



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	31-10-2022 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	05-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10059  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Oskar Seljeskog, Hege Dyrhaug Moe, Ole Petter Søllesvik

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Kan konsulenter påvirke psykologisk trygghet i ledergrupper?		
<b>Navn på veileder *:</b>	Sigrid Røyseng		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	8
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Kan konsulenter påvirke  
psykologisk trygghet i  
ledergupper?

Eksamenskode og navn:  
MAN 5106 – Consulting

Utleveringsdato:  
31.10.2022

Innleveringsdato:  
05.06.2023

Studiested:  
BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>2. TEORI</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Psykologisk trygghet</b> .....	<b>6</b>
Teamlæringsadferd (Learning behavior) .....	7
Psykologisk trygghet og ledergrupper .....	7
Kjennetegn på psykologisk trygghet i team .....	8
Oppsummering psykologisk trygghet .....	9
<b>2.2 Atferdsmessig integrasjon</b> .....	<b>9</b>
Atferdsmessig integrasjon og ledergrupper .....	9
Ledergruppens psykologiske trygghet og effektivitet .....	10
Oppsummering adferdsmessig integrasjon .....	11
<b>2.3 Psykologisk trygghet - en delt opplevelse?</b> .....	<b>11</b>
Oppsummering delt opplevelse av psykologisk trygghet .....	12
<b>2.4 Bruk av konsulenter i ledergrupper</b> .....	<b>12</b>
Ledergruppeutvikling .....	13
Effekten av ledergruppeutvikling .....	14
Konsulenters bidrag til psykologisk trygghet .....	15
Oppsummering bruk av konsulenter i ledergrupper .....	15
<b>3. HYPOTESER</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Hovedhypotese</b> .....	<b>16</b>
Underhypotese 1: .....	16
Underhypotese 2: .....	17
Underhypotese 3: .....	17
<b>4. METODE</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 Problemstilling</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3 Utvalg</b> .....	<b>18</b>
<b>4.4 Gjennomføring av datainnsamling</b> .....	<b>19</b>
<b>4.5 Dataanalyse og koding</b> .....	<b>21</b>
<b>4.6 Forskningskvalitet</b> .....	<b>21</b>
Troverdighet og gyldighet .....	21
Overførbarhet .....	22
<b>4.7 Svakheter og etiske utfordringer</b> .....	<b>23</b>
<b>5. FUNN OG TESTING AV HYPOTESER</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1 Underhypotese 1:</b> .....	<b>24</b>
Delkonklusjon .....	29
<b>5.2 Underhypotese 2:</b> .....	<b>30</b>
Delkonklusjon .....	34

<b>5.3 Underhypotese 3:</b> .....	<b>34</b>
Delkonklusjon.....	38
<b>6. KONKLUSJON OG OPPSUMMERING.....</b>	<b>39</b>
<b>7. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>43</b>
<b>8. VEDLEGG: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>45</b>

# Sammendrag

Det brukes store beløp på konsulenttjenester i offentlige og private virksomheter i Norge. Det er imidlertid ofte vanskelig å dokumentere effekten av slike tjenester.

Vi har i denne oppgaven ønsket å undersøke om det finnes en sammenheng mellom bruk av konsulenter til ledergruppeutvikling og økt psykologisk trygghet i gruppen. Psykologisk trygghet trekkes i mange studier frem som en sentral faktor for teams effektivitet. En sammenheng mellom konsulentbruk og økt psykologisk trygghet vil derfor være et relevant funn. Vi har derfor jobbet med hypotesen ***“Bruk av ekstern konsulent i en ledergruppe kan forbedre gruppens psykologiske trygghet.”***

Gjennom arbeidet har vi benyttet teori om psykologisk trygghet fra Amy Edmondson m.fl. Vi har også benyttet nyere forskning av Emil Mogård m.fl. som viser at det er en sammenheng mellom psykologisk trygghet og en ledergruppes evne til adferdsmessig integrasjon (behavioral integration). Dette har vi benyttet for å undersøke om både opplevelsen av psykologisk trygghet og adferden til ledergruppen har endret seg. Vi har så benyttet ulike teorier knyttet til team-coaching for å se om det oppleves å være en sammenheng mellom prosessen konsulenten har gjennomført og de funnene vi har gjort på psykologisk trygghet.

