er «eksperten» ombord når det kommer til prosedyrer, regelverk og kunnskap om helikopteret. Dette er ofte tilfellet, men samtidig finnes det ofte større kunnskaper om enkeltelementer blant besetningsmedlemmene. Spesielt gjelder dette nå i en periode hvor alle startet på samme nivå med nytt helikopter, AW101 Sar Queen. I dagens situasjon er det derfor viktig å kunne se kompetanse og ressurser innad i besetningen samt å lytte til disse. Min oppfatning er at dette er en vinn-vinn-situasjon. Gjennom dette føler besetningsmedlemmer at de blir hørt og bidrar, og gjennom dette gjerne føler seg tryggere og mer motivert til å bidra til trygge og effektive operasjoner.

Beslutningen om å fly vil alltid være hos besetningssjefen og det vil aldri være noen tvil om hvor ansvaret sitter. De andre i besetningen har således muligheten til å komme med kreative idéer som besetningssjefen må ta stilling til og som besetningsmedlemmene således ikke i formelt står ansvarlig for. Her er det viktig at besetningssjefen innser sitt ansvar og rolle, spesielt de gangene idéer fra andre i crewet viser seg å være suboptimale. Hvordan besetningssjefen takler slike situasjoner vil nok i stor grad påvirke stemningen i besetningen på senere turer.

Besetningssjefer har forskjellige personligheter, akkurat som blant de andre besetningskategoriene. Noen prater høyt og mener sterkt, andre er mer forsiktig. Noen personlighetstyper passer bedre sammen. Denne utfordringen er noe både besetningssjefer og besetningsmedlemmer må være klar over. Det har skjedd at bakre crew har nektet å fly med to piloter som fungerer dårlig i cockpit. Steile meninger og uenighet i cockpit er således en trygghetsdreper bak i maskinen. Lignende kan også skje mellom piloter og bakre crew. Dette vil ofte være resultat av erfaringsforskjell mellom bakre crew og cockpit.

Når det gjelder den generelle tryggheten i besetningen er min erfaring at personellet stort sett oppfatter risikoen som lav i våre normale operasjoner. Årsaken til dette har mye å gjøre med seleksjon, utdanning og ikke minst treningsnivå blant besetningsmedlemmer. Trening, trening og atter trening på gitte prosedyrer innenfor rammeverket gjør at alle ombord vet oppgavene sine og kan disse meget godt. Dette igjen gjør oss i stand til å takle oppdukkende situasjoner fordi vi har ekstra mental kapasitet, både på individ - og besetningsnivå. I denne sammenheng er det også viktig at besetningssjefen er klar over hvem som har det minste mentale overskuddet akkurat den dagen. Dette kan eksempelvis være personer med lavest erfaringsnivå i besetningen. I en slik konstellasjon er det viktig at besetningssjefen tar høyde for nettopp dette. Personell som føler mestring føler seg ofte trygge, når man ikke føler mestring kommer ofte utryggheten.

5.3 Refleksjoner fra besetningssjef «Charlie»

Som ung og blivende besetningssjef fikk jeg følgende råd av min eldre instruktør: «Besetningssjefsrollen kan sammenlignes med å være dirigent for et korps. Din oppgave er å få korpset til å følge nedskrevne noter, spille i takt og utføre konserten uten sure toner».

Gjennom min fartstid som besetningssjef og leder, har jeg jevnlig reflektert over dirigentmetaforen. Ved flere anledninger har jeg opplevd at korpset har spilt surt og i utakt, og i mange tilfeller har dette skyltes utydelig opptreden hos dirigenten. Jeg har også opplevd at ett eller

flere elementer av korpset har underprestert, og vært nødt til å endre strategi for å sikre vellykket gjennomføring. Jeg vil trekke frem følgende kjernefaktorer som har hjulpet meg med å oppnå psykologisk trygghet i en flybesetning eller et beredskapsteam:

Lead by example:

Som besetningssjef har jeg lært meg å være bevisst mine egne handlinger, og hvordan dette påvirker besetningen. Ved å våge å dele egne svakheter, feil, uvitenhet og personlige utfordringer, har jeg erfart gjensidig åpenhet fra mine besetningsmedlemmer. Ved å oppnå en slik besetningsdynamikk har jeg erfart «kompenserings-effekten» i praksis. Dersom jeg har en dårlig dag på jobb, vil et annet crewmedlem kompensere med ekstra årvåkenhet og støtte. Det vil alltid være en eller flere i en besetning som har en dårlig dag, eller har et lavere kompetansenivå, men «kompenserings-effekten» sikrer etter min erfaring en trygg og vellykket gjennomføring.

Jeg har erfart besetningssjefer som i liten eller ingen grad praktiserer det jeg benevner som «lead by example». Som oftest utarter dette seg som autoritært lederskap, der besetningssjefen er formell og lite åpen for faktorer som påvirker psykologisk trygghet. Effekten av slikt lederskap leder ofte til utrygghet, unødvendig stress, underprestasjon og gjerne bortfall av kreativ oppgaveløsning. Jeg søker aktivt etter signaler og tilbakemelding på hva som kan optimaliseres. Alltid som del av debrief for hele besetningen, tidvis ved å gå i direkte dialog med enkeltindivider. Aktuelle innfallsvinkler kan være; «Hvordan har du det?», «Har du mye å tenke på om dagen?», «Hvordan påvirker jeg din mestring i flymaskinen?», og «Hvordan kan jeg bistå med å gjøre deg tryggere?».

80/20 regelen:

Jeg har erfart at 80/20 regelen kan brukes til det meste, og jeg mener den også treffer besetningssjefsrollen. Som en hovedregel bruker jeg 80% av lederskapet til å bygge tillit, trygghet, omsorg og gode relasjoner. Med tillit, trygghet, omsorg og gode relasjoner som fundament, har jeg som besetningssjef opparbeidet 20% buffer til å ta tøffe beslutninger dersom behov. Besetningsmedlemmer vil vise aksept og forståelse for eventuelt tøffe beslutninger, med visshet om at tillit og omsorg ligger i bunn. De tøffe avgjørelsene vil erfaringsmessig komme. Gjerne i form av å ta høyere risiko, men også i form av konstruktiv kritikk til besetningsmedlemmer. Med 80/20 regelen vil konstruktiv kritikk sjelden gå utover selvtillit og relasjon. Med solid fundament (80%) sitter mottaker igjen med visshet om at kritikk er velment og med hensikt å bygge kollega opp.

Mestring som fundament for selvtillit:

Jeg vil hevde at mestringsfølelse er en forutsetning for utvikling av selvtillit, og selvtillit en forutsetning for trygghet i rollen som besetningsmedlem. Et besetningsmedlem med god selvtillit vil lettere kunne bidra med løsningsalternativer, sågar også dele egne feil, uvitenhet og personlige bekymringer. Frykten for å fremstå som svakeste ledd avtar med mestring og selvtillit.

Som besetningssjef legger jeg stor vekt på at hvert enkelt besetningsmedlem skal utvikle seg og føle mestring. Mestring innen utøvelse av sitt fag, og mestring i rollen som medmenneske. Ved aktivt å legge til rette for egentrening, kontinuerlig mentorering for å oppnå mestring, og fokus på konstruktive tilbakemeldinger, skaper jeg fundament for mestring og selvtillit.

Aksept for ulikheter:

En av styrkene med en stor flybesetning, bestående av ulike kategorier og fagspesialiteter, er evnen til kreativ tenking fremfor gruppetenkning. Som besetningssjef er det fristende å søke råd hos kollegaer av samme kategori, som gjerne også tenker likt som deg selv. Jeg har erfart at de beste rådene ofte hentes fra kategorier med ulik bakgrunn. Svært ofte får jeg de beste rådene fra lege eller redningsmann, som har svært begrenset utgangspunkt for å vurdere flyrelaterte beslutninger. En grunnholdning om at alle kategorier og personligheter er like betydningsfulle, danner grunnlag for de beste beslutninger. En følelse av at jeg betyr noe og det jeg sier blir lyttet til, påvirker egen trygghet i besetningen, og åpner opp for samspill mot mest mulig optimal oppdragsløsning.

Ingen kan behandles likt:

«Han er en rettferdig og god leder, han behandler alle likt». Dette er en karakteristikk jeg ofte har hørt i omtale av gode ledere. Rettferdighet og likhetsprinsipp er nok gode prinsipper i utøvelse av lederskap, men jeg deler ikke oppfattelsen om at alle skal behandles likt. Med basis i at vi alle er ulike, med forskjellig utgangspunkt, forutsetninger, erfaringsnivå og livssituasjon, er det opplagt for meg at alle til en viss grad må behandles ulikt. Som besetningssjef og dirigent er det viktig å bli kjent med mennesket som skal ledes. Hvilke barrierer eksisterer, hva er de sterke og svake sider, hvilke energilekkasjer eksisterer, livssituasjon, osv. Ved å aktivt søke innsikt i det enkelte besetningsmedlem, kan jeg også stimulere til mestring, trygghet og åpenhet på individuelt nivå.

Risiko med A-type mennesker:

Jeg har erfart en overvekt av A-type mennesker blant flybesetninger, med tilhørende høye forventninger til seg selv og andre. Som oftest er dette forbundet med gode egenskaper, påkrevd for å kunne løse oppgaver jobben krever, men jeg har også opplevd at A – type mennesker kan være eksponert for stolthet og manglende villighet til å vise svakhet. Ved flere anledninger har jeg briefet flyturer, der jeg har startet med følgende introduksjon: «Vi skal ut å fly en treningstur med krevende heiseoperasjon, det er natt, mye vind og høye bølger. Er alle «fit for flight»?» Jeg har med svært få unntak opplevd at besetningsmedlemmer har stått frem som ikke «fit for flight». Hva er årsaken til dette? Er det frykten for å vise svakhet, frykten for å fremstå som svakeste ledd, eller er det andre mekanismer som skaper denne lojaliteten? Som en hovedregel har jeg alltid stilt dette spørsmålet som en rundspørring, før jeg avslutter med meg selv og går videre med den operative briefing. Ved noen anledninger har jeg avsluttet med å si at jeg, som besetningssjef, ikke er «fit for flight». Det som har overrasket meg er at jeg da som oftest får full støtte og enighet om at det er smart å kansellere turen. Min lærdom av dette er at miljøet har høy terskel for å stå frem med denne type ytringer, og at det hviler et tilsvarende ansvar på meg for å senke terskelen.

Oppsummering:

Metaforen om dirigenten var en god ledestjerne for min rolle som besetningssjef. Jeg har selv følt på kroppen at jeg har vært svakeste ledd ombord, kjent på følelsen av å brenne inne med løsningsforslag, utført flyturer med høye skuldre, følt meg dum, og kjent på lav selvtillit i min rolle. Ved enkelte anledninger har jeg nok også unnlatt å dele både feil, uvitenhet og bekymringer. Denne følelsen var nok mest dominant i tidlig fase av flykarrieren, men jeg har også erfart at mestring og selvtillit er ferskvare. Med årene har jeg lært meg gode teknikker for å oppnå psykologisk trygghet for meg selv og andre, og erfaring har gjort meg trygg på hva som virker og ikke.

Mest av alt har jeg lært at omsorg og trygghet må ligge i bunn, det må legges til rette for individuell mestring, og som fartøysjef må du gå foran som eksempel. Alle må stimuleres forskjellig og det er ingen garantier for at A-type mennesker våger å vise svakheter, uten hjelp.

5.4 Refleksjoner fra besetningssjef «Delta»

Jeg er blitt utfordret til å dele mitt syn på det å lede en besetning ombord i et redningshelikopter. Med diverse skoler og kurs har en fått med seg utviklingen, og i hvilken retning

ledelsesfilosofien i Forsvaret beveger seg i. Fra å utdanne autoritære ledere har også Forsvaret endret seg mye både før og siden jeg begynte på Forsvarets Flygeskole i 1982. Ledelse har over tid utviklet seg i en mer demokratisk og involverende retning. Metodikken går ofte i retning av matriser for risikovurderinger, eller andre teoretisk vedtatte ledelsesnormer. Mye, kanskje det meste, er en positiv utvikling. Langt på vei kan en således i dag lese og lære det meste om ledelse, men gjør det deg til en god leder?

Mitt svar er et entydig og klart nei. Men det kan gjøre alle bedre. Personlig iboende og naturgitte egenskaper, samt erfaringer, er etter min mening langt viktigere ingredienser enn teoretisk kunnskap. Uten at jeg skal undergrave viktigheten av ledelsesteori, så kan jeg med hånden på hjertet si at mine beste sjefer og ledere har alle hatt det i blodet. Formidlingsevne, tydelighet, kunnskap, og ofte en 'fingerspitzfühl' for riktige avgjørelser til rett tid.

Som besetningssjef på Sea King prøvde jeg å trekke på mine erfaringer med gode ledere, sjefer og pedagoger som har krysset min sti.

Trening gir trygghet:

Det begynner med å skape trygghet hos besetningen gjennom å demonstrere at en besitter den kunnskap og de ferdigheter din posisjon ombord krever. En nølende og usikker besetningssjef skaper indre uro og kan i ytterste konsekvens medføre at avgjørelser tas med begrunnelse i personlige begrensninger, og ikke til pasientens eller nødstedtes beste.

Derfor er egentrening og en ærlig tilnærming til egne treningsbehov utrolig viktig for å bli faglig sterk og få den tillit, og selvtillit, som er nødvendig som sjef ombord. Ærlig tilbakemelding til andre besetningsmedlemmer kan kun gis og respekteres når en selv prøver å leve opp til den standarden du forventer av de. Jeg prøvde alltid å trene på ting jeg ikke var god på. Det tok litt ydmykhet å være ærlig på det.

Kommunikasjon:

Dernest er det viktig å kunne kommunisere åpent og trygt med resten av besetningen. Personlig har det alltid gitt meg mest å kunne være god sammen med andre. Enten som spiller på et fotballag, eller som en del av en gruppe som utfører oppgaver og har suksess sammen. Det å vinne sammen med andre har for meg vært mye morsommere enn å vinne individuelt. Slik er det ombord i et redningshelikopter når en utfører oppdrag. Der utfallet er suksess er det alltid utrolig fint å dele det med resten av besetningen. Der utfallet ikke er slik en kunne ønske, kan en likeledes dele den opplevelsen også.

Som sjef ombord er det viktig å lytte til alle innspill som kommer, selv om det berører hvordan oppdraget kan løses på best mulig måte. Det er ikke besetningssjefen som alltid sitter på de beste svarene. Ved mange anledninger kjente jeg på følelsen, 'det burde jeg tenkt på', når en annen i besetningen kom med en bedre tilnærming til oppdraget enn meg. Av og til en halvbitter pille å svelge, gjerne i begynnelsen av fartøysjefskarrieren da stoltheten er på sitt 'verste'.

Etterhvert venner en seg til å ikke alltid ha de beste idéene, og gode forslag tas imot med takk.

Jeg tenkte i stedet på hvor flott det var for det besetningsmedlemmet som kom med den gode idéen, og som kanskje resulterte i at oppdraget ble løst.

Vær konkret, klar og konsis:

Når en er inne på kommunikasjon, kan jeg ikke stresse nok, viktigheten av å være konkret og konsis. Som mangeårig instruktør så jeg stor forskjell i læring når en var konkret i sine råd til elevene. Dette tok jeg med meg som besetningssjef. Ikke forvent at dine kolleger ombord skal forstå deg dersom du tror de er tankelesere. Vær konkret i din kommunikasjon ombord.

Og hvordan kan du være tydelig? Jo, ved å ha inngående kunnskap på de fagområdene du som sjef forventes å mestre. Kun da kan du enkelt gjøre deg forstått.

Tør å være sjef, ta ansvar:

Til sist vil jeg nevne noe om det å være sjef og ha ansvar. Der vil alltid være tider, episoder og situasjoner der en må vise seg som sjef og leder. Da kan andre oppfatte deg som ufin, diktatorisk, overkjørende, og andre lite tiltalende adjektiv. Selv var jeg i slike situasjoner flere ganger, det være seg internt ombord, eller eksternt mot HRS eller samarbeidspartnere. Noen er jeg ikke stolt av, andre ganger var det for å gripe inn og trygge besetningen, eller det faktum at jeg hadde ansvar for helikopter og annen eiendom. Det var helst i situasjoner der det ikke var tid til å formidle og forklare hvorfor, at disse situasjonene oppstod.

Det å være besetningssjef handler ikke om å være populær eller godt likt. Selvfølgelig er det hyggelig og til dels nødvendig, men forstå at du kun er et menneske med sterke og svake sider. Du må tørre å være sjef når det trengs.

Noen leveregler for en god besetningssjef, overførbart til andre ledere:

Det viktige er å spille alle gode, gi masse ros. Jo tryggere du er på egne ferdigheter, jo lettere er det å skryte av dine kolleger. Ikke ta godt håndverk som en selvfølge. Få alle ombord til å trives, da yter de også sitt beste. Humor og en positiv innstilling kan ikke gis nok betydning,

det er helt fundamentalt å inneha for en god leder. Har du gjort en feil, innrøm det. Har du sagt noe du ikke burde, be om unnskyldning. Ikke snakk deg opp, vis gjennom handling og utførelse at du duger.

Til sist, lær deg å leve med dine feil, dine mange tabber, og dine mangler. Ikke skyld på andre. Ved jevne mellomrom får du ditt eget selvbilde 'knust'. Som leder er dette slik det er å være operativ. Jo raskere du aksepterer dette, jo raskere utvikler du den ydmykhet som ofte kjennetegner en god leder.

DEL 2

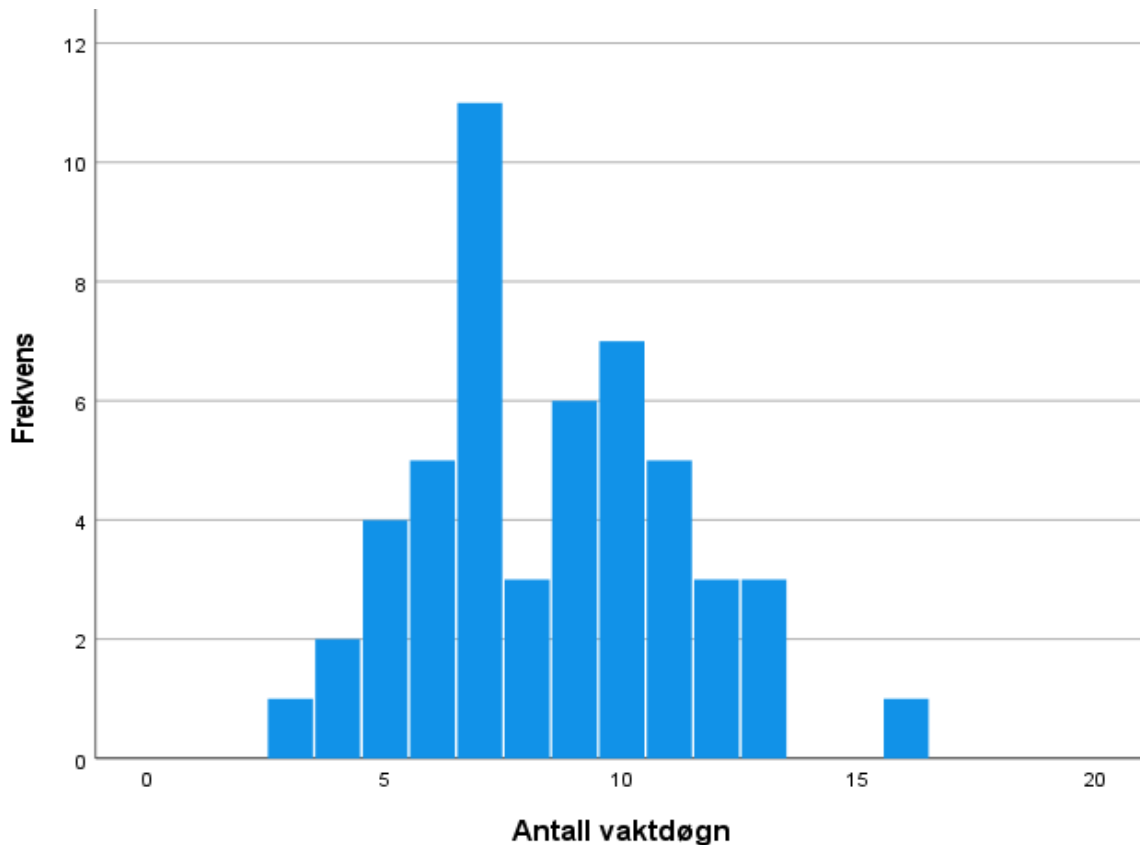
Del 2 struktureres med underoverskriftene *deskriptiv statistikk* og *statistisk analyse*. I det videre vil det tas utgangspunkt i de beregnede gjennomsnittsscorene for hver variabel. Dette betyr at for det daglige spørreskjemaet som har blitt besvart flere ganger av hver respondent, har hver besvarte påstand per respondent blitt slått sammen og videre beregnet et gjennomsnitt av. Til slutt har gjennomsnittet av hver enkelt påstand blitt summert og dannet utgangspunkt for PT skalaenes totale gjennomsnitt. På denne måten har man inkludert den potensielle variasjonen i psykologisk trygghet over tid.