Ved å benytte en hypotetisk-deduktiv metode og gjøre kvalitative intervjuer med medlemmene i en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, har vi funnet data for å teste tre underhypoteser. Vi fant i våre undersøkelser støtte for at gruppen hadde en høy psykologisk trygghet og at de samhandlet på en måte som gjenspeilte dette. Det var imidlertid ikke mulig for oss å knytte den psykologiske tryggheten direkte til konsulenten og de prosessene hen hadde gjennomført med gruppen. Hypotesen vår kan dermed ikke bekreftes gjennom denne studien.

Vårt resultat er i tråd med svært mye annen forskning på konsulenttjenester. Effekt er vanskelig å isolere og bevise. Dette bør imidlertid ikke forhindre andre fra å fortsette jakten på sammenhenger.

# 1. Innledning

Det brukes store beløp på konsulenttjenester i offentlige og private virksomheter i Norge. Tidvis retter også pressen et kritisk søkelys på denne typen tjenester, og da særlig rettet mot det offentlige sin bruk av eksterne konsulenter. Det fremstilles gjerne med at det vanskelig å dokumentere effekt.

Forfatterne av denne oppgaven jobber til daglig som konsulenter og rådgivere. Vi er opptatt av at det vi jobber med til daglig skal ha en positiv effekt for våre oppdragsgivere. Vi har derfor ønsket å se nærmere på verdien av bruk av eksterne konsulenttjenester.

Psykologisk trygghet er én sentral faktor som kan påvirke hvor effektive team er. Googles store interne undersøkelse «Project Aristotle» identifiserer psykologisk trygghet som den klart viktigste variabelen for team-effektivitet, langt foran tradisjonelle måleparametre som klare mål, pålitelige kolleger, personlig meningsfull jobb og tro på at jobben er meningsfull (Edmondson, 2019, s. 41).

Vi ble derfor nysgjerrige på om psykologisk trygghet kunne være et område som konsulenter kan ha en positiv innflytelse på. Etersom ledergrupper gjerne er de mest sentrale teamene i organisasjonene, ble vi interessert i å se spesielt på om det er noen sammenheng mellom psykologisk trygghet, effektive samarbeidsformer og bruk av konsulenter i nettopp ledergrupper.

Underveis har vi oppdaget at det i overraskende liten grad er forsket på hva det er konsulenter leverer som har effekt. Årsakene er som vi vil vise sammensatte, men hovedproblemet ligger i konsulentyrkets natur: tjenestene som leveres varierer med konsulentens kompetanse, og avhenger 100% av samspillet mellom konsulenten og mottakeren. Målinger blir dermed nærmest umulig å standardisere. Det er også forsket lite på konsulenter påvirkning av dynamikk i ledergrupper spesielt. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i relevant forskning på team og psykologisk trygghet, og kombinert den med noe nyere ledelsesforskning i et forsøk på å finne svar på spørsmålet:

**Kan en konsulent endre den psykologiske tryggheten i en ledergruppe?**

For å se nærmere på problemstillingen har vi intervjuet toppledergruppen i et teknologi-selskap i Stavanger-området med rundt femti ansatte. Dette selskapet har hatt bistand av en ekstern konsulent som har drevet ledergruppeutvikling i nærmere to år. Konsulenten har bistått med forbedring av struktur og rutiner, møtekultur og mellommenneskelige forhold i ledergruppen. samt coaching med gruppens medlemmer enkeltvis. Engasjementet med ledergruppen ble avsluttet sommeren 2022.

## 2. Teori

I dette avsnittet går vi gjennom noen sentrale teorier knyttet til psykologisk trygghet, og hvilken betydning dette kan ha for team og ledergrupper. Vi ser nærmere på hva som ligger i begrepet psykologisk trygghet, og forskningen til Amy Edmondson på betydningen av psykologisk trygghet. Her knytter vi også begrepet til nyere forskning som viser sammenheng mellom adferdsmessig integrasjon (behavioral integration) og psykologisk trygghet, samt forskning på hvordan graden av psykologisk trygghet i ledergrupper henger sammen med hvor delt opplevelsen av trygghet er. Til sist vil vi forsøke å knytte disse teoriene til forskning på konsulenter mulighet for påvirkning på ledergrupper.

### 2.1 Psykologisk trygghet

Den amerikanske forskeren Amy Edmondson ved Harvard Business School oppdaget på slutten av nitti-tallet noen signifikante ulikheter for hvor godt tilsynelatende like team presterte på et sykehus. Funnene dannet utgangspunktet for et større forskningsarbeid som konkluderte med at ulikhetene kunne forklares med at teamene hadde ulik grad av psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet i et team defineres som «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking», noe som igjen fører til «a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up» (Edmondson, 1999, s. 354). Dette beskriver et miljø hvor det er lett å stille spørsmål, uttrykke uenighet og være sårbar, og hvor det er høy grad av tillit og respekt.

Psykologisk trygghet avgjøres ikke av hvor psykologisk robuste teammedlemmene er enkeltvis, men er knyttet til hvor trygt og åpent teammedlemmene anser det å være i ett bestemt team (Edmondson, 1999). For å understreke dette kalles psykologisk trygghet også *gruppepsykologisk trygghet* og i enkelte studier *gruppetillit* (Bang & Midelfart, 2019). Fordi psykologisk trygghet er knyttet til team og mindre grupper, kan graden av den variere stort innen en og samme organisasjon.

### **Teamlæringsadferd (Learning behavior)**

Edmondson viste i sin forskning hvordan team med høy psykologisk trygghet i større grad lærte av sine erfaringer, med det resultat at teamene presterte bedre. I en metaanalyse foretatt i 2014 av Edmondson og Lei, oppsummerer de funnene som er gjort gjennom nærmere tjue års forskning på psykologisk trygghet. De finner blant annet at psykologisk trygghet er positivt relatert til organisasjoners økonomiske prestasjoner, grad av måloppnåelse og evne til å lære av sine feil (Edmondson & Lei, hentet fra Bang og Midelfart (2019)).

Årsaken knyttes til at team med høy psykologisk trygghet i team raskere får avdekket og rettet feil, og det er rom for eksperimentering og utprøving. Dette siste blir sett på som spesielt viktig i en verden som endrer seg raskt og hvor det å kunne endre seg med den er et viktig kriterium for organisasjoners overlevelse (Edmondson, 2019).

### **Psykologisk trygghet og ledergrupper**

I den samme metaundersøkelsen fant Edmondson og Lei at psykologisk trygghet er særlig utslagsgivende i grupper som skal løse komplekse arbeidsoppgaver som krever stor grad av samarbeid mellom gruppens medlemmer (Edmondson & Lei, sitert i Bang & Midelfart, 2019, s. 57). Ledergrupper kjennetegnes ofte av akkurat dette. Det er derfor grunn til å anta at høy psykologisk trygghet er hensiktsmessig for en ledergruppe som mest mulig effektivt skal løse sine oppgaver i en kompleks verden.

Studier av toppledergrupper, som Simons & Petersons fra 2000, har bekreftet denne antagelsen, og viser blant annet at toppledergrupper med høy grad av gruppetillit i større grad kan skille mellom sak og person i vanskelige diskusjoner.



I en annen toppledergruppe-studie konkluderte Dirks i 1999 med at grupper med høy gruppetillit i større grad jobbet mot et helhetlig felles mål, mens der gruppetilliten var lav økte sjansen for at medlemmene i større grad prioriterte egne mål (Begge studier hentet fra Bang & Midelfart, 2019).

Bang & Midelfart oppsummerer funnene knyttet til ledergrupper som har utviklet en med høy grad av psykologisk trygghet med at de «samarbeider bedre, utøver mer læringsadferd og skaper bedre resultater enn ledergrupper som preges av lavere psykologisk trygghet»(2019, s. 57).

### **Kjennetegn på psykologisk trygghet i team**

Gjennom sin forskning har Edmondson utviklet noen spørre-parametre som måler graden av psykologisk trygghet. Disse er brukt som påstander i store kvantitative undersøkelser, men egner seg også som utgangspunkt for spørsmål til bruk i kvalitative undersøkelser.

Parametrene Edmonson bruker for å måle psykologisk trygghet er omskrevet for å måle spesifikt psykologisk trygghet i lederteam av Mogård et al. (2022, s. 20) til følgende påstander:

1. It is easy to bring up problems and controversial issues in the management team
2. It is safe to take a risk in the management team
3. It is easy to ask other members for help
4. It is safe to express your opinion in the management team
5. There is room for expressing uncertainty in the management team

Team som skårer høyt på disse påstandene, har høy psykologisk trygghet.

Edmondson understreker imidlertid at psykologisk trygghet ikke er en statisk tilstand, men en prosess som leder og teammedlemmer hele tiden må være bevisste på: «The basic asymmetry of the psychological and societal forces favoring silence over voice, or self-protection over self-expression, will always be with us» (2019, s. 188). Uten en kontinuerlig bevissthet rundt de mekanismene som skaper psykologisk trygghet, vil teamet derfor fort gli tilbake til gamle mønstre, og tryggheten vil gå ned.