For oppstartsskjemaet som kun er besvart én gang, har alle påstandene blitt summert og deretter har det blitt regnet ut et gjennomsnitt per OBL skala.

5.5 Deskriptiv statistikk

5.5.1 Antall vaktdøgn med daglig registrering av psykologisk trygghet

Før det går videre inn i presentasjonen av de empiriske resultatene er det interessant å presentere en oversikt over antall vaktdøgn med daglig registrering av psykologisk trygghet:



Figur 10: Antall vaktdøgn med daglig registrering av psykologisk trygghet

I figuren er antall vaktdøgn med registrering gjengitt på X-aksen, med tilhørende frekvens (antall respondenter) på Y-aksen. Ifølge beregninger i SPSS var gjennomsnittlig antall vaktdøgn med daglige registreringer 8,5 døgn. Standardavviket på antall vaktdøgn var på 2,8. Som man ser av figuren var det relativt stor spredning på hvor mange vaktdøgn respondentenes to vaktperioder bestod av.

5.5.2 Cronbachs alfa

For å vurdere reliabiliteten i de benyttede måleskalaene ble det i SPSS testet skalaenes interne konsistens. Som nevnt i metodekapittelet kan en slik reliabilitetskontroll gjøres ved bruk av Cronbachs alfa. Disse verdiene er gjengitt i tabellen under.

	Måleskala	Cronbachs alfa
Oppdragsbasert ledelse	OBL skala 1	0,731*
	OBL skala 2	0,827
Psykologisk trygghet	PT skala 1	0,883
	PT skala 2	0,828

Tabell 7: Cronbachs alfa

Ideelt sett skal alfa-verdien i en skala være over 0,7 (Pallant, 2007; Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Det pekes på at skaler som består av få «items», eller her påstander, fører til en sensitiv alfa-verdi. Det beskrives også at skalaer som har 10 eller færre «items» ofte kan ha en alfaverdi ned mot 0,5 (Pallant, 2007, s. 95).

Som det fremkommer av tabellen over, indikerer OBL skala 2, PT skala 1 og PT skala 2 å ha meget god intern konsistens med alfa-verdier på godt over 0,8. For PT skalaene er dette en meget god score da begge disse skalaene består kun av henholdsvis fire og fem påstander totalt. Det å benytte to konsistente skaler for måling av psykologisk trygghet kan følgelig øke validiteten i målingene da de to skalene kan sies ha et noe ulikt fokus.

Alfa-verdien for OBL skala 1 er markert med asterisk (*). Dette indikerer at det har blitt gjort noen gjennomtenkte og bevisste valg for å øke denne skalaens interne konsistens:

I den initielle beregningen ble OBL skala 1 målt til å ha en alfa-verdi på 0,677, og sågar under det aksepterte kravet på 0,7. Denne skalaen består av totalt ni «items» noe som potensielt kan ha hatt en påvirkning på verdien.

I beregningen av alfa-verdier viser SPSS også «inter-item correlation», herunder også hvilken påvirkning hver påstand i skalaen har på den beregnede alfa-verdien. Hva angår OBL skala 1 viser det seg at påstand 8 i OBL skala 1 (variabel OBL18) har en relativt stor negativ påvirkning på Cronbachs alfa. Dersom denne påstanden fjernes beregner SPSS at den nye alfa-verdien for OBL skala 1 blir **0,731**.

Påstand 8 er formulert: «Å få en detaljert ordre er alltid det beste». Som nevnt tidligere er begge skalaene for OBL å anse som uverifisert. Det er derfor ikke uventet at enkelte av påstandene kan trekke ned den beregnede alfa-verdien.

I den hensikt å øke den interne konsistensen på OBL skala 1, blir derfor påstand 8 (variabel 18) fjernet fra denne skalaen. Denne påstanden ekskluderes derfor i den videre analysen.

Etter ovennevnte tiltak innfrir alle benyttede skalaer kravet til en Cronbachs alfa-verdi over 0,7. Skalaene som er benyttet er derfor å anse som reliable.

5.5.3 Gjennomsnitt, standardavvik, og variansbredde

Gjennomsnitt, standardavvik og variansbredde er presentert i tabellen under. Som nevnt er det tatt utgangspunkt i gjennomsnittsscore.

N = 51	Måleskala	Gjennomsnitt	Standardavvik	Variansbredde
Oppdragsbasert ledelse	OBL skala 1	5,429	0,599	2,63
	OBL skala 2	6,163	0,437	1,92
Psykologisk trygghet	PT skala 1	6,206	0,545	1,88
	PT skala 2	5,958	0,661	2,54

Tabell 8: Gjennomsnitt, standardavvik og variansbredde

Som det fremkommer av tabellen er gjennomsnittet for henholdsvis OBL skala 1 og 2 på 5,429 og 6,163, med tilhørende standardavvik på 0,599 og 0,437. Tilsvarende er gjennomsnittet for skalaene for psykologisk trygghet 6,206 og 5,958 for henholdsvis PT skala 1 og 2. Standardavviket er her 0,545 og 0,661.

Slår man de to respektive OBL måleskalaene sammen, er gjennomsnittsmålingene for oppdragsbasert ledelse **5,796**, med standardavvik 0,464. På Likert-skalaen ligger denne scoren mellom «I nokså stor grad» og «I stor grad».

For de to skalaene om psykologisk trygghet er den sammenlagte gjennomsnittsscoren **6,082**, med standardavvik 0,587. Hvis man sammenligner denne scoren opp mot beskrivelsen av Likert-skalaen tilsvarer dette «I stor grad».

5.5.4 Vurdering av normalfordeling

Som nevnt i forrige kapittel er det relevant å undersøke om sannsynlighetsfordelingene er normalfordelt. Det er valgt å ta utgangspunkt i *skewness* (skjevhet) og *kurtosis* (kurtose) fra respondentenes svar på hver av måleskalaene for å vurdere om fordelingen er normalfordelt eller ikke. Som beskrevet gir skjevhet og kurtose en indikasjon på graden av symmetri og

graden av toppunkt i frekvensfordelingen (Pallant, 2007; Sørensen, 2021). Skjevhet og kurtose for alle benyttede skalaer er presentert i tabellen under.

	Måleskala	Skewness	Kurtosis
Oppdragsbasert ledelse	OBL skala 1	-0,189	-0,426
	OBL skala 2	-0,585	0,448
Psykologisk trygghet	PT skala 1	-0,054	-1,058
	PT skala 2	-0,208	-0,838

Tabell 9: Skewness og kurtosis

Som det fremkommer av tabellen er alle *skewness* verdiene negative. Dette indikerer at respondentenes svar fra datainnsamlingen er gruppert mot høyre i normalfordelingskurven. Hva angår *kurtosis* har kun OBL skala 2 en positiv verdi, mens de tre andre skalaene har en negativ verdi. Positive verdier indikerer at fordelingen har et relativt høyt toppunkt, og motsatt for de negative verdiene.

George & Mallery (2010) tar utgangspunkt i at en fordeling er å betrakte som normalfordelt dersom verdiene for *skewness* og *kurtosis* er innenfor +/- 2. Basert på tabellen over forutsettes det derfor at fordelingene i denne oppgaven er normalfordelt. Med andre ord vil det i det videre benyttes parametriske statistiske metoder.

5.6 Statistisk analyse

I den statistiske analysen vil det fokuseres på korrelasjon og regresjonsanalyse, herunder både en lineær regresjonsanalyse samt en hierarkisk. Etter som reliabilitetskontrollen i den deskriptive analysen viste Cronbachs alfa-verdier over 0,7 på samtlige måleskalaer, anses skalaene som stabile nok til å måle samme fenomen. Av den grunn vil OBL skala 1 og 2, samt PT skala 1 og 2, i det videre slås sammen til to skaler. Man står da igjen med én skala per fenomen: Én OBL skala, og én PT skala.

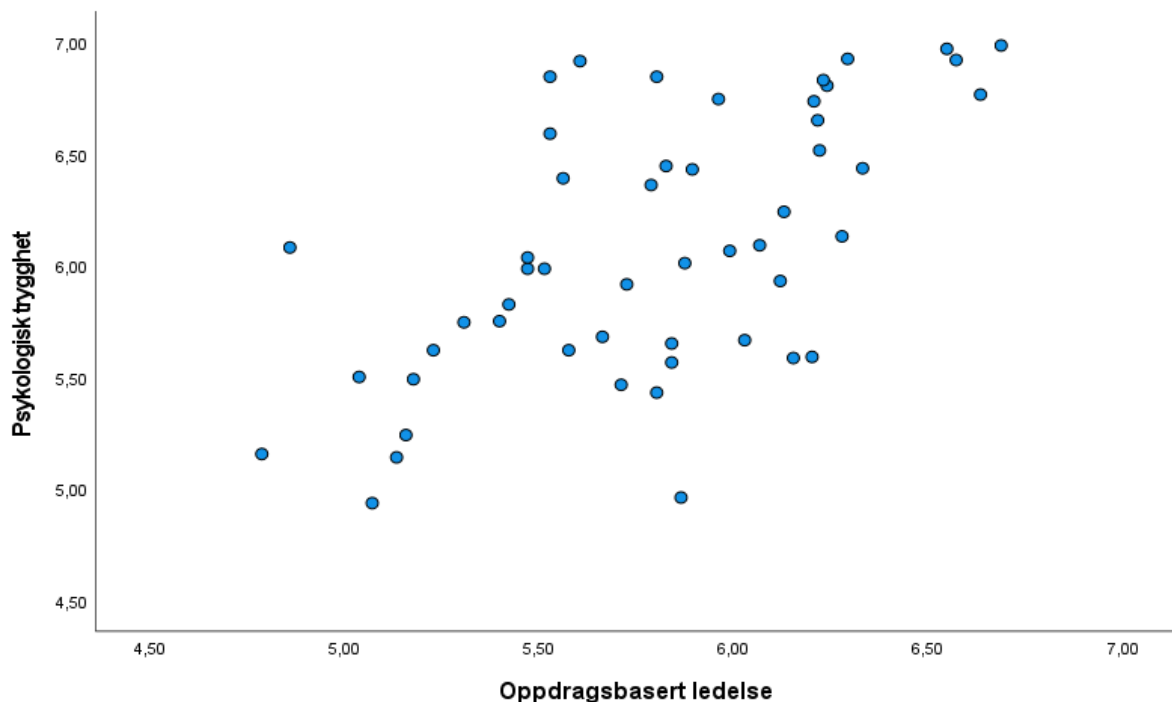
Tidligere skalainndeling	Ny sammenslått skala
OBL skala 1	«Oppdragsbasert ledelse»
OBL skala 2	
PT skala 1	«Psykologisk trygghet»
PT skala 2	

Tabell 10: Sammenslåing av skalaer

5.6.1 Korrelasjon

Som nevnt kan en korrelasjonsanalyse gi en beskrivelse av både styrke og retning av forholdet mellom to variabler (Pallant, 2007, s. 126). Korrelasjonen uttrykkes gjennom Pearsons korrelasjonskoeffisient (r) som da oppsummerer graden av samsvar mellom variablene. Denne koeffisienten er et tall mellom -1 og +1. Fortegnet indikerer om variablene er positivt eller negativt korrelert, mens absoluttverdien på koeffisienten indikerer graden av samsvar (Pallant, 2007, s. 120).

Forholdet mellom variablene kan også presenteres i et *scatterplot*. Dette plottet kan gi en visuell informasjon om styrken og retningen på variabelforholdet. For denne oppgaven ble målingene fra «oppdragsbasert ledelse» plottet langs x-aksen, og målingene fra «psykologisk trygghet» langs y-aksen. Scatterplottet for disse variablene ser slik ut:



Figur 11: Scatterplot basert på målinger av OBL og PT

Som figuren over indikerer er det et visuelt lineært forhold mellom målingene fra OBL og PT. I tillegg viser plottet at forholdet mellom OBL og PT har en trend som viser at høyere verdier av X (oppdragsbasert ledelse) assosieres med høye verdier av Y (psykologisk trygghet). Dette indikerer en positiv korrelasjon mellom variablene.

Plottet indikerer også enkelte *outliers*, eller uteliggere. Dette er målinger som skiller seg ut fra den generelle trenden i de andre målingene, og kan potensielt ha negativ påvirkning på beregningen av Pearsons r. I dette tilfellet antas det at de sporadiske uteliggerne ikke skiller seg ut i så stor grad at det er behov for rekoding eller manipulasjon. Som nevnt tidligere i analysens steg 1, ble det sjekket for eventuelle feilregistreringer eller manglende dataregistreringer. På bakgrunn av dette har man filtrert ut potensielle årsaker bak uteliggerne.

Basert på observasjoner i scatterplottet er det grunn til å anta at fordelingene er tilnærmet normalfordelt, uten markante uteliggere. I tillegg er oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet ansett som normalfordelte uavhengige observasjoner. Dette er viktige forutsetninger for at det kan benyttes en parametriske tilnærming i korrelasjonsanalysen.

Beregning av Pearsons r i SPSS gir følgende resultat:

Correlations			
		Oppdragsbasert ledelse	Psykologisk trygghet
Oppdragsbasert ledelse	Pearson Correlation	1	0,612**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	51	51
Psykologisk trygghet	Pearson Correlation	0,612**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 11: Korrelasjonsanalyse, Pearsons r

Tabellen viser at alle 51 respondenter (N) er lagt til grunn i korrelasjonsberegningen. Pearsons korrelasjonskoeffisient er beregnet til 0,612, noe som underbygger den positive korrelasjonen som observert i scatterplottet. Pallant (2007, s. 132) beskriver at en koeffisient med verdi over 0,5 beskriver en *sterk* korrelasjon. Korrelasjonskoeffisienten kan videre benyttes til å beregne delt varians mellom variablene. I dette tilfellet blir den delte variansen mellom oppdragsbasert

ledelse og psykologisk trygghet lik 0,3745, eller 37,45%. Overført kan man si at oppdragsbasert ledelse kan forklare omtrent 37,5% av variansen i respondentenes score på psykologisk trygghet. Størrelsen på denne delte variansen er å anse som respektabel i forskningssammenheng.

Med tanke på signifikansnivå gir korrelasjonsanalysen uttrykk for at $p = 0,000$. Denne p-verdien indikerer hvor mye tillit man kan ha til beregningene. Denne oppgaven benytter et signifikansnivå på 5%.

Oppsummert viser forholdet mellom oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet at det er en sterk positiv korrelasjon mellom variablene, med $r = 0,612$, $N = 51$, og $p < 0,005$.

I de neste underpunktene vil oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet undersøkes nærmere ved bruk av regresjonsanalyse.

5.6.2 Regresjonsanalyse

Som tidligere beskrevet er regresjonsanalyse en mer sofistikert statistisk tilnærming til å analysere potensielle sammenhenger mellom en avhengig variabel og to eller flere uavhengige variabler - eller kontrollvariabler. Pallant (2007, s. 147) beskriver at regresjonsanalyser kan uttrykke:

- Hvorvidt et sett av variabler kan predikere et spesifikt utfall,
- Hvilken variabel i settet som er den beste prediktoren for utfallet,
- Hvorvidt en bestemt prediktorvariabel fortsatt er i stand til å forutsi et utfall når effekten av en annen variabel *kontrolleres for*.

Som i korrelasjonsanalysen, bygger regresjonsanalyse på en rekke forutsetninger:

For det første nevnes størrelsen på utvalget, eller antall respondenter, som sentralt for å kunne hensynta ønsket om generaliserbarhet. Tabachnick & Fidell (2007, s. 123) presenterer en formel for å kalkulere kravet til utvalgsstørrelse. Denne tar utgangspunkt i antall uavhengige variabler som skal undersøkes: $N > 50 + 8m$, hvor $m =$ antall uavhengige variabler.

For denne oppgaven er det et begrenset antall uavhengige variabler som kan inkluderes. Med uavhengig variabel menes her en årsaksvariabel, eller forklaringsvariabel. Som presentert i metoddelen ble respondentene spurt om operativt erfaringsnivå, både på skvadronen og på nåværende avdeling. Det antas at erfaringsnivå på skvadronen er den mest presise variabelen av de to. Følgelig kan erfaringsnivå anses som en uavhengig variabel. Videre er den mest

sentrale uavhengige variabelen i oppgaven «oppdragsbasert ledelse». Betydningen av denne variabelen er implisert direkte i oppgavens problemstilling og forskningsmodell.

Med utgangspunkt to uavhengige variabler (erfaringsnivå og oppdragsbasert ledelse) beregner formelen over at denne oppgaven bør ha $N = 66$. Dette tallet er høyere enn oppgavens nettoutvalg på $N = 51$. Når det er sagt tar oppgaven utgangspunkt i et relativt snevert bruttoutvalg, og som nevnt er ikke formålet med denne oppgaven å generalisere til allmennheten. Det har blitt tidligere diskutert at generaliseringseffekten i oppgaven sågar er mer rettet mot et utvalg som opererer i en tilsvarende kontekst som 330 skvadronen. Det forutsettes derfor at antall respondenter er tilstrekkelig med tanke på å gjennomføre regresjonsanalyser i denne oppgaven.

En annen regresjonsanalytisk forutsetning er at de uavhengige variablene ikke må bære preg av multikolaritet, det vil si høy innbyrdes korrelasjon (Pallant, 2007, s. 149). Av denne grunn vil ikke erfaringsnivå ved nåværende avdeling skilles ut som en uavhengig variabel, da denne antas å korrelere sterkt med respondentenes erfaringsnivå på skvadronen. Med bakgrunn i dette antas det at forutsetningen om multikolaritet innfris. I forbindelse med regresjonsanalysen ble det generert en del andre verdifulle data, herunder korrelasjon mellom de to uavhengige og den avhengige variabelen. Som korrelasjonsanalysen i forrige underpunkt også indikerte, er det sterk korrelasjon mellom den avhengige variabelen *psykologisk trygghet*, og den uavhengige variabelen *oppdragsbasert ledelse* ($r = 0,612$). Det er tilnærmet ingen korrelasjon mellom psykologisk trygghet og den andre uavhengige variabelen *erfaringsnivå* ($r = -0,085$). Med tanke på kravet om fravær av multikolaritet viser korrelasjonsdelen av regresjonsanalysen ingen innbyrdes korrelasjon mellom *oppdragsbasert ledelse* og *erfaringsnivå* ($r = 0,001$). Dette støtter antakelsen om at dette kravet er innfridd. Dette verifiseres også i delen som viser «Collinearity Statistics», hvor «Tolerance» og «Variance Inflation Factor» (VIF) verdiene er begge 1. Hadde toleranseverdien vært lav ($< 0,10$), kunne dette indikert en høy multipl korrelasjon med andre variabler. Tilsvarende, hvis VIF-verdien hadde vært høy (> 10), kunne dette også indikert multikolaritet (Pallant, 2007, s. 156).

De videre forutsetningene som nevnes baseres på det samme innholdet som beskrevet for korrelasjonsanalysen: Fordelingene må være tilnærmet normalfordelt, datasettet må bære preg av linearitet, og omfanget av *outliers* må være begrenset (Pallant, 2007, s. 149).

Dette støttes av «Normal Probability Plot» (P-P) som ble produsert i forbindelse med gjennomføringen av regresjonsanalysen. Dette normalfordelingsplottet viser at de faktiske

residualene ligger på en relativt lineær diagonal linje med orientering fra nedre venstre hjørnet til øvre høyre hjørnet av figuren.

Regresjonsprogrammet i SPSS oppgir også «Mahalanobis distances». Disse distansene gir et uttrykk for *outliers* i datasettet. Pallant (2007, s. 157) beskriver at den kritiske distanseverdien i beregninger med to uavhengige variabler er ansett som 13,82. En gjennomgang av alle Mahalanobis distansene i oppgavens datasett er den høyeste verdien 7,204. Dette indikerer at det ikke er noe outliers som begrenser de videre beregningene i så måte.

Videre vil de empiriske funnene fokuseres rundt standard regresjonsanalyse og en hierarkisk regresjonsanalyse.

5.2.2.1 Standard regresjonsanalyse

For å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse blir det tatt utgangspunkt i oppgavens første forskningsspørsmål:

Har oppdragsbasert ledelse en positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten?

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet ble *oppdragsbasert ledelse* og *erfaringsnivå* satt som uavhengige variabler, eller forklaringsvariabler, og *psykologisk trygghet* satt som den avhengige variabelen, eller responsvariabelen.

SPSS genererte følgende resultat:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,618 ^a	0,382	0,356	0,47104

a. Predictors: (Constant), Erfaringsnivå, Oppdragsbasert ledelse

b. Dependent Variable: Psykologisk trygghet

Tabell 12: Standard regresjonsanalyse

Som man ser av tabellen er «R square», også kalt R², beregnet til **0,382**. Dette tallet indikerer hvor mye av variansen i den avhengige variabelen (psykologisk trygghet) som kan forklares av modellen som inkluderer de to nevnte uavhengige variablene (Pallant, 2007, s. 158). Omgjort til prosent forklarer dette 38,2% av variansen.

Tabellen oppgir også en justert R²-verdi. I et datasett med et relativt lite utvalg, kan den ujusterte R²-verdien oppfattes å være vel optimistisk og overestimert (Tabachnick & Fidell,

2007). Den justerte R2 er en statistisk korrigeret verdi som gir et mer presist uttrykk for den faktiske populasjonen i oppgaven (Pallant, 2007, s. 158). For å vurdere den statistiske signifikansen av regresjonsanalysen, viser den genererte ANOVA-tabellen at oppgavens modell er å anse som statistisk signifikant med en p-verdi < 0,001.

Hva angår de uavhengige variablenes prediksjonsevne på den avhengige variabelen, kommer dette til uttrykk gjennom én ustandardisert B-verdi og én standardisert Beta-verdi beregnet av regresjonsprogrammet i SPSS. For denne oppgaven er disse verdiene beregnet til følgende verdi:

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,657	0,840		0,054
	Oppdragsbasert ledelse	0,775	0,144	0,612	0,000
	Erfaringsnivå	-0,006	0,009	-0,086	0,454

a. Dependent Variable: Psykologisk Trygghet

Tabell 13: Koeffisienter fra regresjonsanalyse

Som tabellen viser, er den standardiserte Beta-verdien tilnærmet lik den tidligere beregnede Pearson r. Dette kan forklares med at både Pearsons r og den standardiserte Beta gir uttrykk for forholdet mellom X og Y. Beta-verdien indikerer stigningstallet i regresjonslinjen. Beta-verdien referer til endringen målt i standardavvik. Dette betyr at dersom prediktoren endres med ett standardavvik, endres utfallet med Beta standardavvik i snitt (Pallant, 2007, s. 160). Overført vil det bety at dersom prediktoren *oppdragsbasert ledelse* øker med ett standardavvik, vil den psykologiske tryggheten i snitt endres med 0,612 x standardavvik. Etersom Beta har positivt fortegn, vil endringen i den psykologiske tryggheten uttrykkes i form av en økning, og ikke reduksjon. Beta-verdien på 0,612 indikerer at forholdet mellom variablene har en positiv stor effekt.

Den ustandardisert B-verdien refererer på sin side til en enhetlig endring. Dette vil si at dersom prediktoren *oppdragsbasert ledelse* endres med én enhet, vil den psykologiske tryggheten endres med B (=0,775) enheter i snitt.

For prediktoren *erfaringsnivå* ser man at den har en negativ verdi for både B (-0,006) og Beta (-0,086). Dette indikerer en gjennomsnittlig reduksjon av den psykologiske trygghet i både B enheter og B standardavvik.

I tabellen er det også presentert Sig-verdier. Denne verdien forteller om hvorvidt variabelen har et statistisk signifikant bidrag i ligningen. Variabler med Sig-verdi < 0,05 er ansett å være statistisk signifikante. Tabellen gjengir at det i så måte kun er variabelen *oppdragsbasert ledelse* som er ansett som statistisk signifikant p-verdi < 0,000.

Oppsummert kan det første forskningsspørsmålet besvares med at den lineære regresjonsmodellen indikerer at oppdragsbasert ledelse har en positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten.

5.2.2.2 Hierarkisk regresjonsanalyse

I en hierarkisk regresjonsanalyse blir de uavhengige variablene lagt inn sekvensielt i analysen. Rekkefølgen baseres på egne vurderinger og antakelser. Den tillagte variabelens påvirkning vil kontinuerlig bli vurdert opp mot dens prediktive evne etter hvert som de tidligere tillagte variablene er kontrollert for. Når alle variablene er lagt til trinnvis vil den samlede modellens prediktive egenskaper vurderes.

For å kunne gjennomføre en hierarkisk regresjonsanalyse blir det tatt utgangspunkt i oppgavens andre forskningsspørsmål:

Kontrollert for erfaringsnivå og besetningskategori, vil oppdragsbasert ledelse predikere en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet?

Psykologisk trygghet var fortsatt definert som den avhengige variabelen. Med utgangspunkt i forskningsspørsmål ble først kontrollvariabelen *besetningskategori* (sekvens 1) lagt til modellen. Deretter ble kontrollvariabelen *erfaringsnivå* (sekvens 2) tillagt. Avslutningsvis ble *oppdragsbasert ledelse* lagt til som den uavhengige variabelen (sekvens 3).

SPSS genererte følgende resultat:

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,058 ^a	0,003	-0,017	0,59203	0,003	0,167	1	49	0,685
2	0,096 ^b	0,009	-0,032	0,59644	0,006	0,278	1	48	0,600
3	0,628 ^c	0,394	0,355	0,47147	0,385	29,820	1	47	0,000

a. Predictors: (Constant), Besetningskategori

b. Predictors: (Constant), Besetningskategori, Erfaringsnivå

c. Predictors: (Constant), Besetningskategori, Erfaringsnivå, Oppdragsbasert ledelse

d. Dependent Variable: Psykologisk trygghet

Tabell 14: Hierarkisk regresjonsanalyse

Som man ser av tabellen er R²-verdien etter første sekvens oppgitt til 0,003. Med andre ord forklarer kontrollvariabelen *besetningskategori* om lag 0,3% av variansen i modellen. Etter at kontrollvariabelen *erfaringsnivå* og ble tillagt modellen, er den *samlede* R²-verdien i modellen 0,009, eller omtrent 0,9% av variansen. Etter sekvens 3 og tillegelsen av variabelen *psykologisk trygghet* er modellens samlede R²-verdi oppgitt til 0,394. Dette tallet indikerer at variansen i den avhengige variabelen (psykologisk trygghet) som kan forklares av modellen (besetningskategori, erfaringsnivå og oppdragsbasert ledelse) er kalkulert til **39,4%**.

I kolonnen for «R Square Change» vises det hvor mye av den totale variansen som kan forklares med variabelen *oppdragsbasert ledelse* isolert. Som vist i tabellen er den endrede R²-verdien beregnet til 0,385. I dette ligger det at *oppdragsbasert ledelse* alene forklarer omtrent **39%** av variansen i modellen, selv etter å ha statistisk kontrollert for effekten av besetningskategori og erfaringsnivå. Dette er å anse som et statistisk signifikant bidrag i modellen, uttrykt med en «Sig F. change» verdi på <0,001. ANOVA tabellen indikerer også at den samlede modellen, med alle variabler inkludert, er å anse som signifikant, $F = 10,18$, $p < 0,005$.

Når det kommer til de beregnede regresjonskoeffisientene, er de kun *oppdragsbasert ledelse* som har en statistisk signifikant Sig-verdi (<0,001). Beta-verdien er oppgitt til å være **0,624**. Det betyr at kontrollvariablene ikke er å anse som statistisk signifikante, med Beta-verdier på henholdsvis 0,111 for besetningskategori, og -0,066 for erfaringsnivå. Det er verdt å understreke at de oppgitte Beta-verdiene representerer variablenes individuelle bidrag i modellen, det vil si når de overlappende effektene av alle andre variabler er fjernet statistisk.

Beta-verdien på 0,624 indikerer at forholdet mellom variablene oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet har en positiv stor effekt.

Oppsummert kan det andre forskningsspørsmålet besvares med at den hierarkiske regresjonsmodellen indikerer at oppdragsbasert ledelse predikerer en signifikant del (39 %) av variansen i psykologisk trygghet, også etter at erfaringsnivå og besetningskategori er statistisk kontrollert for.

De empiriske funnene vil bli gjenstand for diskusjon i det følgende kapittelet.

6 DISKUSJON

Dette kapittelet har til hensikt å drøfte oppgavens funn opp mot forskningsprosjektets problemstilling. Problemstillingen skal som nevnt undersøke hvilken påvirkning en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse har på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen. I dette vil det tas utgangspunkt i de presenterte teoretiske momentene, nettopp for å se empirien i lys av teorien. Elementer fra besetningssjefenes refleksjoner vil også bli gjenstand for drøfting.

For å kunne besvare denne problemstillingen er det konstruktivt å først drøfte om hvorvidt konseptet OBL passer inn i skvadronens operasjonskontekst; om OBL faktisk blir praktisert ved skvadronen; og hvorfor psykologisk trygghet eventuelt er viktig på skvadronen. Disse betraktningene vil danne et viktig grunnlag før OBL og psykologisk trygghet sees i sammenheng med hverandre.

6.1 Oppdragsbasert ledelse ved 330 skvadronen

6.1.1 *Passer OBL inn i skvadronens operasjonskontekst?*

Selv om det er uttalt at *Forsvarets grunnsyn på ledelse*, og dermed også OBL, er gjeldende for alt personell i Forsvaret, er det likevel betimelig å reflektere om hvorvidt oppdragsbasert ledelse passer inn i 330 skvadronens operasjonskontekst eller ikke.

Som nevnt i teorikapittelet er OBL, eller mission command, utviklet med basis i at ingen plan overlever sitt første møte med fienden (Shamir, 2010). Av denne grunn må den eller de som er nærmest situasjonen få delegert beslutningsmyndigheten, da disse som oftest også har den mest oppdaterte situasjonsforståelsen. Dette skaper en grad av *autonomi* hvor underordnede kan gjøre egne vurderinger, beslutninger, og bestemme den videre *course of action* med utgangspunkt i nåsituasjonen og den overliggende intensjonen (Shamir, 2011).

Ser man dette utgangspunktet i sammenheng med 330 skvadronens operasjonskontekst er det ikke urimelig å anta at OBL som konsept passer skvadronens «modus operandi» godt. Akronymet «VUCA» har blitt nevnt for å beskrive at skvadronen kan sies å operere i volatile omgivelser preget av usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010, s. 33). Dette er karakteristikk som er gjenkjennbare i litteraturens beskrivelse av krigens natur: «War will always be characterized by uncertainty and chaos, because there is a thinking opponent who thinks he or she can win; if not, there would be no war». (Herwig, 1998, s. 75). Som det ble diskutert i innledningen til oppgaven er ikke 330 skvadronen å anse som en

krigende avdeling per se, men oppdragsporteføljen som personellet må håndtere, og de personlige opplevelsene man blir eksponert for gjennom tjenesten, kan sies å ha sterke fellesnevner med det å være «i krigen». Som en digresjon er det ikke uten grunn at det jobbes for å få ansatte ved 330 skvadronen inkludert i Forsvarets «veteran»-begrep, som per i dag anses å gjelde personell som har deltatt i internasjonale operasjoner med det norske flagget på brystet.

De ovennevnte usikkerhetsmomentene, eller friksjonen, man møter under oppdrag er det som skiller virkeligheten fra det teoretiske utgangspunktet (Forsvarsstaben, 2019, s. 19). For at 330 skvadronen skal kunne løse oppdrag best mulig må denne friksjonen følgelig identifiseres, forstås og videre håndteres.

Som Redningshelikoptertjenestens oberst Aslaksen antydte i sitt innledende sitat er det «hverdagskost» for de ansatte på 330 skvadronen «å være ytterste og avgjørende beslutningstaker i forhold til andres menneskers liv og død». Som obersten videre poengterer må personellet «hele tiden gjøre kvalifiserte vurderinger i balansen mellom lover og regler, egen risiko og potensialet for å redde liv» (Aslaksen, personlig kommunikasjon, 18. oktober 2021). I dette momentet må det nevnes at oppdragenes alvorlige art ofte gir besetningene begrenset tid til å ta disse kvalifiserte avgjørelsene. Mange av skvadronens oppdrag har høy hastegrad hvor informasjonsgrunnlaget er svært begrenset. Dette fører ofte til at utkallets innhold og etterretning endres hyppig i tiden mellom avgang og ankomst på skadested. Dette gjør det utfordrende å planlegge hvordan oppdraget best mulig skal kunne gjennomføres. Selv om skvadronen opererer i tråd med et relativt omfattende prosedyreverk, krever mange av situasjonene en grad av kreativitet for at utfallet skal bli så optimalt som overhodet mulig.

Som presentert tidligere beskrives det i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2019, ss. 178-179) at oppdragsbasert ledelse nettopp åpner opp for at man «benytter kreativiteten i hele organisasjonen». Mye av dette kan forankres i at alle ledd i organisasjonen, og innad i besetningen som sådan, tar målrettede initiativ for å søke, redde eller evakuere de nødstedte i andre enden. Sagt annerledes åpner OBL opp for å være kreativ gitt at man har en felles ramme som koordinerer aktiviteten i samme retning.

Det ovennevnte skaper en viktig knytning mellom skvadronens operasjonelle kontekst og den praktiske tilnærmingen og tolkningen som kan ligge i den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien.

I teorikapittelet ble oppdragsbasert ledelse knyttet direkte sammen med «levels of control», eller kontrollnivåer. Det ble her beskrevet at variabler som topografi, klimatiske forhold, tid tilgjengelig, riskonivå, treningsnivå, erfaring, samt grad av tillit, påvirker hvilket kontrollnivå

en leder må legge seg på (APD, 2019, s. 1-5). Mer generalisert kan man antyde at situasjonen eller oppdragets kontekst avgjør den nødvendige graden av kontroll. I den teoretiske beskrivelsen av disse kontrollnivåene, ble følgende figur presentert:

← More control	Less control →
	Considerations
<ul style="list-style-type: none"> • Predictable • Known 	Situation
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperienced • New team 	Unit Cohesion
<ul style="list-style-type: none"> • Untrained or needs practice 	Level of Training
<ul style="list-style-type: none"> • Being developed 	Level of Trust
<ul style="list-style-type: none"> • Top down • Explicit communications • Vertical communications 	Shared Understanding
<ul style="list-style-type: none"> • Restrictive 	Rules of Engagement
<ul style="list-style-type: none"> • Optimal decisions later 	Required Decision
<ul style="list-style-type: none"> • Science of war • Synchronization 	Appropriate To

Figur 12: Nivåer av kontroll

(APD, 2019, s. 1-6)

Det er bevisst valg å utheve figurens høyre halvdel i rødt, da det legges til grunn at dette innholdet er høyst appliserbart til måten 330 skvadronen er organisert og utøver sin redningstjeneste på.

Implisert i modellen bør man utøve en lavere grad av kontroll dersom situasjonen har elementer av uforutsigbarhet. Det samme gjelder dersom «unit cohesion», det vil si teamets samhold eller sammensetning, er å anse som erfarent og veletablert. Det pekes videre på at et høyt trenings – og kompetansenivå også tillater lavere grad av kontroll. Som beskrevet tidligere i dette underpunktet er disse karakteristikkene høyst gjenkjennbare i 330 skvadronens praksis: Situasjonene er omskiftelige, besetningsmedlemmene er nøyse selektert og utvalgt, og hver enkelt har et høyt kompetansenivå. Crewmedlemmene er også å anse som erfarne innenfor sitt fagfelt om bord.

Figuren nevner videre andre viktige betraktninger for valg av kontrollnivå. En høy grad av tillit og god felles forståelse - og mentale modeller av situasjonen fordrer et lavere krav til kontrollnivå. Det presiseres også at den høyre siden av modellen karakteriseres av beslutningstaking som gjøres med utgangspunkt i et begrenset informasjonsgrunnlag. Dette er en aktuell parallell til aspekter nevnt tidligere. I tillegg nevner modellen at «Rules of Engagement» må være ettergivende. I Forsvarets Doktrine for Luftoperasjoner står det tydelig beskrevet:

I nødsituasjoner kan en måtte handle på tvers av ordinære lover og retningslinjer. Både i nødrett og nødverge kan i utgangspunktet ulovlige handlinger i ekstraordinære situasjoner være fullt lovlige. Sagt enklere: i nødssituasjoner kan det være tvingende nødvendig og derfor tillatt å bryte ordinære lover og prosedyrer. I slike tilfeller er det viktig å utvise mot og godt skjønn. (Forsvaret, 2018, s. 154)

Sitatet henvender seg til Luftforsvaret som organisasjon, og følgelig er dette også å anse som gjeldende for 330 skvadronen.

Figurens siste betraktning stadfester at et lavt kontrollnivå er «appropriate to art of war», eller oppdragsporteføljen til 330 skvadronen som tidligere diskutert.

Med bakgrunn i drøftingspunktene over kan det hevdes at oppdragsbasert ledelse som konsept har god overensstemmelse med 330 skvadronens «modus operandi». Et felles utgangspunkt mellom konsept og praksis er at oppdragenes egenart som besetningen må håndtere ofte krever at planen må endres i møtet med den virkelige verden. En slik virkelighetstilpasning innebærer ofte en sentral komponent av autonomi, kreativitet, og andre relevante egenskaper som stimuleres av et lavt kontrollnivå. Dette er av stor betydning nettopp for å kunne etterleve skvadronens kommuniserte intensjon og ledestjerne, nemlig å redde liv.

6.1.2 Blir OBL praktisert ved 330 skvadronen?

Et annet relevant spørsmål som det må reflekteres rundt, er hvorvidt oppdragsbasert ledelse blir praktisert av skvadronens besetningssjefer eller ikke. I det følgende vil det først tas utgangspunkt i resultatene fra oppstartsskjemaet. I den videre drøftingen vil graden av den faktiske OBL praksisen på skvadronen ta utgangspunkt i de presenterte karakteristikene i begrepet OBL. I denne diskusjonen vil også besetningssjefene personlige refleksjoner inkluderes. Det er verdt å understreke at mange av prinsippene og karakteristikene i OBL er tett overlappende. Enkelte karakteristikk vil derfor nevnes i flere av punktene.

I analysedelen ble det presentert at det samlede gjennomsnittet for de to sammenslåtte OBL skalaene var **5,8**. Gjennomsnittlig standardavvik ble beregnet til **0,46**. Videre var minste gjennomsnittsscore 4,8 og høyeste 6,7. Det ble også kommentert at på Likert-skalaen ligger gjennomsnittsscoren mellom «I nokså stor grad» (verdi 5) og «I stor grad» (verdi 6), med en noe mer tendering mot sistnevnte. Basert på utregningene hentet fra datagrunnlaget er det grunn til å antyde at det **i stor grad** praktiseres lederskap med karakteristikk fra den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien. Det må understrekes at en forutsetning her er at måleskalaene som er benyttet er å anse som reliable og valide. Det har tidligere blitt diskutert at OBL skalaene viste god intern konsistens og reliabilitet (Cronbachs alfa > 0,7) etter å ha fjernet én av påstandene i OBL skala 1. Med tanke på validitet er ikke de benyttede OBL skalaene i seg selv å anse som empirisk verifisert, noe som følgelig anses som en potensiell validitetsmessig begrensning i oppgaven.