## **Oppsummering psykologisk trygghet**

Forskningen de siste 20 årene på psykologisk trygghet viser at høy psykologisk trygghet i team blant annet er positivt relatert til organisasjoners økonomiske prestasjoner, grad av måloppnåelse og evne til å lære av sine feil. I grupper med høy psykologisk trygghet er det lett å stille spørsmål, uttrykke uenighet og være sårbar, og det er høy grad av tillit og respekt. Psykologisk trygghet defineres ikke på individnivå, men er knyttet til hvor trygt og åpent teammedlemmene anser det å være i ett bestemt team.

## **2.2 Atferdsmessig integrasjon**

Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og positive resultater kan knyttes til gruppens adferd. Ledelsesforskeren Hambrick (2004) er den som har introdusert begrepet *behavioural integration*, på norsk oversatt til atferdsmessig integrasjon (Bang & Midelfart, 2015, s. 14). Atferdsmessig integrasjon defineres som «the degree to which the group engages in mutual and collective interaction». (Hambrick, 1994, referert i Mogård et al., 2022, s. 2). Dette forklares som et sett av handlinger som gjør at ledergrupper som oppfører seg som team. Hambrick mener tre typer atferd er viktige: Godt samarbeid mellom medlemmene, høy grad av informasjonsutveksling og at det oppleves at beslutningene er felles (Mogård et al., 2022, s. 7).

Mens psykologisk trygghet handler om en opplevelse og en kontekst, beskrevet i kapittel 2.1, er atferdsmessig integrasjon knyttet til adferd og handlinger. En ledergruppe med høy grad av atferdsmessig integrasjon karakteriseres av intens interaksjon som produserer åpen informasjonsdeling, samt løsninger og beslutninger som er laget i samarbeid (Carmeli & Schaubroeck, 2006, s. 442).

### **Atferdsmessig integrasjon og ledergrupper**

I sin artikkel “The relationship between psychological safety and management team effectiveness: the mediating role of behavioral integration.” fra 2022 undersøker Mogård, Rørstad & Bang hvorvidt psykologisk trygghet i ledergrupper

kan gjøre gruppen mer effektiv fordi tryggheten fører til større adferdsmessig integrasjon i gruppen.

Sanner & Bunderson (2015), referert til i Mogård et al. (2022), viser at psykologisk trygghet er en spesielt viktig suksessfaktor i team som driver med sosial interaksjon, deling av perspektiver, og felles problemløsning. Mogård et al. hevder derfor at det er passende å forske på psykologisk trygghet i ledergrupper, i motsetning til grupper som har mer standardiserte oppgaver å løse (2022, s. 6). De hevder samtidig at det i liten grad har vært forsket på den eksplisitte funksjonen psykologisk trygghet kan ha i ledergrupper. Ledergrupper kan finnes på flere nivåer, men de fleste kjennetegnes med at deltagerne kommer fra forskjellige deler av organisasjonen. Gruppen skal lage overordnede mål og strategier, koordinere oppgaver og engasjere seg i å ta komplekse beslutninger (Mogård et al., 2022, s. 2).

Artikkelforfatterne finner at atferdsmessig integrasjon kan være et mellomledd (også kalt mediator) som kan forklare en forbindelse mellom psykologisk trygghet og effektivitet i ledergrupper (Mogård et al., 2022).

For å undersøke dette kartlegger de først medlemmene i ledergruppene sin opplevde psykologiske trygghet, etter modell fra Amy Edmonson (vist i kapittel 2.1). Deretter benytter de spørsmål om teamets adferdsmessige integrasjon, prestasjoner og individuell trivsel. For vår oppgave er det påstandene knyttet til adferdsmessig integrasjon som er relevante. Påvisning av godt samarbeid mellom medlemmene undersøker de ved å etterspørre om medlemmene i gruppen hjelper hverandre med å løse problemer og om de deler ressurser. Høy grad av informasjonsutveksling undersøker de ved å etterspørre om medlemmene deler relevant informasjon med hverandre, og om de har en klar forståelse av hverandres utfordringer og behov. De undersøker også spesifikt om alle i ledergruppen føler seg gjensidige ansvarlige for de avgjørelsene som tas.

### **Ledergruppens psykologiske trygghet og effektivitet**

Mogård et al. (2022, s. 16) finner en signifikant sammenheng mellom adferdsmessig integrasjon og psykologisk trygghet. Dette støtter antagelsen om at

graden av psykologisk trygghet i gruppen påvirker teammedlemmenes vilje til å dele informasjon og ressurser, og forsterker deres følelse av gjensidig ansvar for teamets avgjørelser (Mogård et al., 2022, s. 9).