I teorikapittelet ble **kompetanse** nevnt som et sentralt prinsipp i utøvelsen av OBL. Som diskutert i forrige underpunkt vil lav kompetanse implisere et forhøyet krav til kontroll og detaljstyring, og motsatt ved et høyt nivå av kompetanse. Viktigheten av at den enkelte innehar tilstrekkelig kompetanse blir også understreket av besetningssjefene.

Besetningssjef «Delta» skriver at hvert enkelt crewmedlem skaper trygghet hos de andre i besetningen gjennom å demonstrere at en besitter den kunnskap og de ferdigheter som den respektive posisjon ombord krever. Av den grunn er flyoperativ egentrening og en ærlig tilnærming til egne treningsbehov fundamentalt viktig for å bli faglig sterk og få den tillit, og selvtillit, som er nødvendig som sjef ombord. Det understrekes videre at ærlige tilbakemeldinger til andre besetningsmedlemmer kun kan gis og respekteres når en selv prøver å leve opp til den standarden man forventer av andre.

Besetningssjef «Bravo» støtter «Delta» sin oppfatning av dette, og beskriver også at det ofte ligger en forventning i besetningen om at besetningssjefen er «eksperten» ombord når det kommer til prosedyrer, regelverk og kunnskap om helikopteret. Det forklares videre at dette kan være tilfellet, men at det samtidig ofte finnes større kunnskaper om enkeltelementer blant besetningsmedlemmene, sett bort fra kunnskap som går direkte på den enkeltes fagfelt om bord. «Bravo» mener videre at det høye kompetansenivået på 330 skvadronen kan forankres i at personellet er nøye selektert, godt utdannet, og i tillegg har skvadronen et sterkt fokus på operativ trening – og øving. Det pekes på at «trening, trening og atter trening» på gitte prosedyrer innenfor rammeverket gjør at alle ombord vet oppgavene sine og kan disse meget godt. Dette igjen gjør besetningen i stand til å takle oppdukkende situasjoner da

crewmedlemmene har et mentalt overskudd og kapasitet i situasjonen, både individuelt – og på besetningsnivå.

«Bravo» aktualiserer at som besetningssjef er det viktig å være bevisst på hvem i besetningen som har lavt mentalt overskudd i situasjonen. Dette kan være den som har minst operativ erfaring, men det kan også være erfarne i crewet som har spesielle personlige anliggender som påvirker prestasjonen den dagen. I en slik konstellasjon som besetningen opererer i er det derfor viktig besetningssjefen erkjenner at dette kan være tilfellet og videre ta høyde for dette i oppdragsløsningen.

Et annet prinsipp som anses som viktig i utøvelsen av OBL, er **gjensidig tillit**. Dette støttes også i Forsvarets Fellesoperative Doktrine som stadfester at OBL baserer seg på at det eksisterer et tillitsforhold mellom alle nivå teamet eller organisasjonen. Viktigheten av tillit kommer også til uttrykk i besetningsjefenes skriftlige refleksjoner.

Som nevnt i forrige underpunkt, danner på mange måter et godt kompetansenivå også et fundament for tillit innad i besetningene. Besetningssjef «Charlie» beskriver at følelsen av mestring er en forutsetning for utvikling av selvtilit, og selvtilit en forutsetning for trygghet i rollen som besetningsmedlem. Et besetningsmedlem med god selvtilit vil lettere kunne bidra med løsningsalternativer, sågar også dele egne feil, uvitenhet og personlige bekymringer. Det hevdes videre at frykten for å fremstå som svakeste ledd avtar med mestring og selvtilit. «Charlie» som besetningssjef legger derfor stor vekt på at hvert enkelt besetningsmedlem skal utvikle seg og føle mestring: Mestring innen utøvelse av sitt fag, og mestring i rollen som medmenneske. Dette peker på et viktig aspekt: Ved aktivt å legge til rette for operativ egentrening, mentorering, og fokus på konstruktive tilbakemeldinger, kan man som besetningssjef bygge et fundament i crewet som bygger på tillit og mestring.

Besetningssjef «Charlie» forklarer at tillit er en av hovedingrediensene i eget lederskap. «Charlie» tar utgangspunkt i «80/20» regelen hvor han bruker 80% av lederskapet til å bygge tillit, trygghet, omsorg og gode relasjoner. Med tillit, trygghet, omsorg og gode relasjoner som fundament, har han som besetningssjef opparbeidet 20% buffer til å ta tøffe beslutninger og komme med konstruktive tilbakemeldinger ved behov. Han forklarer at egen erfaring tilsier at besetningsmedlemmer vil vise aksept og forståelse for eventuelt tøffe beslutninger og ærlige tilbakemeldinger, med visshet om at tillit og omsorg ligger i bunn: «Med 80/20 regelen vil konstruktiv kritikk sjelden gå utover tillit og relasjon. Med et solid fundament (80%) sitter mottaker igjen med visshet om at kritikk er velment og med hensikt å bygge kollegaen opp».

I forlengelsen av dette kan det impliseres at etablerte tillitsforhold innad i besetningen også kan gjøre det lettere å akseptere eventuelle ulikheter som finnes. Her legger besetningssjef «Charlie» til grunn at i en besetning er som regel alle ulike. Denne kan være et forskjellig utgangspunkt, forutsetninger, erfaringsnivå og livssituasjon. Dette gjør det videre opplagt alle også til en viss grad må behandles ulikt. «Charlie» forklarer at som besetningssjef og «dirigent» er det av stor viktighet å bli kjent med de man skal lede: «Hvilke barrierer eksisterer, hva er deres sterke og svake sider, hvilke energilekkasjer eksisterer, og hvordan er vedkommende sin livssituasjon?» Ved å aktivt søke innsikt i det enkelte besetningsmedlem, kan «Charlie» også stimulere til mestring, trygghet, tillit og åpenhet på individuelt nivå.

Hva angår sistnevnte, **åpenhet**, forklares dette som en annen synergieffekt av gode tillitsforhold. «Delta» har erfart at det å kommunisere åpent og trygt med resten av besetningen ofte skaper en positiv effekt ved at det dannes et arbeidsmiljø som stimulerer til initiativ, proaktivitet, relasjonsbygging og samspill. Et slikt arbeidsmiljø er et viktig fundament for tjenesten, spesielt på tøffe dager hvor det er et behov for å «defuse» og snakke om sterke inntrykk. Her anses tillit og åpenhet som et helt avgjørende fundament for at slike seanser kan oppnå sin tiltenkte hensikt.

Besetningssjef «Charlie» underbygger også at tillit og åpenhet henger tett sammen. Han har gjennom rollen som besetningssjef lært å være bevisst sine egne handlinger, og hvordan dette påvirker besetningen. Ved å våge å dele egne svakheter, feil, uvitenhet og personlige utfordringer, har «Charlie» erfart gjensidig åpenhet fra andre besetningsmedlemmer. «Charlie» beskriver at ved å oppnå en slik besetningsdynamikk har han også erfart «kompenserings-effekten» i praksis. Dersom «Charlie» har en dårlig dag på jobb, vil et annet crewmedlem kompensere med ekstra årvåkenhet og støtte. Det vil alltid være en eller flere i en besetning som har en dårlig dag, eller har et lavere kompetansenivå, men «kompenserings-effekten» sikrer etter «Charlie» sin erfaring en trygg og vellykket gjennomføring.

Som en forutsetning for både militær ledelse og utøvelse av OBL nevnes viktigheten av at et team har samme **forståelse av situasjonen** og oppdraget en skal løse. Dette anses som en basis for effektiv samhandling. Som Thon & Berg (2020, s. 141) påpeker, baserer det oppdragsbaserte lederskapet seg på at ledere aktivt må bruke lokal situasjonsforståelse i sitt lederskap. Dette gir en positiv virkning i håndteringen av hurtige endringer, opprettholdelse av

operasjonstempo, samt i benyttelsen av oppdukkende situasjoner (Shamir, 2010; Forsvarsstaben, 2020).

I dette henseendet er evnen til å kommunisere vesentlig. I *Forsvarets grunnsyn på ledelse* kommer kommunikasjonens viktighet frem: «Gjennom åpen, ærlig og trygg kommunikasjon vil vi kunne prøve ut våre tanker, teste våre tolkninger, diskutere handlingsalternativer og dermed danne felles situasjonsforståelse, eierskap og medansvar for oppdraget» (Forsvarsstaben, 2020, s. 14).

Besetningssjef «Delta» beskriver at besetningssjefen må være konkret, klar og konsis i sin kommunikasjon: «Ikke forvent at dine kolleger ombord skal forstå deg dersom du tror de er tankelesere». Det pekes også på at det å besitte god fagkunnskap gjør det også lettere å være tydelig og gjøre seg forstått i tilbakemeldinger. «Delta» mener videre at en nølende og usikker fartøysjef kan skape indre uro noe som i ytterste konsekvens kan medføre at avgjørelser tas med begrunnelse i personlige begrensninger, og ikke til pasientens eller nødstedtes beste.

Med en god felles situasjonsforståelse kan teamet i større grad benytte **kreativitet og initiativ** i oppdragsløsningen. Kreativitetsaspektet ble diskutert også i forrige drøftingspunkt.

Besetningssjef «Charlie» beretter at en av styrkene med en stor flybesetning, bestående av ulike kategorier og fagspesialiteter, er nettopp evnen til kreativ tenking fremfor gruppetenkning. «Charlie» beskriver videre at som besetningssjef er det fristende å søke råd hos kollegaer av samme kategori, som gjerne også tenker likt som en selv. «Charlie» har erfart at de beste rådene ofte hentes fra kategorier med ulik bakgrunn. Det impliseres at trygge tillitsforhold kan skape en grunnholdning om at alle kategorier og personligheter er like betydningsfulle. Dette kan danne videre et grunnlag for gode beslutninger som besetningssjef.

Besetningssjef «Bravo» understreker også viktigheten av å benytte kreativiteten i crewet. Det presiseres dog at ansvaret for de beslutningene som tas, tilfaller besetningssjefen. «Bravo» presiserer at besetningssjefen må innse sin rolle og sitt ansvar de gangene idéer fra de andre i besetningen viser seg å være suboptimale. Besetningssjef «Delta» underbygger viktigheten av å lytte til alle innspill som kommer. «Delta» erkjenner at det ikke alltid er besetningssjefen som sitter på de beste forslagene, noe som var «en bitter pille å svelge», spesielt som fersk besetningssjef. Med erfaring evner man å sette mer pris på og anerkjenne de forslagene som kommer.

Forsvarets Fellesoperative Doktrine presiserer at utøvelsen av oppdragsbasert ledelse må utøves som en **balansert eksersis**. Dette innebærer at en, med utgangspunkt i situasjonens krav, må evne å balansere eget lederskap mellom å være intensjonsbasert og ordrebasert. Dette samsvarer på mange måter med besetningssjef «Charlie» sin nevnte 80/20 tilnærming i eget lederskap. «Delta» støtter dette med å stadfeste at en må tørre å være sjef når det trengs. «Delta» har erfart at det vil alltid være tider, episoder og situasjoner der en må vise seg som sjef og leder. I disse situasjonene kan andre oppfatte deg som ufin, diktatorisk, og overkjørende, «Delta» skriver at han selv har vært i denne situasjonen flere ganger, det være seg internt ombord, eller eksternt mot Hovedredningsentralen eller andre samarbeidspartnere. Som «Delta» siterer: «Noen episoder er jeg ikke stolt av, andre ganger var det for å gripe inn og trygge besetningen, eller det faktum at jeg hadde ansvar for helikopter og annen eiendom». «Delta» reflekterer at det var helst i situasjoner der det ikke var tid til å formidle og forklare hvorfor, at disse situasjonene oppstod.

Besetningssjef «Charlie» peker på at han gjennom tiden har «Charlie» arbeidet med besetningssjefer som i liten eller ingen grad praktiserer det han benevner som «lead by example». Som oftest utarter dette seg som et ordrebasert autoritært lederskap, der besetningssjef er formell og lite åpen for forslag fra andre. Det påpekes at dersom en besetningssjef på 330 skvadronen ikke evner å finne balansen i eget lederskap, kan dette føre til at besetningen opplever utrygghet, unødvendig stress, underprestasjon og gjerne bortfall av kreativ oppgaveløsning. En metodikk for å kalibrere balansen kan være å aktivt søke etter signaler og tilbakemelding på hva som kan optimaliseres. «Charlie» beskriver at en av hans tilnærminger er å etterspørre dette på debrief, eller ved å tidvis gå i direkte dialog med enkeltindivider. Det beskrives at aktuelle innfallsvinkler kan være spørsmål som; «Hvordan har du det?», «Har du mye å tenke på om dagen?», «Hvordan påvirker jeg din mestring i flymaskinen?», og «Hvordan kan jeg bistå med å gjøre deg tryggere?».

Et annet grunnprinsipp i oppdragsbasert ledelse er **akseptert risiko**. Dette begrepet forklares med at ledere og medarbeidere må evne å vurdere, håndtere og minimere den eskponerte risikoen (APD, 2019, s. 1-14). Besetningssjef «Alfa» forteller at det viktigste ansvaret en besetningssjef har er at operasjoner gjennomføres trygt og sikkert på en slik måte at alle crewmedlemmer føler de bli ivaretatt. Samtidig kan oppdraget medføre at crewmedlemmers personlige risiko i deler av oppdraget blir betydelig forsterket for at den nødstedte skal berges. Evnen til å si stopp når risikoen blir for høy, samt kommunisere dette til oppdragsgiver – Hovedredningsentralen - slik at alternative metoder kan benyttes, anses som et krevende, men

essensielt, element i besetningssjefsrollen. «Alfa» gir også uttrykk for at den enkeltes trygghet og kompetanse, samt den opparbeidede tilliten i et crew, er helt avgjørende for hvor stor grad av risiko en er villig til å ta. «Alfa» poengterer at en besetningssjef følgelig må evne å kalibrere den aksepterte risikoen med utgangspunkt i dette. Det sistnevnte aspektet fremheves også av «Bravo» ved at håndteringen av risiko kan sees på som en funksjon av besetningens operative treningsnivå.

I litteraturen beskrives hovedessensen i OBL alle handlinger, beslutninger og vurderinger må gjøres med utgangspunkt i *sjefens intensjon*. For 330 skvadronen kan det hevdes at dette bærende prinsippet ikke kommer like tydelig til uttrykk i hverdagen. Som oppgaven tidligere har vært inne på, er skvadronens ledestjerne, og sågar intensjon, å redde liv. Dette er på mange måter å anse som en «stående» intensjon som følgelig ikke endres fra dag til dag. 330 skvadronens primær – og sekundæroppdrag er videre tydelig definert, og skvadronens prosedyreverk er utviklet over lang tid gjennom mange år med erfaringer og verdifull læring. I så måte er det ei heller et behov for hyppige intensjonsformidlinger fra øverste sjef og nedover i hierarkiet.

Et aspekt som kan inkluderes i denne sammenheng er at en besetningssjef ved 330 skvadronen innehar en såkalt *delegert autorisasjonsmyndighet*. Dette er en funksjon som skal sørge for at tilsyn, kontroll og flysikkerhet blir ivaretatt i forbindelse med et flyoppdrag (Forsvaret, 2017, ss. 16-17). Normalt skal en slik autorisasjon gis av en person som i utgangspunktet ikke i er en del av besetningen som skal gjennomføre flygingen. Besetningssjefer ved 330 skvadronen har dispensasjon fra dette kravet, og kan følgelig selv autorisere flygingen. I *Bestemmelser for Militær Luftfart* står det beskrevet at det skal gjøres en rekke vurderinger før et flyoppdrag autoriseres, herunder vurdering av oppdragets art, meteorologiske forhold, luftfartøyets ytelse, tilstand og utrustning, samt besetningens kvalifikasjoner og erfaringsnivå (Forsvaret, 2017, s. 17). Videre står det at et viktig element er å «forvisse seg om at besetningssjefen har forstått oppdraget» (Forsvaret, 2017, s. 17.). Med utgangspunkt i dette sitatet kan det impliseres at gjennom besetningssjefenes delegerte autorisasjonsmyndighet ligger det også et krav om at den overordnede intensjonen er forstått. I dette tilfellet kan den overordnede defineres som Sjef Luftforsvaret, som er definert som øverste autorisasjonsmyndighet for militær luftfart. Det kan derfor hevdes at intensjonsprinsippet også treffer 330 skvadronen, men mer implisitt enn de andre karakteristikene som drøftet.

For å oppsummere og svare på underoverskriftens spørsmål om hvorvidt OBL blir praktisert ved 330 skvadronen eller ikke, kan det med basis i ovennevnte drøfting hevdes at det er mange direkte, og noen indirekte, likhetstrekk mellom besetningssjefenes personlige erfaringer og karakteristikene i OBL. Dette støttes også av den kvantitative datainnsamlingen hvor det er målt at oppdragsbasert ledelse utøves «i stor grad». Som oppgaven har vært inne på er det noen potensielle validitetsrelaterede feilkilder i målingene. I samme moment må det nevnes at drøftingen over delvis er basert på refleksjoner fra *fire* besetningssjefer. For å kunne hevde at OBL faktisk praktiseres ved skvadronen, er man avhengig av å basere konklusjonen på en større mengde data. På samme tid er det rimelig å hevde at besetningssjefenes lederskap i stor grad tenderer mot de samme karakteristikene og prinsippene som OBL er tuftet på.

I det neste underpunktet vil det gås nærmere inn på graden av psykologisk trygghet ved 330 skvadronen. Etterfulgt av dette vil oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet drøftes i sammenheng med hverandre.

6.2 Psykologisk trygghet ved 330 skvadronen

Som nevnt ble psykologisk trygghet registrert gjennom daglige spørreskjema over to vaktperioder. Når det kommer til resultatene fra datainnsamlingen, ble det samlede gjennomsnittet fra de to sammenslåtte PT skalaene **6,1**. Gjennomsnittlig standardavvik ble beregnet til **0,6**. Blant de 51 respondentene var den laveste gjennomsnittscoren 4,9 og den høyeste 7,0.

Hvis man ser på gjennomsnittlig verdi i målingene av psykologisk trygghet, tilsvarer dette like i overkant av «I stor grad» på Likert-skalaen, med en liten tendering mot «I svært stor grad». Basert på de kvantitative resultatene fra datainnsamlingen er det grunn til å hevde at det er en **stor grad** av psykologisk trygghet blant besetningsmedlemmer på 330 skvadronen. Det har blitt tidligere vist til at begge PT skalaene viste god reliabilitet gjennom en solid intern konsistens, med en Cronbachs alfa-verdi på godt over 0,8. Dette på tross av få «items» i begge skalaene. Validitetsmessig er målingene også ansett å ha god gyldighet. Begge skalaene er verifisert og forankret i forskning.

6.2.1 Er psykologisk trygghet viktig på 330 skvadronen?

Det har gjennom tidligere teoretisk presentasjon og diskusjon kommet frem at skvadronens operasjonskontekst er utilgivelig og dynamisk, og at oppdragsutførelsen ofte setter høye krav til kompetanse, samhandling og tillit. Besetningsmedlemmene om bord på skvadronens

redningshelikoptre må kort og godt evne å stole på hverandre for at oppdraget skal kunne gjennomføres så optimalt som mulig. Som oberst Aslaksens sitat så godt beskrev, består 330 skvadronen av mennesker som opplever en direkte konsekvens av egen innsats i øyeblikket. Ofte er det små marginer som skiller glede fra sorg, anerkjennelse fra fortvilelse, og mestring fra følelsen av utilstrekkelighet (Aslaksen, personlig kommunikasjon, 18. oktober 2021).

Av den grunn kan man med enkelhet dra kjensel på den presenterte definisjonen av *team*, bestående av vilkår som *arbeide mot et felles mål, gjensidig avhengighet, og autoritet til å styre egne arbeidsoppgaver* (Thompson, 2014). Det er liten tvil om at 330 skvadronen opererer etter et prinsipp om *skreddersøm*, som innebærer at man samhandler på en måte som er gunstig for å løse akkurat den oppgaven en står overfor (Forsvarsstaben, 2020, s. 9). I forlengelsen av dette er det relevant å igjen trekke frem begrepet *teaming*. Som nevnt innebærer begrepet å koordinere og samarbeide i team som opererer i en fleksibel kontekst (Edmondson, 2012). I samme moment understreker Edmondson at evnen til «teaming» er helt essensiell for å kunne oppnå suksess i omgivelser som preget av fem definerte kontekstuelle faktorer. Edmondson (2012, s. 24-25) definerer «teaming» som et suksesskriterium dersom:

- Teamet arbeider i en kontekst hvor personer må sjonglere mellom flere arbeidsoppgaver med liten grad av oversikt og tilsyn.
- Personer i teamet hurtig må skifte fra en situasjon til en annen samtidig som det stilles store krav til opprettholdelse av god kommunikasjon og tett koordinering.
- Perspektiver fra ulike hold og disipliner må integreres.
- Forhåndsplanlagt koordinering er umulig eller urealistisk på grunn av omgivelsenes skiftende karakter.
- Kompleks informasjon må prosesseres, syntetiseres og nyttiggjøres raskt.

Hvis man sammenligner de ovennevnte faktorene med den beskrevne settingen som 330 skvadronen opererer i, er det rimelig å hevde at likhetstrekkene er påfallende. Grunnen til at dette nevnes er at Edmondson argumenterer for at *psykologisk trygghet* er en forutsetning for velfungerende team og *teaming*: «Because psychological safety encourages self-expression and productive discussion, it's essential to teaming» (Edmondson, 2012, s. 147). Man kan derfor hevde at uten psykologisk trygghet er det også vanskelig for et team å koordinere og samhandle de fleksible omgivelsene som 330 skvadronen opererer i.

Som nevnt i oppgavens innledning er det også tette knytninger mellom psykologisk trygghet og team som opererer i en «VUCA» kontekst. En lav grad av psykologisk trygghet kan i disse

teamene føre til at avvik blir uttalt og spørsmål forblir utilte. I sum kan dette som nevnt utgjøre en alvorlig risikofaktor, hvor en sviktende teamprestasjon kan føre at de små marginene vipper i teamets disfavør. For 330 skvadronen kan disse marginene som påpekt føre til fatale utfall.

Det sistnevnte leder over til viktigheten av psykologisk trygghet og prestasjon. Det er ikke urimelig å hevde at skvadronen kan utgjøre et stor forskjell for nødstedte. Det er følgelig sentralt at besetningsmedlemmene presterer selv under krevende forhold og omgivelser. Dette kan kontekstualiseres med utgangspunkt i følgende figur:

	Low Standards	High Standards
High Psychological Safety	<i>Comfort Zone</i>	<i>Learning & High Performance Zone</i>
Low Psychological Safety	<i>Apathy Zone</i>	<i>Anxiety Zone</i>

Figur 13: Relasjonen mellom psykologisk trygghet og ytelsesstandarder

(Edmondson, 2018, s. 18)

Som det fremkommer av figuren er prestasjonsstandarder og psykologisk trygghet gjensidige faktorer for teamprestasjon. Som Edmondson (2018) gir uttrykk for utgjør høyre øvre kvadrant den mest ideelle kombinasjonen av trygghet og ytelse. Med bakgrunn i skvadronens oppdragsportefølje og konsekvenspotensiale er det naturlig at det etterstrebes å ha denne kvadranten som «baseline» i oppdragsutøvelsen. Denne «høyprestasjonssonen» krever dog en høy grad av psykologisk trygghet. Fraværet av psykologisk trygghet kan føre til at en havner i «anxiety zone» som karakteriseres som «kvadranten for suboptimal prestasjon» - en plass hvor Edmondson understreker at team definitivt ikke vil være (Edmondson, 2018, s. 19).

Videre har 330 skvadronen som nevnt utviklet en rekke sub-kulturer gjennom tiden. Med utgangspunkt i beskrivelsen av disse kan det hevdes at sub-kulturene er med på å unngå at skvadronen unngår nevnte «angstzone» i figuren over. Snarere tvert imot.

Hvis man ser definisjonen av psykologisk trygghet opp mot definisjonen av Just Culture, er det også her en noen fellestrekk. Psykologisk trygghet som begrep har tidligere blitt forstått med at teammedlemmer våger å ta mellommenneskelig risiko uten frykt for negative konsekvenser (Kahn, 1990; Edmondson & Lei, 2014; Fyhn, 2020). I forklaringen av Just Culture beskriver Luftfartstilsynet at Just Culture er et viktig stimuli for at operative mannskaper i Luftforsvaret

skal tørre å rapportere egne feil uten å kunne straffes for sine handlinger og beslutninger. I dette ligger det at det finnes en uttalt aksept for at menneskelig feil skjer, med en systematisk lovnad om personlig beskyttelse og rettferdighet dersom feil rapporteres (Luftfartstilsynet, 2021).

Selv om psykologisk trygghet og Just Culture som nevnt har noen underliggende likheter, er det også en forskjell i konsekvensutfallet mellom disse: Psykologisk trygghet tar utgangspunkt i frykten for *sosiale* sanksjoner. Just Culture på sin side har basis i *rettslige* sanksjoner. Når det er sagt kan det hevdes at begge begrepene er å anse som normer som har til hensikt å stimulere til åpenhet og personlig involvering for å tjene kollektivet - uten frykt for personlig avstraffelse. Overført kan det sies at både psykologisk trygghet og Just Culture bygger på samme hensikt: Å tillatte oss å fokusere på oppnåelsen av felles mål og læring i stedet for selvbeskyttelse (Schein, 1993). Denne hensikten fordrer dog et fundament tuftet på tillit og gjensidig respekt mellom de involverte (Edmondson, 1999).

I forlengelsen av dette kan det hevdes at betydningen av psykologisk trygghet også kommer implisitt til uttrykk i beskrivelsen av skvadronens *spørsmålskultur*. Som beskrevet blir spørsmålskulturen blant annet definert som å ha «mot til å stille kritiske spørsmål, og si nei hvis risiko ikke er tilstrekkelig redusert» (Folland, 2021, s. 12). Formulert annerledes må skvadronen ha stor takhøyde for å stille kontrollspørsmål for å sikre optimalitet både før, under og etter endt oppdragsutførelse. Med utgangspunkt i beskrivelsen av psykologisk trygghet som begrep, er det betimelig å anta at spørsmålskulturen forringes uten en høy grad av psykologisk trygghet.

På «Sjef Luftforsvares Lederskapskonferanse» i 2019 holdt Rolf Folland et innlegg om nettopp oppdragsbasert ledelse. I dette innlegget ble viktigheten av skvadronens debriefing-praksis, *helhetlig debriefing*, fremhevet. Folland beskriver at en spin-off effekt etter innføringen av helhetlig debriefing var at skvadronspersonellet bygget en tryggere relasjon: «Vi ble veldig godt knyttet og lærte både oss selv og hverandre veldig godt å kjenne. Både som mennesker, men også i forhold til roller. Det var en spin-off effekt som egentlig ikke var bevisst at den var der» (Folland, 2019).

Sitatet over oppsummerer å mange måter denne underoverskriften godt. I et forsøk på å besvare overskriftens spørsmål – er psykologisk trygghet viktig på 330 skvadronen? – er det mye som tyder på at skvadronens daglige drift impliserer en høy grad av psykologisk trygghet. Drøftingen har gått nærmere inn på aspekter i både skvadronens teamstruktur, prestasjonsevne, og ulike sub-kulturer som på mange måter kan sies å dimensjoneres rundt elementer av psykologisk trygghet. Det kan følgelig påstås at psykologisk trygghet anses som en sentral

nøkkeldynamikk for at skvadronen skal kunne utøve sine respektive primær – og sekundæroppgaver i redningstjenesten.

I det neste og avsluttende drøftingspunktet vil oppgavens konkrete statistiske resultater drøftes i lys av problemstillingen. Dette danner videre grunnlaget for konklusjonen i det etterfølgende.

6.3 Oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet

For å bedre kunne undersøke hvilken påvirkning oppdragsbasert ledelse eventuelt hadde på psykologisk trygghet, ble det som presentert tatt utgangspunkt i to følgende forskningsspørsmål:

1. Har oppdragsbasert ledelse en positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten?
2. Kontrollert for erfaringsnivå og besetningskategori, vil oppdragsbasert ledelse predikere en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet?

Som resultatkapittelet presenterte viste den lineære regresjonsanalysen at oppdragsbasert ledelse hadde en stor positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten. Gjennom den hierarkiske regresjonsanalysen ble dette ytterligere styrket, da oppdragsbasert ledelse fortsatt kunne predikere en signifikant del av variansen (39%) i psykologisk trygghet, også etter at effektene av kontrollvariablene var statistisk kontrollert for. Et viktig metodisk element som styrker disse funnene er at psykologisk trygghet (avhengig variabel), ble målt flere ganger og på et annet tidspunkt enn den oppdragsbasert ledelsen (uavhengig variabel). Som nevnt tidligere danner dette også underbygge en kausal sammenheng mellom OBL og psykologisk trygghet.

Med bakgrunn i disse statistiske funnene kan det hevdes at oppdragsbasert ledelse har en **stor positiv påvirkning** på graden av psykologisk trygghet. Et relevant spørsmål å stille seg videre er da: Hva er det som kan forklare dette statistisk signifikante forholdet mellom dem?

I søket etter tydelige svar på dette finnes det lite hjelp i eksisterende empirisk forskning. Som nevnt har det ikke blitt funnet empiri eller litteratur som har sett disse to fenomenene i sammenheng tidligere.

Hvis man umiddelbart skal se etter fellesnevnerne mellom oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet er det naturlig å nevne **tillit** og **enhetsfølelse**. Som presentert tidligere ble det av Forsvarssjef Eirik Kristoffersen understreket at Forsvarets kjerneverdier – respekt, ansvar og mot, er avgjørende for å skape tillit og legitimitet (Forsvarsstaben, 2020, s. 4). Det er rimelig å hevde at begrepet tillit også er i nært beslektsskap med det å skape trygghet. I forlengelsen av

dette antyder Richards (2004) at følelse av *enhet* også er tett knyttet til trygghetsbegrepet. For 330 skvadronen kan det sies at de skarpe oppdragene og eksponeringen man får som et crew, også er en realitet som stimulerer til en følelse av å stå sammen om noe. Her er det også relevant å trekke inn skvadronens overliggende ledestjerne som fundament for kollektiv innsats og samhold.

Videre i er det også to andre karakteristikk i OBL og psykologisk trygghet som gjør seg tydelig, nemlig **kreativitet og initiativ**.

Forskning omkring ledelse og psykologisk trygghet generelt viser til funn som antyder at en støttende lederadferd har vist seg å ha en positiv effekt på de ansattes nivå av kreativitet og initiativ (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Deci, Connell, & Ryan, 1989). Edmondson (2004, s. 14) knytter kreativitet videre til psykologisk trygghet med basis i at kreativitet er «a form of free self-expression», underforstått at begge begrepene kan innebefatte både det å gi og dele av seg selv. Annen forskning peker på at forholdet mellom psykologisk trygghet og kreativitet også kan ha motsatt vekselvirkning, ved at det er den psykologiske tryggheten som stimulerer til økt kreativitet, og ikke motsatt. Forskning peker på at kreativitet og psykologisk trygghet ofte er tett akkompagnert da de både hver for seg, og samlet, er med på å kultivere et sosialt klima hvor en føler seg trygg til å ta initiativ, dele idéer og ytre meninger (Han & Lee, 2019).

Sammenligner man denne forskningen med OBL som konsept, er det som oppgaven har vært inne på flere ganger, et bærende prinsipp at man skal spille på kreativitet og disiplinert initiativ i hele organisasjonen (Forsvarsstaben, 2019). Dette fremmes som en viktig betingelse for å opprettholde moment, initiativ og finne løsninger på komplekse problemstillinger og utfordringer. I drøftingen omkring OBL er initiativ og kreativitet noe som også har blitt ettertrykkelig nevnt i besetningssjefenes refleksjonsnotater.

Det er ikke urimelig å hevde at en også må se forbi de rent kategoriske og begrepsmessige likhetene mellom OBL og psykologisk trygghet for å kunne si noe mer om den eventuelle sammenhengen mellom dem.

Et rasjonelt utgangspunkt kan være at formen som OBL ble støpt i kan ha noe av forklaringskraften. Gjennom den teoretiske presentasjonen har det kommet frem at oppdragsbasert ledelse hadde sitt utspring fra prøyssisk manøverkrigføring (APD, 2019; Ploumis & Pilalis, 2018). Dette fundamentet indikerer at OBL som konsept ble spesielt utviklet for å benyttes i et skarpt krigsteater. Dette anses som et kontrasterende utgangspunkt

sammenlignet med andre mer tradisjonelle ledelsesfilosofier som har en betydelig større grad av akademisk forankring.

Tidligere i diskusjonskapittelet har det blitt diskutert om hvorvidt oppdragsbasert ledelse passer inn i skvadronens operasjonskontekst eller ikke. Som diskusjonen ga uttrykk for er filosofien om at beslutninger må tas av personell med størst nærhet og forståelse av situasjonen, ofte i en VUCA-kontekst, høyst appliserbar til 330 skvadronens virkelighetspraksis. Det kan hevdes at skvadronens mangeårige praksis i seg selv har tvunget frem behovet for en slik delegert beslutningsmyndighet, uavhengig om den hadde blitt formelt forankret til OBL som konsept eller ikke. Sagt annerledes kan skvadronens krav til autonomi i hverdagen over tid har vært med å forme både kulturen og besetningssjefenes måte å lede på. Dette impliserer at det ikke er overraskende at besetningssjefenes ledelsestilnærming har fellestrekk med det mer formaliserte OBL-konseptet, da det kan antydes at lederskapskarakteristikkene er bygget på samme lest og erfaring fra virkeligheten, nettopp for å fungere best mulig i den operative hverdagen.

Med dette som et utgangspunkt kan **kravet om en fungerende skvadronsautonomi** være en mulig rød tråd mellom det OBL-karakteristiske lederskapet og den psykologiske tryggheten ved skvadronen.

Det kan videre hevdes at 330 skvadronen er «iterativt forankret». I dette ligger det at skvadronens praksis er repeterende og erfaringsbasert. Den daglige oppdragseksposeringen gjør derfor at skvadronens prosedyreverk også blir testet med rot i virkeligheten. Dette åpner igjen opp for at prosedyrer kan videreutvikles, optimaliseres og skreddersys til realitetenes krav. Fokuset på videreutvikling og operasjonsoptimalisering fordrer også at de nevnte sub-kulturene «holdes i live». Uten en god rapporteringskultur, læringskultur, spørsmålskultur eller debriefingkultur, kan det hevdes at også fundamentet for autonomi svinner hen.

Som drøftingen tidligere har vært inne på, er psykologisk trygghet ansett som et dimensjonerende element i skvadronens teamstruktur og en viktig betingelse for å kunne prestere i et miljø med høye ytelseskrav. Psykologisk trygghet er også blitt fremhevet som en sentral ingrediens i skvadronens sub-kulturer. Det er nettopp i det sistnevnte at koblingen mellom oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet kan ligge. Kravet til autonomi former det operative lederskapet, og på samme tid stimulerer det skvadronens erfaringsbaserte eksistens gjennom delkulturene. Dette kan skape en mulig forklaring på OBL sin prediktive evne på psykologisk trygghet – om ikke direkte så indirekte gjennom skvadronskulturen.

7 KONKLUSJON

Denne masteroppgaven har hatt til hensikt å besvare følgende problemstilling gjennom en kvantitativ og deduktiv studie av 51 besetningsmedlemmer ved Luftforsvarets 330 skvadron:

Hvilken påvirkning har en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen?

For å kunne gjennomføre statistiske analyser ble følgende to forskningsspørsmål:

1. Har oppdragsbasert ledelse en positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten?
2. Kontrollert for erfaringsnivå og besetningskategori, vil oppdragsbasert ledelse predikere en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet?

De statistiske analysene indikerer at oppdragsbasert ledelse har en stor positiv prediktiv evne på den psykologiske tryggheten. En hierarkisk regresjonsmodell viser at oppdragsbasert ledelse fortsatt predikerer en signifikant del av variansen i psykologisk trygghet, også etter at effektene av kontrollvariablene er statistisk kontrollert for. At målingene av OBL og psykologisk trygghet er foretatt på forskjellige tidspunkt er også noe som impliserer en sterkere kausal sammenheng.

Det har blitt drøftet om i hvilken grad OBL som konsept passer inn i skvadronens operasjonskontekst. I denne sammenhengen blir det hevdet at skvadronens «modus operandi» sammenfaller godt med OBL-konseptets utgangspunkt om at en plan ofte må tilpasses i møtet med den virkelige verden. I dette ble det pekt på at OBL impliserer et lavt «control level» fra den overordnede. Dette anses som mest optimalt dersom situasjonen er uforutsigbar; teamet har et høyt kompetansenivå; at de involverte har en delt forståelse av situasjonen; at det er etablert et gjensidig tillitsforhold; og at beslutninger må tas på et begrenset informasjonsgrunnlag. Disse kontekstuelle faktorene synes å samsvare godt med skvadronens virkelighetspraksis. I tillegg er det grunn til å hevde at skvadronens operasjonsmønster i stor grad skaper sterk enhetsfølelse som kultiverer et trygt arbeidsmiljø. Det pekes også på at elementer fra OBL anses som viktig i etterlevelsen av skvadronens kommuniserte visjonen om å redde liv.

Videre ble det gått nærmere inn på skvadronens praksis, herunder om hvorvidt OBL blir praktisert ved 330 skvadronen eller ikke. Det statistiske utgangspunktet var at resultatene fra datainnsamlingen viste at oppdragsbasert ledelse kan sies å utøves «i stor grad». Drøftingen underbygget dette gjennom at det finnes flere direkte og indirekte likhetstrekk mellom besetningssjefenes personlige erfaringer og karakteristikene i OBL.

Viktigheten av å inneha en høy grad av psykologisk trygghet blant de operative besetningsmedlemmene ved 330 skvadronen kommer også tydelig til uttrykk. I tillegg til at psykologisk trygghet knyttes til besetningenes evne å prestere, er det også grunn til å hevde at skvadronens sub-kulturer er fundamentert på elementer fra psykologisk trygghet. Gjennom daglig måling av psykologisk trygghet over to vaktperioder for hver respondent, ble denne oppfatningen styrket. De empiriske funnene indikerte at den var «stor grad» av psykologisk trygghet blant de 51 respondentene, men en liten tendring mot «svært stor grad».

Basert på den empiriske drøftingen og analysen kan det konkluderes med at en besetningssjefs utøvelse av oppdragsbasert ledelse har en stor positiv påvirkning på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen.

Det som derimot er mer utfordrende å identifisere er hva som kan forklare det statistisk signifikante forholdet mellom oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet.

Det antas at en av koblingene kan ligge i at OBL bygger på tillit, enhetsfølelse, kreativitet og initiativ. Dette er også karakteristikk som i forskning hevdes å bidra til en økt følelse av trygghet. I tillegg pekes det på at en annen mulig forklaring kan ligge i et det særskilte kravet om en fungerende skvadronsautonomi. Som nevnt antydes det at skvadronens mangeårige praksis har tvunget frem et desentralisert fundament for egen lederskapstilnærming. Ettersom OBL også er utviklet med tanke på å fungere i et operasjonsteater, er det ikke urimelig å hevde at det finnes felleskarakteristikk mellom besetningssjefenes måte å lede på og det mer formalisert OBL-konseptet.

Videre pekes det på viktigheten av å opprettholde de nevnte sub-kulturene for at skvadronen skal kunne videreutvikle redningstjenesten videre. Antakelsen som legges til grunn er at uten en god rapporteringskultur, læringskultur, spørsmålskultur eller debriefingkultur, svekkes også fundamentet for autonomi. I denne sammenhengen fremheves psykologisk trygghet som en «oppretholdende» betingelse.