Resultatene til Mogård et al. (2022, s. 20) viser også at det er en indirekte sammenheng mellom psykologisk trygghet og ledergruppe-effektivitet, der atferdsmessig integrasjon gjør at gruppen jobber mer effektivt.

### **Oppsummering adferdsmessig integrasjon**

Det er en sammenheng mellom lederteam med høy grad av psykologisk trygghet og høy grad av adferdsmessig integrasjon. Det betyr at teamene handler på en måte som reflekterer den høye psykologiske tryggheten; de er gode på åpen informasjons- og ressursdeling, har god forståelse for hverandres utfordringer og samarbeider godt rundt felles løsninger og beslutninger. I tillegg føler de et gjensidig ansvar for beslutninger som tas i teamet.

## **2.3 Psykologisk trygghet - en delt opplevelse?**

Psykologisk trygghet er som tidligere beskrevet en delt opplevelse i en gruppe. I artikkelen “Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance” fra 2022, har Bård Fyhn og Henning Bang sett på enkeltmedlemmene i ledergrupper, og hvordan opplevelsen av psykologisk trygghet likevel kan være individuell. Fyhn et al. (2022) bruker i artikkelen det engelske begrepet «sharedness». For lesbarhetens skyld vil vi i denne oppgaven oversette det engelske begrepet til «delt opplevelse».

Dersom en gruppe har et sterkt gruppeklime er det lite varians i hvordan gruppemedlemmene forstår situasjoner. Her kan også ordet konsensus brukes. Teorien gir rom for at det finnes individuelle opplevelser (av f.eks. psykologisk trygghet) og at det kan finnes sub-grupperinger innenfor en gruppe (Chan, 1998, referert i Fyhn et al., 2022, s. 5). Funn fra studien til Fyhn et al. (2022) viser at når gruppeklimate er sterkt (konsensus), så er også et sterkere forhold mellom psykologisk trygghet og prestasjon i gruppen.

Delt opplevelse er et gruppefenomen. De ulike gruppe-medlemmenes opplevelse av arbeidsmiljøet kan gradvis ligne på hverandre og lede til «group mind», a mental state based on individual expectations and beliefs that is more than just the sum of these individual properties (Klimoski & Mohammed, 1994, referert i Fyhn et al., 2022, s. 5). Individuelle gruppe-medlemmer kan med andre ord ende opp med en felles forståelse, som er påvirket av gruppen.

Når team ikke opplever felles psykologisk trygghet, vil det øke prestasjonen for hele gruppen om enkelt-medlemmer opplever psykologisk trygghet (Fyhn et al., 2022, s. 23). Enkelt-medlemmer kan med andre ord påvirke gruppen i større grad enn prosentandelen av eget bidrag.

Fyhn et al finner i sin undersøkelse at jo mer team-medlemmene er enige om at det er psykologisk trygghet, jo sterkere er effekten av psykologisk trygghet for team (Fyhn et al., 2022, s. 1). De gruppene som presterer best har både høy grad av psykologisk trygghet, og samtidig at dette er en delt opplevelse – medlemmene har samme opplevelse at det er psykologisk trygghet i gruppen.

### **Oppsummering delt opplevelse av psykologisk trygghet**

Lederteam med en delt opplevelse av høy psykologisk trygghet er mer effektive enn team der opplevelsen varierer mellom team-medlemmene. Om noen i gruppen har høyere opplevelse av psykologisk trygghet enn andre, kan vedkommende påvirke gruppen i positiv retning.

## **2.4 Bruk av konsulenter i ledergrupper**

Göran Roos hevder at den vanligste grunnen til å benytte en konsulent skyldes antagelsen om at konsulenten er “capable of delivering something valuable through rational interventions based on their sophisticated knowledge, and thereby creating value through deep expertise-based problem-solving – a professional helper aiding those in need of help” (Roos, 2005, s. 26). Hva slags kunnskap og ekspertise konsulentene innehar kan variere stort, men formålet vil ifølge Roos stort sett være å løse et problem.

Bruken av konsulenter i ledergrupper handler i følge Carl Erik Grennes ofte om at ledere sliter med å håndtere graden av store endringer som organisasjonene deres hele tiden må forholde seg til. Lederne utsettes for økende krav og forventninger fra både ansatte, eiere og media. I tillegg oppleves ledelse i stadig økende grad en personlig byrde for lederne (C. E. Grenness, 2005, s. 103).