Oppsummert kan det sies at skvadronens krav til autonomi former det operative lederskapet, og på samme tid stimulerer det skvadronens erfaringsbaserte eksistens gjennom delkulturene. Dette kan skape en mulig forklaring på OBL sin prediktive evne på psykologisk trygghet – om ikke direkte, så indirekte gjennom 330 skvadronens kultur.

7.1 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har gitt meg god forståelse om oppdragsbasert ledelse og psykologisk trygghet. Basert på funnene i oppgaven er det liten tvil om at sammenhengen mellom disse bør forskes mer på for underbygge eller forkaste funnene som denne oppgaven har lagt til grunn. Følgende behov for videre forskning er identifisert:

- **Å utvikle et validitetsmessig bedre instrument for å måle OBL.**

Som det fremkommer i oppgaven anses dette som en potensiell begrensning. Det er grunn til å anta at det i fremtiden vil bli gjennomført mer forskning på OBL. I dette henseendet hadde det vært formålstjenlig å utvikle og forske på en OBL måleskala som over tid kan anses som verifisert og forankret i empiri og forskning.

- **Påvirkningen av OBL på psykologisk trygghet i andre deler av Forsvaret.**

Et aspekt som kan være spesielt interessant å undersøke nærmere er hvilken påvirkning OBL kan ha på psykologisk trygghet også i andre deler av Forsvaret, da spesielt avdelinger som ikke i så stor grad betinger det samme kravet til autonomi. Dette kan eksempelvis være avdelinger som ikke har den samme operative orienteringen, men som likevel utøver tjenesten i en team-kontekst.

- **Påvirkningen av OBL på psykologisk trygghet i andre beredskapsorganisasjoner.**

For å kunne underbygge en generaliseringseffekt av oppgavens funn, kreves det at man inkluderer en større datamengde. I dette kan det være aktuelt å se mot andre beredskapsorganisasjoner som utøver samme type tjeneste som 330 skvadronen i et team-format. Dette kan eksempelvis være tette lagsstrukturer innenfor brann – og redning, luftambulansetjenesten, SAR-tjeneste i offshorevirksomhet, og spesialiserte avdelinger i Politiet og andre deler av Forsvaret.



8 BIBLIOGRAFI

330 skvadron. (2017). Operativ Driftshåndbok.

ADP. (2017). *Army Doctrine Publication: Land operations (AC 71940)*. Land Warfare Development Centre.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1183.

APD. (2019). *Mission command: Command and control of army forces (ADP 6-0)*. Army Publishing Directorate. Hentet fra https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18314-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf

Arnold, K., Loughlin, C., & Walsh, M. (2016). Transformational leadership in an extreme context. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 774-788.

Awang, M., Dollard, M., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial Safety Climate: Conceptual Distinctiveness and Effect on Job Demands and Worker Psychological Health. *Safety Science*, 50, 19-28.

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.

Barger, M. (2021). *High Stakes Leadership: Leading in Times of Crisis*. University of Michigan.

Benishek, L., & Lazzara, E. (2019). Teams in a New Era: Some Considerations and implications. *Frontiers of Psychology*, 1006-1020.

Bienefeld, N., & Grote, G. (2013). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 930-945.
doi:10.1080/1359432X.2013.808398

Brohi, N., Jantan, A., Mehmood, S., Khuhro, M., & Aktar, M. (2018). Does Servant Leadership Behavior Induce Positive Behavior? A Conceptual Study of Servant Leadership, Psychological Safety, and Turnover Intention. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 530-534.

- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389-405.
- Choo, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science, 53*(3), 437-450.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016, Januar 1). *Collaborative Overload*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Deci, E., Connell, J., & Ryan, R. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580-591.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*, 869-884.
- Dungveckis, L. (2021). *Master Thesis: Measuring Military Organizational Culture Needed For Success In The Battlefield*. Tampere University of Applied Sciences.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Sciency Quarterly, 44*, 350-383. doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches, 239-272*.
- Edmondson, A. (2012). *Teaming*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology, 23-43*. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A., & Nembhard, I. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *The Journal of Production Innovation Management, 26*(2), 123-138.
- Folland, R. (2009). *Holistic Debriefing: A Paradigm Shift in Leadership*. Montgomery, AL: US Army Air Command and Staff College.

- Folland, R. (2019, November). Oppdragsbasert ledelse, fra ord til handling i lederskapet. *Lederskapsseminar 2019*. Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Folland, R. (2021, Mars). Du bør lære av andres feil - du lever ikke lenge nok til å gjøre alle selv. *Luftled, 1*, ss. 10-13. Hentet fra https://issuu.com/konsis/docs/luftled_nr_3_2020_ffadae4c476dae?fbclid=IwAR02k3tZNR0LrFFIrNV_iVd6ig9a_0ilghXmrq9p19No07DJEI88ytle-2A
- Forsvaret. (2017, Mai 12). Bestemmelser for Militær Luftfart. Hentet fra [https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/bestemmelser-millitaer-luftfart.pdf/_/attachment/inline/f3aeb695-4f01-4290-9858-23d669f2d605:d36d8cd9c35532aaaf7a2964675ae242828733e0/Bestemmelser%20for%20millitaer%20luftfart%20\(BML\).pdf](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/bestemmelser-millitaer-luftfart.pdf/_/attachment/inline/f3aeb695-4f01-4290-9858-23d669f2d605:d36d8cd9c35532aaaf7a2964675ae242828733e0/Bestemmelser%20for%20millitaer%20luftfart%20(BML).pdf)
- Forsvaret. (2018). *Forsvarets Doktrine for Luftoperasjoner*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2019). *Reglement for fly - og bakketrygging*. Flytryggingsinspektøren.
- Forsvarsdepartementet. (2021). *Forsvar*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/id215/>
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/Forsvarssjefens%20grunnsyn%20p%C3%A5%20ledelse%20i%20Forsvaret.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmllui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf>
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Hentet fra https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Yracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 113-165. doi:10.1111/peps.12183

- Fyhn, B. (2019, September 2). *Psykologisk trygghet – en ferskvare*. Hentet fra SPGR Innovative Teams: <https://innovativeteams.no/2019/09/02/psykologisk-trygghet-en-ferskvare/>
- Fyhn, B. (2020, Januar 24). *Gruppetenkerne*. Hentet fra Trygghet: Best før, sjelden god etter: <https://gruppetenkerne.com/2020/01/24/trygghet-best-for-sjelden-god-etter/>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Geraghty, T. (2020, August 20). *Measuring Psychological Safety*. Hentet fra Psychological Safety: <https://www.psychsafety.co.uk/measure-psychological-safety/>
- Gipsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Goffman, E. (1973). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Overlook Press.
- Grant, A., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2004). *Statistics for the behavioral sciences*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av jmp*. Høyskoleforlaget.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342.
- Han, S., & Lee, Y. (2019). Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 159-182.
- Hassett, M., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*. Padstow: Edward Elgar.
- Herwig, H. (1998). *Deadly Seas: The Duel Between the St. Croix and the U305 in the Battle of the Atlantic*. Canada: Vintage Canada.
- Hogg, M. (2010). Influence and leadership. *Handbook of Social Psychology*, 2, 1166-1207.

- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. 33. Human Resource Planning Society. Hentet fra <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>
- Hovedredningsentralen. (2018). *Håndbok for redningstjenesten nivå 1: Systembeskrivelse – prinsipper – verdier*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Javed, B., Naqvi, S., Khan, A., Arjoon, S., & Tayyeb, H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Å., & Lunde, S. (2011, 1). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma*, ss. 40-49. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. doi:10.2307/256287
- Kostopoulos, K., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- Krabberød, T. (2014). Task Uncertainty and Mission Command in a Naval Context. *Small Group Research*, 45(4), 416–434. doi:DOI: 10.1177/1046496414532955
- Krabberød, T., & Jacobsen, J. (2018). Military Strategies for Samhandling in Unforeseen Situations – A Historical Perspective. I G.-E. Torgersen, *Interaction: 'Samhandling' under Risk* (ss. 467-480). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kristoffersen, E. (2021, Mars). Grundighet gir trygghet. *Luftled*(1), ss. 7-8. Hentet fra https://issuu.com/konsis/docs/luftled_nr_3_2020_ffadae4c476dae?fbclid=IwAR02k3tZNR0LrFFIrNV_iVd6ig9a_0ilghXmrq9p19No07DJEI88ytle-2A
- Larsen, E. (2010). Making the Team: Teams, Teamwork, and Teambuilding. *Chemical Engineering Progress*, 106(6), 41-55.

- Liu, S.-m., Liao, J.-q., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, 107-119.
- Luftfartstilsynet. (2021). *Just culture – rapportering*. Hentet fra Luftfartstilsynet: <https://luftfartstilsynet.no/aktorer/flysikkerhet/rapportering/just-culture/>
- Luftforsvarsstaben. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. (R. E. Henriksen, & J. Skjevdal, Red.) Luftforsvarsstaben.
- Lund, T., & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub AS.
- Ma, Y., Faraz, N., Ahmed, F., Iqbal, M., Saeed, U., Mughal, M., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 2383-2391.
- McEwan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B., & Beauchamp, M. (2017). The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *Plos One*.
- McKinsey & Company. (2021, February). Psychological safety and the critical role of leadership development. (A. De Smet, K. Rubenstein, G. Schrah, M. Vierow, & A. Edmondson, Red.) Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Moin, M., Omar, M., Wei, F., Rasheed, M., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277.
- Moldjord, C., & Fredriksen, P. (2017). Debriefing - strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner. I T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (ss. 219-237). Bergen: Fagbokforlaget.

- Moldjord, C., & Hybertsen, I. (2015). Training reflective processes in military aircrews through holistic debriefing: the importance of facilitator skills and development of trust. *International Journal of Training and Development*, 19(4), 287-300.
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nemhard, I., & Edmondson, A. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 490-503.
- Newman, A., Donohue, R., & Nathan, E. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 521-535.
- Nordby, H. (2018). Operativ ledelse, kommunikasjon og CRM prinsipper: Samhandling og individuell beredskap på skadesteder. *Skriftserien nr. 1*.
- NOU 1991:19. (1991). *Lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007082300012
- O'Donovan, R., Van Dun, D., & McAuliffe, E. (2020). Measuring Psychological Safety In Healthcare Teams: Developing an Observational Measure to Complement Survey Methods. *BMC Medical Research Methodology*, 1-17.
- O'Leary, M., Mortensen, M., & Woolley, A. (2011). Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Productivity and Learning Effects for Individuals and Teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461-478.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual* (3. utg.). Open University Press.
- Pearsall, M., & Ellis, A. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 96, 401-411.
- Pierce, J., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in Management. *Journal of Management*, 39, 313-338.

- Ploumis, M., & Pilalis, L. (2018). Implementing sustainable mission command in the Hellenic Army. *Defence Studies*, 18(1), 95-112.
- Rast, D. (2015). Leadership In Times of Uncertainty: Recent Findings, Debates, And Potential Future Research Directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 133-145. Hentet fra <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nord.no/doi/epdf/10.1111/spc3.12163>
- Richards, C. (2004). *Certain to win: The strategy of John Boyd, applied to business*. Xlibris Corporation.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberto, M. (2009). *The Art of Critical Decision Making*. USA: The Teaching Company.
- Roussin, C., & Webber, S. (2012). Impact of Organizational Identification and Psychological Safety on Initial Perceptions of Co-worker Trustworthiness. *Journal of Business and Psychology*, 317-329.
- Rozovsky, J. (2015, November 17). *The five keys to a successful Google team*. Hentet fra re:Work Blog: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Rubel, R. (2018). Mission Command in a Future Naval Combat Environment. *Naval War College Review*, 71(2), 115-127. Hentet fra <http://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol71/iss2/1>
- Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 3-17.
- Ryan, K., & Oestreich, D. (1998). *Driving fear out of the workplace* (2. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.

- Schein, E. (1993). How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 85-92.
- Shamir, E. (2010). The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik). *The Journal of Strategic Studies*, 33(5), 645-672.
- Shamir, E. (2011). *Transforming command: The pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skinnarland, T. (2019, November). Åpningsord - Sjef Luftforsvaret. *Lederskapsseminar 2019*. Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Sverdrup, T., & Schei, V. (2019, 2). Start smart: Effektiv oppstart av team. *Magma*, 29-39. Hentet fra Magma.
- Sørensen, P. M. (2021). Statistikk for masterstudenter. Oslo: Universitet i Oslo. Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/uv/isp/SPED4010/h08/undervisningsmateriale/Frekvensfordelinger.doc>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3-16.
- Thompson, L. (2014). *Making the Team - A Guide for Managers* (5. utg.). Pearson Education Limited.
- Thon, A., & Berg, T. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I I. Bastesen, B. Lange, H. Næss, & A. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (ss. 135-161). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
doi:<https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch5>
- Wageman, R. (1998). The effects of team design and leader behavior on self-managing teams: A field study. *Working paper*. School of Business, Columbia University.
- Walker, A. (2010). The Development and Validation of a Psychological Contract of Safety Scale. *Journal of Safety Research*, 41, 315-321.

- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1275-1286.
- Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 181-198.
- Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: The Role of Psychological Safety, Leadership Identification and Leader-Member Exchange. *Psychological Reports, 124*(5), 2155-2179.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15-32.
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, 110*.

9 VEDLEGG

Vedlegg 1: Oppstartsskjema

Vedlegg 2: Daglig spørreskjema

Vedlegg 3: Oversettelse påstander OBL

Vedlegg 4: Spørreskjema hentet fra Vassdalsundersøkelsen

Vedlegg 5: Informasjonsskriv inklusiv samtykkeerklæring

Vedlegg 6: Informasjonsmail

Vedlegg 7: Oppfølgingsmail 1

Vedlegg 8: Oppfølgingsmail 2

Vedlegg 9: Godkjenning NSD

Vedlegg 10: Godkjenning FHS

Vedlegg 11: Mal for debrief 330 skvadronen

Vedlegg 1: Oppstartsskjema

Obligatoriske felter er merket med stjerne

Dette spørreskjemaet besvares kun én gang. Hensikten med dette spørreskjemaet er å undersøke skvadronens praksis omkring oppdragsbasert ledelse (OBL). Spørreskjemaet tar omlag 5-6 minutter i besvare.

Påstandene besvares gjennom en skala fra 1 til 7, hvor 1 = svært liten grad, og 7 = i svært stor grad.

Under kommer det et par viktige føringer for hvordan dette spørreskjemaet skal besvares.

1. Dersom du er andreflyger, maskinist, navigatør/systemoperatør, redningsmann, eller lege: Spørreskjemaet skal besvares med utgangspunkt i ditt **generelle** inntrykk av skvadronens besetningssjefer.

2. Dersom du besetningssjef: Spørreskjemaet skal besvares med utgangspunkt i **deg selv**.

Ditt telefonnummer (fylles ut automatisk)

Antall år i operativ tjeneste ved 330 skvadronen?

Rund opp til nærmeste hele år

Hvor mange år har du jobbet på avdelingen du er på nå?

Rund opp til nærmeste hele år

Hvilken besetningskategori tilhører du?

Besetningssjef

Andreflyger

Navigatør/systemoperatør

Maskinist

Redningsmann

Lege

Skjemaet besvares ved å trykke på skalaen under hver påstand.

1. Min besetningssjef gir generelle oppdrag, og ikke detaljerte ordre.

Klikk på skala for å avgi svar.



Verdi

2. Besetningssjefen min stoler på at crewmedlemmer er i stand til å ta selvstendige valg.

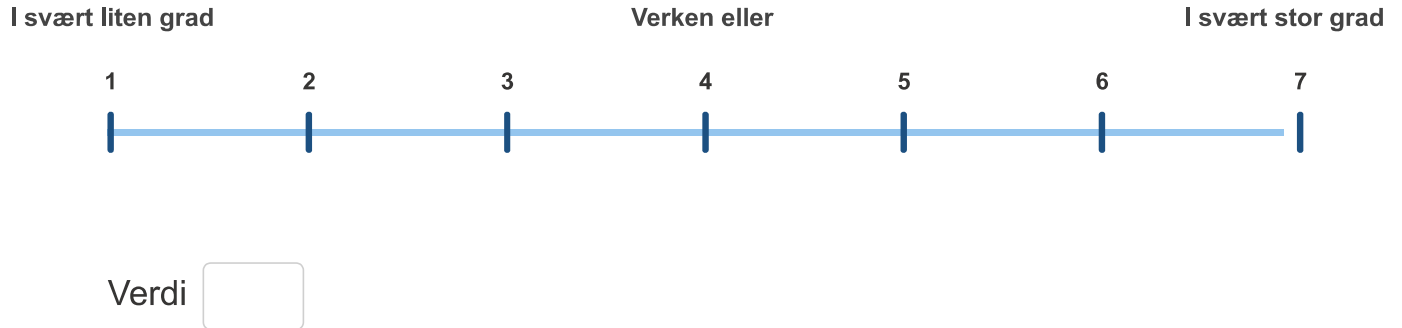
Klikk på skala for å avgi svar.



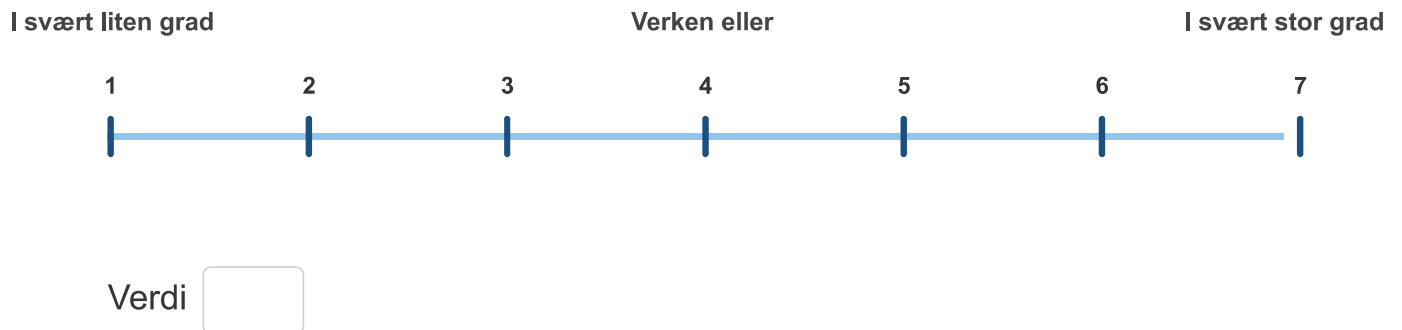
Verdi

3. Evne til å vise initiativ og fleksibilitet oppfattes som nødvendig for en vellykket utførelse av et oppdrag.

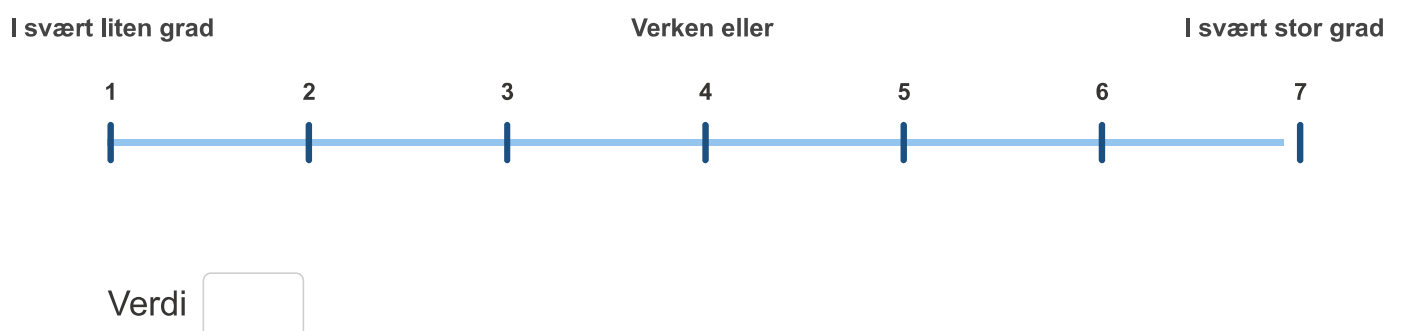
Klikk på skala for å avgi svar.



4. I uklare situasjoner aksepterer besetningssjefen at crewmedlemmer avviker fra opprinnelig ordre for å løse oppdraget.



5. Man straffes ikke for feil, så lenge det gis en fornuftig forklaring på hvorfor man handlet som man gjorde.



6. Det oppfattes som viktigere å være "handlekraftig" fremfor å aldri begå en feil.



Verdi

7. Det er lett å forstå hva som er besetningssjefens "intensjon".



Verdi

8. Å få en detaljert ordre er alltid det beste.



Verdi

9. Når jeg får en oppgave følger det alltid med en begrunnelse om hvorfor den skal utføres.



Verdi

10. Jeg hjelper andre på crewet når det kreves.



Verdi

11. Jeg stoler på de andre crewmedlemmenes kompetanse på et oppdrag.



Verdi

12. Jeg stoler på besetningssjefen.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

13. Besetningssjefens beslutninger bidrar til at oppdraget løses.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

14. Besetningssjefens avgjørelser blir tatt i tide.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

15. Besetningssjefens ordre kommer tidsnok.



Verdi

16. Min besetningssjef bidrar til at jeg har en tydelig oppfatning av hvordan oppdraget skal løses.



Verdi

17. For meg er det klart hvilken beslutninger jeg selv kan ta, uten å spørre besetningssjefen.



Verdi

18. Skvadronens samfunnsoppdrag – «Å redde liv» - er viktig for meg.



Verdi

19. Crewet evner å håndtere de viktigste risikofaktorene under et oppdrag.



Verdi

20. For meg er det viktigere å ta en god nok beslutning i tide, snarere enn en perfekt beslutning for sent.



Verdi

21. Crewet evner å ta beslutninger selv om omgivelsene er kaotiske.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

22. Crewet evner å endre planen underveis dersom det dukker opp en bedre måte å løse oppdraget på.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

Min besetningssjef...

23. Kommuniserer en tydelig og positiv visjon for fremtiden.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

24. Ser den enkelte i crewet, herunder oppmuntrer til - og støtter den enkeltes utvikling.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

25. Støtter og anerkjenner besetningen.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

26. Fremmer tillit, engasjement og samarbeid mellom crewmedlemmer.

I svært liten grad Verken eller I svært stor grad



Verdi

27. Oppmuntrer til å se utfordringer fra ulike sider, samt å stille spørsmål ved antakelser som legges til grunn.



Verdi

28. Er tydelig på sine verdier, og ord blir fulgt opp av handling.



Verdi

29. Bygger stolthet og respekt hos andre, og vedkommende sitt kompetansenivå er til inspirasjon for meg.



Verdi

Helt til slutt... Du bes besvare de følgende påstander/spørsmål med utgangspunkt i det crewet du var på vakt med sist.

Etter ditt syn...

30. I hvilken grad var dette crewet sammensveiset?



Verdi

31. I hvilken grad ville du fremsnakket dette crewet til vennene dine, som et utmerket team å jobbe i?



Verdi

32. Jeg følte en tilknytning til dette crewet.



Verdi

33. Jeg følte det som at crewets problemer var mine egne.



Verdi

34. Jeg mente at vi som crew hadde et klart og felles mål.



Verdi

35. I dette crewet følte jeg vi hadde en sterk og felles involvering i vårt mål.



Verdi

36. Det var behov for mye kommunikasjon og koordinering mellom crewmedlemmene for å oppnå de ønskede resultatene i dette teamet.



Verdi

37. I dette crewet trengte vi hverandres hjelp og støtte for å fullføre oppgavene våre på en god måte.



Verdi

38. Jeg opplevde at jeg turte å si det jeg mente i dette crewet.

I svært liten grad

Verken eller

I svært stor grad



Verdi

Daglig spørreskjema 330 skvadronen

Obligatoriske felter er merket med stjerne

Dette spørreskjemaet skal besvares **hver dag over to vaktperioder**. Skjemaet skal *ikke* besvares i friperioden mellom vaktperiodene.

Hensikten med dette spørreskjemaet er å undersøke psykologisk trygghet blant besetningsmedlemmer ved skvadronen over tid. Spørreskjemaet tar omlag 1-2 minutter å besvare hver gang.

Påstandene besvares gjennom en skala fra 1 til 7, hvor 1 = svært liten grad, og 7 = i svært stor grad.

Dine svar blir anonymisert, og kan ikke senere spores tilbake til deg. Jeg ber deg derfor om å være så ærlig som mulig. Tusen takk for at du gir av deg selv og at du vil ta del i dette.

Ditt telefonnummer (fylles ut automatisk)

Har det blitt gjort noen vaktbytter internt i crewet det siste døgnet?

Ja

Nei

Hvis ja på forrige spørsmål - i hvilke(n) besetningskategori(er)?



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har det blitt gjort noen vaktbytter internt i crewet det siste døgnet?»

Besetningssjef

Andreflyger

Navigatør/systemoperatør

Maskinist

Redningsmann

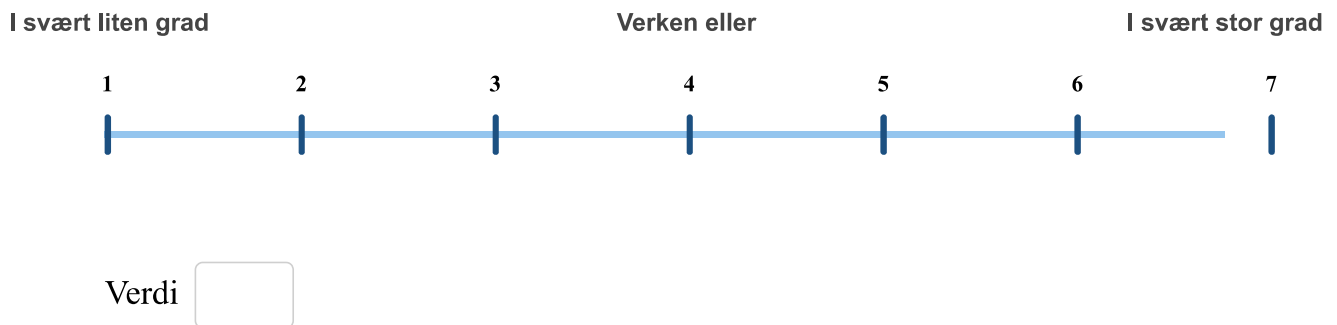
Lege

Du bes besvare de følgende påstandene ut fra den tiden du har jobbet sammen med en eller flere fra crewet ditt det siste døgnet...

Skjemaet besvares ved å trykke på skalaen under hver påstand.

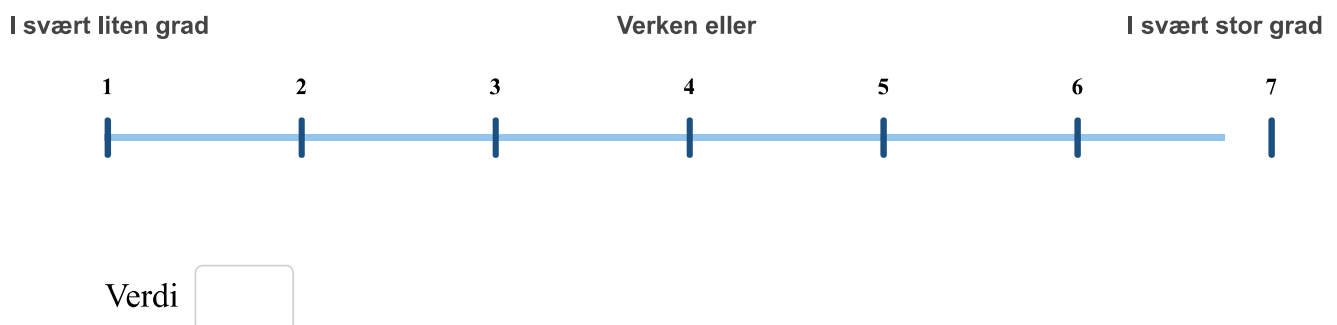
1. Crewmedlemmene er komfortable med å spørre hverandre om den riktige måten å gjøre noe på.

Klikk på skala for å avgi svar.



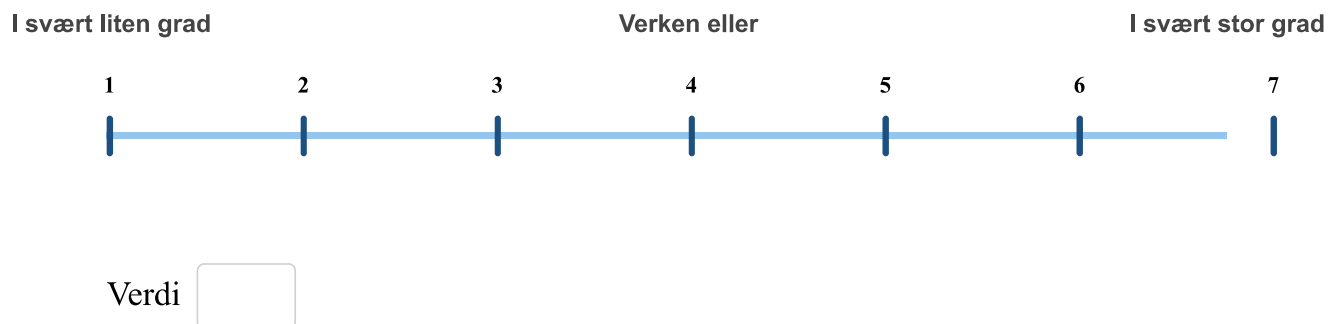
2. I dette crewet er det tillatt å ta opp problemer og vanskelige tema.

Klikk på skala for å avgi svar.

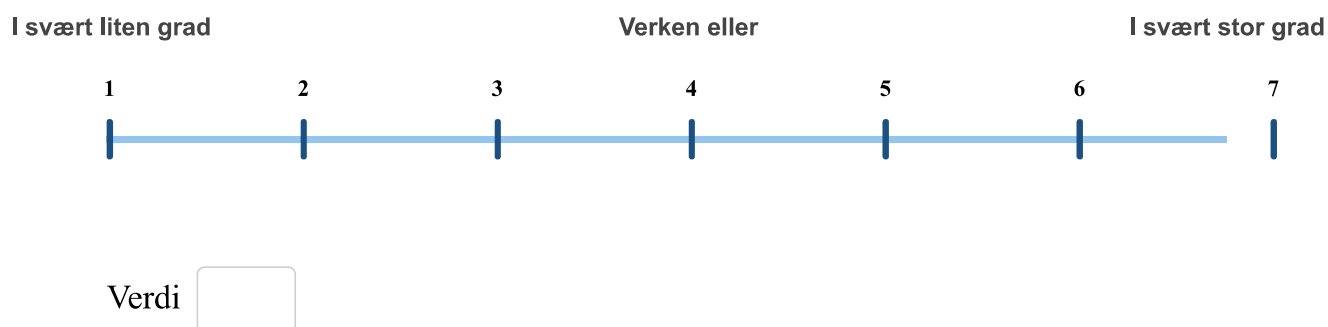


3. Hvis du gjør en feil i dette crewet, brukes det ofte mot deg.

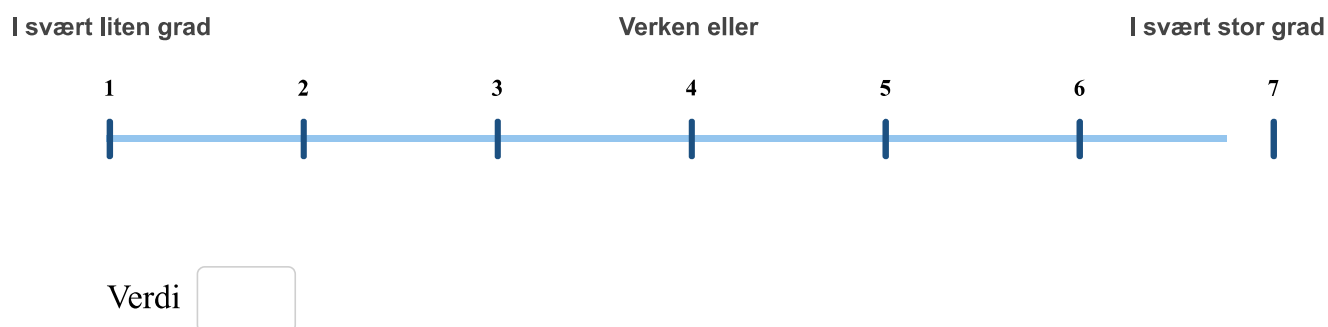
Klikk på skala for å avgi svar.



4. Det er lett å spørre de andre i crewet om hjelp.



5. Personer i dette crewet avviser noen ganger andre fordi de er annerledes.



6. Det er trygt å ta sjanser i dette crewet.



Verdi

7. Det er vanskelig å be de andre crewmedlemmene om hjelp.



Verdi

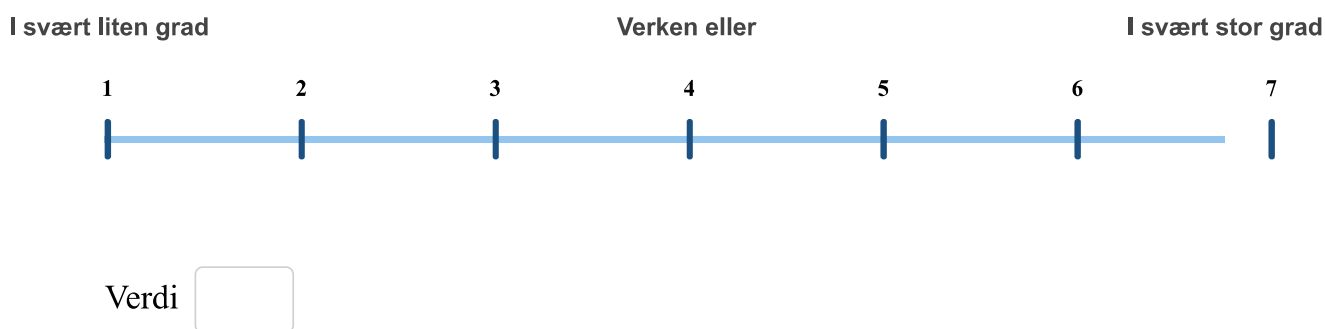
8. Ingen i dette crewet ville med hensikt handle på en måte som undergraver min innsats.

Merk: Denne påstanden besvares på en skal fra *helt uenig* til *helt enig*.

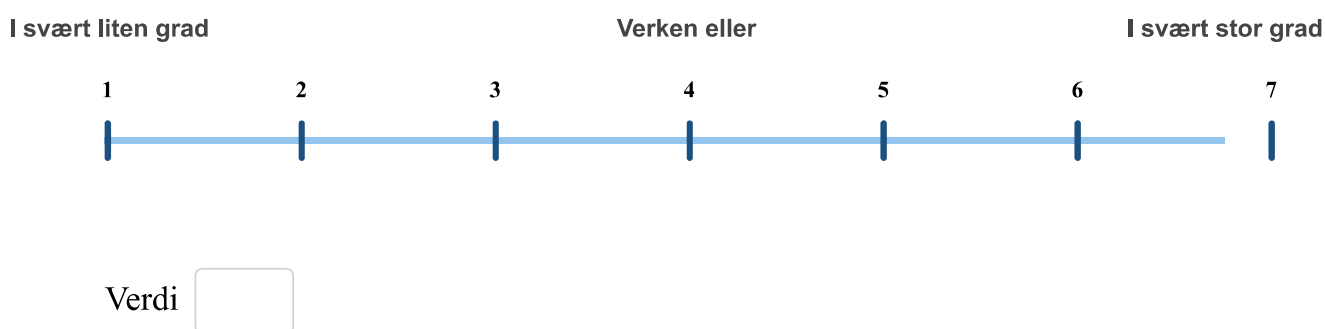


Verdi

9. Når jeg jobber med medlemmene i dette crewet, blir mine særegne ferdigheter og talenter verdsatt og brukt.



10. Jeg opplever at jeg tør å si det jeg mener i dette crewet.



11. Har det vært hendelser det siste døgnet som har påvirket samarbeidet i crewet? Kan du i tilfelle beskrive denne eller disse hendelsene nærmere?

Vedlegg 3: Oversettelse påstander OBL

Dimension	Factor	Original item (English)	Oversatt til norsk – og oppgavens kontekst
Foundation	Competence – how capable of fighting are we?	I help others to fight in battle	Jeg hjelper andre på crewet når det kreves.
	Mutual trust – how much do we trust the skills and attitudes of our colleagues?	I trust my unit's soldiers' competences in battlefield	Jeg stoler på de andre crewmedlemmenes kompetanse på et oppdrag.
	Constructive leadership – how well leader prepares team for the battle	I trust my leader	Jeg stoler på min besetningssjef.
Elements	Effective decisions – how quickly commander makes essential decisions	Decisions of my leader helps us win in the battle	Besetningssjefens beslutninger bidrar til at oppdraget løses.
		My leader makes decisions quickly enough	Besetningssjefens beslutninger blir gjort i tide.
	Orders which save time – how timely and short are our orders	We receive operational orders in time	Besetningssjefens ordre kommer tidsnok.
	Mission linked to intent – how clear is the mission and how connected to the higher commander's intent	After the presentation of the order I clearly visualize the course of battle	Min besetningssjef bidrar til at jeg har en tydelig oppfatning av hvordan oppdraget skal løses.
Freedom for decision making – how free am I to decide and act independently	It is clear for me, which decisions I can take myself, without asking the leader.	For meg er det klart hvilke beslutninger jeg selv kan ta, uten å spørre besetningssjefen.	

	Determination to accomplish the mission – how much urge do I feel to finish the mission	My unit's mission is the important thing for me	Skvadronens samfunnsoppdrag – «Å redde liv» - er viktig for meg.
	Risk tolerance – how used are we to the risk and losses	We protect only from the most important risks	Crewet håndterer de viktigste risikofaktorene under et oppdrag.
Outcomes	Quick and independent problem solving – how quickly we solve problems	Good decision in time is more important for me than perfect – later	For meg er det viktigere å ta en god nok beslutning i tide, snarere enn en perfekt beslutning for seint.
	Bold action in uncertainty – how decisively we act in chaos	We act decisively even if chaos is around	Crewet evner å ta beslutninger selv om omgivelsene er kaotiske.
	Search and exploitation of opportunities – how much we expect and use the opportunities	We change plan during battle, if better alternative appears	Crewet evner å endre planen underveis dersom det dukker opp en bedre måte å løse oppdraget på.

Vedlegg 4: Spørreskjema hentet fra Vassdalsundersøkelsen

1. Foresatte gir generelle oppdrag, og ikke detaljerte ordre
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
2. Foresatte stoler på at undergitte er i stand til å ta selvstendige valg
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
3. Evne til å vise initiativ og fleksibilitet oppfattes som nødvendig for en vellykket utførelse av et oppdrag
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke

4. I uklare situasjoner aksepterer foresatte at undergitte avviker fra opprinnelig ordre for å løse oppdraget
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
5. Lydighet knyttes til hensikten med oppdraget (foresattes intensjon) heller enn til de konkrete ordrene
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
6. Man straffes ikke for feil, så lenge det gis en rimelig fornuftig forklaring på hvorfor man handlet som man gjorde
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
7. Det oppfattes som viktigere å være ”handlekraftig” enn aldri å begå en feil
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
8. I hvilken grad adlydes ordre ikke bare fordi den kommer fra en foresatt, men fordi den er fornuftig
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke
9. Det er lett er å forstå hva som er sjefens ”intensjon”
Aldri 1 Svært sjelden 2 Sjelden 3 Av og til 4 Ofte 5 Svært ofte 6 Alltid 7 Vet ikke

10. Å få en detaljert ordre er alltid det beste

Helt uenig	Nokså uenig	Både/og	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke
1	2	3	4	5	

11. Når jeg får en oppgave følger det alltid med en begrunnelse om hvorfor den skal utføres

Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Av og til	Ofte	Svært ofte	Alltid 7	Vet ikke
1	2	3	4	5	6		

12. Hvor ofte hender det at du går utenom tjenestevei for å løse oppgaver?

Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Av og til	Ofte	Svært ofte	Alltid 7	Vet ikke
1	2	3	4	5	6		

13. Å gi en detaljert ordre er alltid det beste

Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Av og til	Ofte	Svært ofte	Alltid 7	Vet ikke	Ingen undergitte
1	2	3	4	5	6			

Vil du hjelpe meg med min masteroppgave med tema ”*Psykologisk trygghet i beredskapsteam ved 330 skvadronen*”?

I forbindelse med min masteroppgave ved Nord Universitet høsten 2021, håper jeg at du har lyst til å delta i forskningen om psykologisk trygghet i beredskapsteam ved Luftforsvarets redningshelikoptertjeneste - 330 skvadronen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om forskningsprosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Psykologisk trygghet er ansett som den viktigste faktoren bak gode og effektive team. Team med høy grad av psykologisk trygghet lar seg ikke begrense av den iboende mellommenneskelige frykten for å feile. Man føler seg snarere fri til å stille spørsmål, annonsere bekymringer, innrømme egen uvitenhet og feil. Gjennom masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvilken påvirkning en besetningssjef har på crewmedlemmers grad av psykologisk trygghet.

Hvem utfører forskningen?

Masteroppgaven skrives av undertegnede, Erik Hals, som er masterstudent ved Nord Universitet/Handelshøyskolen, samt flyger ved 330 skvadronen. Hovedveileder er førsteamanuensis ved Nord Universitet/Handelshøyskolen, Özlem Simsekoglu Nordfjærn. Ekstern veileder er Bård Fyhn, PhD stipendiat ved Norges Handelshøyskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen siden du er flyoperativt personell ved 330 skvadronen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut to forskjellige spørreskjema. Det første spørreskjemaet er et oppstartsskjema som fokuseres rundt operativ ledelse. Dernest fyller man ut et digitalt spørreskjema som fokuserer på psykologisk trygghet. Dette spørreskjemaet skal fylles ut *hver dag over to vaktperioder*. Spørreskjemaet besvares daglig når man er på vakt, men ikke i friperioden mellom vaktperiodene. Hensikten med dette er at man da kan se på utviklingen av psykologisk trygghet over tid.

Spørreskjemaene består i hovedsak av påstander som skal besvares gjennom avkrysning på en skala med rangering fra 1-7, der 1 betyr «i svært liten grad» og 7 er «i svært stor grad». Oppstartsskjemaet man fyller ut først er noe lenger enn det spørreskjemaet som skal fylles ut daglig på vakt.

Oppstartsskjemaet tar omtrent 5-6 minutter å besvare. Det daglige spørreskjemaet tar cirka 1-2 minutter å besvare hver gang.

Spørreskjemaet besvares elektronisk gjennom tjenesten «Nettskjema» som er godkjent for bruk på forsvarspersonell. Denne tjenesten er ansett som Norges sikreste og mest brukte datainnsamlingsverktøy. Spørreskjemaet vil distribueres per mail eller SMS.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare masterstudent og veiledere vil ha tilgang til datamaterialet.

Enkelte direkte personidentifiserende opplysninger vil samles inn, slik som ditt navn, telefonnummer og din e-post adresse. Ved samtykke er det ditt telefonnummer eller mailadresse som brukes som ID-nummer hver gang du besvarer spørreundersøkelsene. Skjemaet der ditt navn kan knyttes til telefonnummer/mailadresse vil lagres kryptert og separat fra datamaterialet. Om du ønsker å trekke deg fra prosjektet vil denne koblingen makuleres og data registrert på deg slettes.

Enkelte indirekte personopplysninger vil samles inn, slik som alder, besetningskategori og arbeidserfaring. Dette fungerer som kontrollvariabler for å avdekke eventuelle systematiske forskjeller mellom beredskapsteamene som kan ha innvirkning på dataanalysen.

All data i Nettskjema lagres sikkert med adgangskontroll, og behandles i tråd med personvernforordningen.

Ved publikasjon vil datautvalget omtales på en måte som gjør at dere ikke vil kunne gjenkjennes. Den endelige masteroppgaven graderes etter Luftforsvarets ønske.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Datainnsamlingen avsluttes etter planen innen utgangen av november 2021. Masteroppgaven skal leveres medio november 2021. Etter levering vil all data vil anonymiseres. Anonyme data fra forskningen kan bli lagret for eventuelle oppfølgingsstudier gjort av eksterne veileder. Det vil ikke være mulig å identifisere deg eller de andre informantene.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Erik, masterstudent og ansvarlig for forskningen. Epost: ehals@mil.no
- Vårt personvernombud ved NORD Universitet: Toril Irene Kringen. Epost: personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Erik Hals
Masterstudent
Nord Universitet/Handelshøyskolen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Psykologisk trygghet i beredskapsteam ved 330 skvadronen» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg bekrefter:

å ha fått tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet
at jeg deltar på frivillig grunnlag

Jeg samtykker til:

å delta gjennom spørreskjema (oppstartsskjema og daglig spørreskjema)
at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 30.november 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, sted, dato)

Vedlegg 6: Informasjonsmail

Deltakelse i forskningsprosjekt ved 330 skvadronen

Erik Hals <erik_hals@hotmail.com>

ma. 15.11.2021 10:53

Til: Erik Hals <erik_hals@hotmail.com>

Hei!

Tusen takk for at du har sagt deg villig til å delta i forskningsprosjektet "Psykologisk trygghet i beredskapsteam ved 330 skvadronen". Jeg setter veldig pris på du tar deg tid til dette i en travel vakthverdag :) Litt mer info om veien videre under...

Samtykkeerklæring

Før datainnsamlingen gjennom de digitale spørreskjemaene kan starte, trenger jeg at du signerer vedlagte samtykkeerklæring - **side 3 i vedlegget** (du kan fylle ut denne digitalt på PC/Mac/PC).

Alternativt: Om du har utfordringer med dette kan du også besvare denne eposten med en skriftlig bekreftelse på at innholdet i samtykkeerklæringen er lest, forstått og samtykket til.

Datainnsamling/spørreskjema

For å gjøre datainnsamlingen så smidig og tidseffektiv som mulig har jeg funnet en elegant løsning hvor man får tilsendt link til spørreskjema på SMS (kostnadsfritt selvsagt). **På denne måten kan du besvare spørreskjema på mobilen.** Merknad: Avsenderen på disse meldingene heter "Nettskjema".

Når dette er på plass, blir den videre kronologien som følger:

1. Du får en SMS med link til det første spørreskjemaet - "Oppstartsskjema". Som nevnt tidligere fokuseres dette skjemaet rundt operativ ledelse. Estimert tidsbruk ved besvarelse: 5-6 minutter. Dette skjemaet besvares uavhengig av om du er på vakt eller ikke.
2. Du får en SMS med link til det andre spørreskjemaet - "Daglig spørreskjema". Denne SMS'en får du **daglig når du er på vakt**. Som nevnt skal dette skjemaet besvares daglig over to vaktperioder, men *ikke* i friperioden mellom de to vaktene. Skjemaet fokuseres rundt psykologisk trygghet, og er adskillig kortere enn oppstartsskjemaet. Det tar deg mellom 1-2 minutter å besvare dette hver gang.
3. Jeg sender deg en avsluttende epost/SMS når du har besvart oppstartsskjema og de daglige spørreskjemaene over to vaktperioder. Du hører også fra meg når oppgaven er ferdig hvis du ønsker en kopi, referat, eller eksempelvis en brief på avdelingens bakketrening.

Om du har tid og anledning, send meg gjerne datoer for dine **neste to vakter**. Hvis ikke du har tid så tar jeg meg av dette. Jeg sender ut den daglige SMS'en med utgangspunkt i når du er satt opp på vakt på avdelingenes arbeidsplan. Gi gjerne en lyd dersom dine kommende vakter ikke skulle gå som planlagt eller om jeg har gjort en feil ifm. utsending av SMS (den psykologiske tryggheten starter allerede her).

Oppsummert:

- **Signer vedlagt samtykkeerklæring**
- **(Send datoer for dine neste to vakter)**

Igjen, takk for at du stiller opp! Ved spørsmål, ikke nøl med å ta kontakt.

Ydmyk hilsen, Erik
Mobil: 93883921

Oppdatering forskningsprosjekt 330 skv - Vaktperiode 1 av 2 ferdig registrert

Erik Hals <erik_hals@hotmail.com>

ma. 15.11.2021 10:55

Til: Erik Hals <erik_hals@hotmail.com>

Hei!

Her kommer en kort oppdatering fra forskningsprosjektet ved 330 skv :)

Du har nå besvart oppstartsskjemaet, samt fullført registrering av de daglige spørreskjemaene gjennom hele **første** vaktperiode.

Dette betyr at du nå **kun har én vaktperiode igjen** med de daglige skjemaene.

Tusen takk for at du har fulgt de daglige registreringene så nøye opp - dette er helt essensielt for å samle pålitelige data :)

I din neste vaktperiode så fortsetter nummereringen på de daglige skjemaene som sendes ut på SMS. Eksempel: Dersom det *siste* besvarte spørreskjemaet på forrige vakt var "Daglig spørreskjema 330 skv - Vaktdøgn **5**", vil det *første* spørreskjemaet på neste vakt hete "Vaktdøgn **6**" osv.

Gjerne gi en lyd hvis det er noe som er uklart eller om det skulle være andre spørsmål/tilbakemeldinger rundt prosjektet.

Jeg ønsker deg en god uke videre!

Erik

Oppdatering forskningsprosjekt 330 skv - All registrering fullført!

Erik Hals <erik_hals@hotmail.com>

ma. 15.11.2021 10:55

Til: Erik Hals <erik_hals@hotmail.com>

Hei!

Her kommer en avsluttende oppdatering fra forskningsprosjektet ved 330 skv :)

Du har nå besvart oppstartsskjemaet, samt fullført registrering av daglige spørreskjema over **begge vaktperiodene**.

Jeg må igjen takke så mye for at du ønsket å delta i forskningsprosjektet. Når oppgaven er ferdigstilt sender jeg ut et tilbud om å få tilsendt oppgaven for eventuelt interesserte. Jeg er selvsagt også disponibel for å avlegge avdelinger et besøk ifm. eksempelvis bakketrening hvor jeg kan presentere funnene i oppgaven om det skulle være interesse for dette.

Gi gjerne en lyd hvis om du har andre spørsmål/tilbakemeldinger rundt prosjektet.

Takk for ditt bidrag.

Jeg ønsker deg en god uke videre!

Erik

Godkjenning fra NSD (utklipp fra epost)

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: NSD har vurdert endringen registrert 12.08.2021. I endringsmeldingen er det meldt om et nytt utvalg som består av ansatte ved 330 skvadronen i Luftforsvaret. Data vil samles inn gjennom elektronisk spørreskjema. Utvalget vil få informasjon oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Nettskjema lagt til som databehandler (kun for dette utvalget). NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. I tillegg vil student få tilgang til dataene. Det gjelder kun data fra utvalg 5, da disse i tillegg til å brukes i forskningsprosjektet også vil inngå i en masteroppgave der prosjektansvarlig er veileder. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 13.08.2021. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1).



Vår saksbehandler

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

Vår dato

2021-08-31

Vår referanse

2021/028874-003/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Erik Hals

.
..

Kopi til

LUFT/RHT/330 SKV

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 17. august 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvilken påvirkning har besetningssjef på crewmedlemmers psykologiske trygghet ved 330 skvadronen?» Det skal gjennomføres en spørreundersøkelse blant flyoperative besetningsmedlemmer på Luftforsvarets redningshelikoptre ved alle avdelinger i 330 skvadronen. Tillatelse er innhentet fra sjef 330 skvadronen.

2 Drøfting

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

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

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. november 2021.

4 Villkår for tillatelsen

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

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtsmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 11: Mal for debrief 330 skvadronen

2530 DEBRIEFING

INTRODUCTION

Debrief – in some form – is required after every mission. Time available, mission type and complexity, crew experience and availability of debriefing facilities are all factors that drive the format and length of the debrief itself. Feedback – to individual crew members, to other participating units/personnel and to the squadron, is a vital necessity in order to maximize crew effectiveness, to validate current procedures and training programs and most importantly – to avoid accidents. This task covers several aspects of debrief by utilizing “Holistic debrief” (helhetlig debrief).

- There might be difficult to see what constitutes a traumatic experience for the crewmembers involved. This may be very individual based on personality and experience. It is everybody's responsibility to tell if there is a situation during the mission that they feel a need to debrief in depth.
- All flight safety issues covered and reported as necessary.
- Mission success (scramble order or test/training objectives) evaluated.
- All major execution errors addressed, including how to fix them.
- Feedback to crew, maintenance, fleet planner, mission support, external personnel/units provided as required.

CONDITIONS

All

DESCRIPTION

PIC leads debrief. Some or all elements of “Holistic Debrief” (HD) should be used when needed. Show flexibility depending on what has happened and time available. HD consists of these elements:

Performance oriented: evaluation of competence, skills – such as:

- Was the mission successful or unsuccessful?
- Were the (individual or mission) objectives achieved?
- What contributed to the success?
- What can improve?
- Identify execution error(s)
- Identify the root cause for those errors
- How to fix errors and improve

Relational/personal experience oriented:

- The aim is to reset the brain, body and emotions for the next mission, as well as to learn from the experiences in a deeper level than just what is technically performed.
- Acknowledge individual experiences during mission

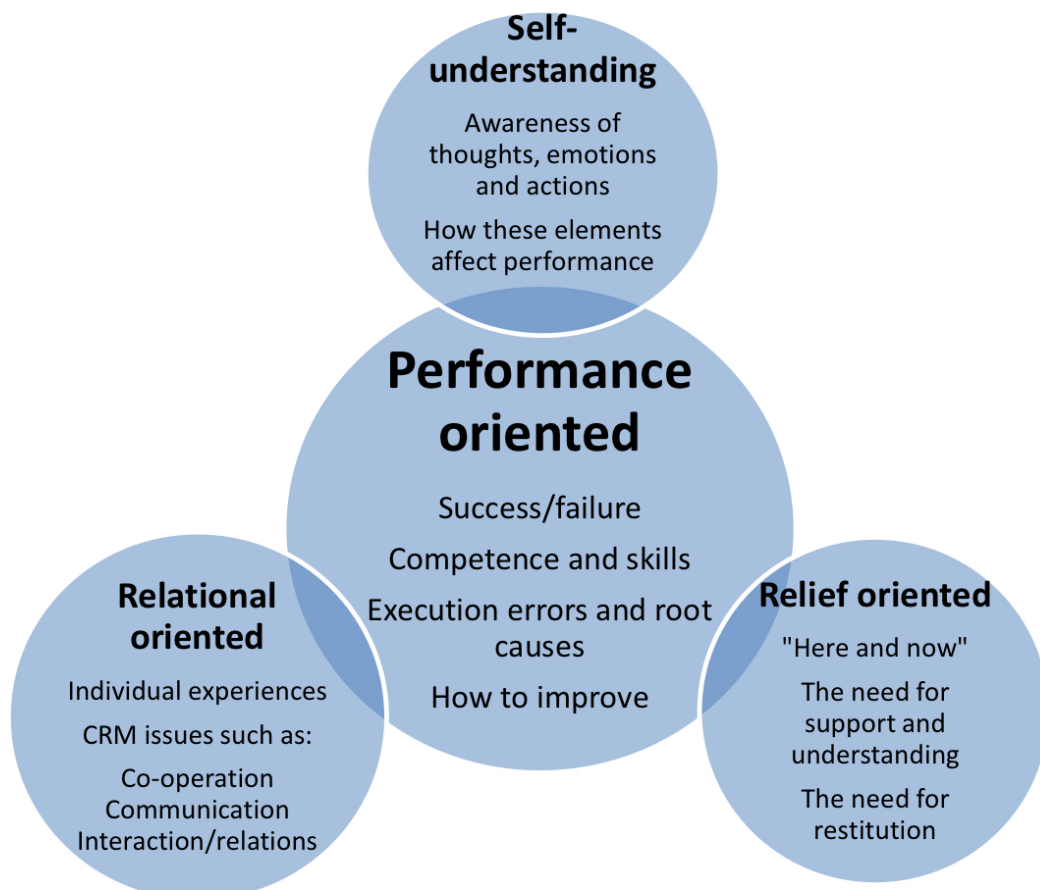
- Discuss relevant CRM issues such as co-operation, communication and interaction/relations within the crew, thoughts and emotions that has been present

Self-understanding oriented: to develop self-awareness.

- Exploring awareness around thoughts, emotions and actions and how those “elements” affect how you perform.
- This can be done after traumatic incidents, as well as after other missions that one see the need to explore around things that can improve performance.

Relief oriented: to take care of strong “here and now” emotions, the need for support, care, emotional ventilation, understanding and restitution. This should be done locally and shortly after the incident/accident.

- Applicable when the crew/-member(s) have experienced something that elicits the need for additional support.
- This aspect of the debrief should be held by the squadrons allocated Peer Support (“kollegastøtte”), but if Peer Support is not available, crewmembers can perform this debrief preferably with the support from an external professional health resource (FMI).



SAFETY	Address flight safety items
CRM	How did we handle mistakes that we made? Were we prepared for this mission? Sufficiently restituted?
AIRCRAFT ISSUES	Aircraft/system related problems that affected mission execution
PLANNING BRIEFING	Did the crewmembers and support personnel finish their assigned planning tasks? Did the crewmembers feel prepared for the mission? In flight, did questions arise that could have been covered in the planning or during brief?
OBJECTIVES TASK	What were they? Could they have been defined otherwise? For SAR/AMB: Was the task in line with flight experience?
PLAN	What was the plan? Was the plan feasible? Was the plan followed? If not, why?
DEBRIEF FOCUS POINTS (DFPs)	Which event(s), situation(s) or objective(s) will now be analysed in detail?
RECONSTRUCTION & ANALYSIS	Gather information Video/audio replay Information from the crew Analyse the data What was the root error(s)? How can they be fixed next time?
RELATIONAL ORIENTED Talk only out of self, talk in "I" form Only subjective perceptions, not facts Recognize and accept the others perceptions Avoid establishing responsibility and guilt/blame. Avoid evaluation and the need to agree	How did you experience our interaction/relation/communication? Were there any situation you felt uncomfortable? The way we operated today, does it build trust? (tillit) Were we taking for granted that everyone had the same picture/perception? Did we feel there were room for questioning the plan/intention if we felt unhappy/in doubt about it? What do I value/ what are my needs in order to feel safe within this group? Do I wish to contribute to others success? What contributed to our success?

<p>RELIEF ORIENTED</p> <p>Avoid criticism and being judgmental. The primary is to give respect, support, care and accept. Then contact Peer Support for follow up conversation.</p>	<p>Primarily contact Peer Support</p> <p>If not available, the following questions are relevant:</p> <p>What happened? (let him/her tell freely his/her version)</p> <p>How are you? How did you experience it?</p> <p>What do you need now?</p>
<p>SELF-UNDERSTANDING ORIENTED</p> <p>The processing of own experiences to develop competence/skills. Increased self-awareness by understanding cognitive, emotional and physical processes. Be supportive, no judgement.</p>	<p>How are you feeling/thinking now?</p> <p>What occupies your mind/where is your focus?</p> <p>How do you see yourself and your role in the incident/exercise/ at work?</p> <p>What would you like to change/do differently in the future?</p> <p>What have you learned/what positive aspects do you want to bring from this experience?</p>
<p>SUMMARY</p>	<p>Performance achieved</p> <p>Major learning points discovered in analysis</p> <p>New lessons learned? (does not need to be directly connected to the mission)</p>
<p>FEEDBACK</p>	<p>What went well?</p> <p>What can improve?</p> <p>How?</p>
<p>HOMEWORK</p>	<p>Procedures/publications to be checked</p> <p>Briefs, books, CBTs to be studied</p> <p>Skills to be trained (ULTD, FFS or SOCS)</p> <p>Selfcare...</p>
<p>QUESTIONS</p>	