Konsulentene kan med andre ord fungere både som støttespillere for ledelsen, og drive med konkret organisasjonsutvikling. Utfordringen er imidlertid, hevder Grenness, at effekten av konsulentenes arbeid i svært liten grad lar seg evaluere og dokumentere. Evalueringene ofte preget av en grad av subjektive opplevelser framfor målbare resultater, og fordi konsulentbruk er dyrt, vil det i være vanskelig å innrømme at den innleide konsulenten var et bomkjøp (2005, s. 106). Grenness hevder at konsulentens leveranse er vanskelig å sammenligne med andre konsulents leveranser på grunn av kompleksiteten og det unike ved hvert oppdrag. Han peker også på problemer knyttet til at nesten alle evalueringer av effekt gjøres i etterkant. Det blir da gjerne minnebasert hva som har gitt effekt: «It is difficult to isolate contributing factors when empirical data is based on our recollection» (C. E. Grenness, 2005, s. 119).

Dette forklarer også hvorfor vi i vår søken etter relevant teori har funnet lite forskning spesifikt på bruk av konsulenter og/eller coacher og utvikling av ledergrupper. Vi ser imidlertid at moderne ledergrupper i stadig større grad fungerer som team. I denne oppgaven støtter vi oss derfor i stor grad på forskning og teorier knyttet til team-coaching, også når vi diskuterer effekt for lederteam.

### **Ledergruppeutvikling**

Vi tar utgangspunkt i definisjonen til Hackman og Wagemans for team-coaching: “direct interaction with a team intended to help members make coordinated and task-appropriate use of their collective resources in accomplishing the team’s work” (2005, s. 269).

Ledergruppeutvikling handler med Hackman og Wagemans definisjon om en aktiv interaksjon med gruppen med mål om å hjelpe medlemmene til å bruke sine ressurser koordinert og formålstjenlig til å løse gruppens oppdrag. Både konsulenter og coacher brukes til denne utviklingen i organisasjoner, og de kan både være interne (ansatt i organisasjonen) eller innleid ekstern bistand.

Eksterne konsulenter velges ofte fordi de sees på som mer objektive, og er mer opptatt av prosessene i teamet enn av resultater (team outcomes) (Shuffler et al., 2018, s. 20). Synet på at eksterne konsulenter har en særlig verdi underbygges av økningen av antall konsulenter og omsetningen til konsulentbransjen. Tall fra 2016 viste en omtrentlig omsetning på 2,35 milliarder dollar på verdensbasis, og en vekst på 4 % i året (Graen et al., 2020, s. 3). Tallene er imidlertid preget av stor usikkerhet, fordi omforente definisjoner på hva en konsulent er og gjør mangler. Til tross for usikre tall er det rimelig å anta at det brukes mye ressurser på dette også i Norge.

### **Effekten av ledergruppeutvikling**

Shuffler, DiazGranados, Maynard og Salas gjør i en metastudie fra 2018 et forsøk på å systematisere undersøkelser om Teamutvikling i ulike kategorier for å tydeligere definere hva som menes med teamutvikling. De undersøker hvilke ulike hovedretninger som finnes, effekten av hva som virker når og søker å peke retning for videre forskning og utvikling av begreper. De identifiserer her team-coaching som én av ti typer teamutvikling, og bruker definisjonen Hackman og Wageman ga i 2005.

Metaanalysen til Schuffler et. al peker på at det mangler gode kvalitative og kvantitative undersøkelser som kan evaluere effekten av team-coaching, særlig undersøkelser som har et langsiktig perspektiv. Forskningen er i stedet i stor grad preget av case-studier med eksempler (2018, s. 21). I disse finner Schuffler et al. tre temaer som går igjen om som viser bredden i team-coaching. Det er ulikt syn på hvem coachen bør være (intern, ekstern eller egen leder). Det er stor variasjon i hvilken funksjon coachen har og hvilke behov i teamet som adresseres i coachingen. Mottakeren for coachingen varierer (noen ganger er det grupper, andre ganger bare leder for eksempel).

For å kunne fastslå generelle effekter ved bruk av eksterne konsulenter i en ledergruppe kreves det både standardiseringer av begreper, metoder og betydelig forskning. Det er imidlertid ikke det samme som at det ikke vil være mulig å si noen om én konsulents påvirkning på én bestemt gruppe i én bestemt periode av tid.

### **Konsulenters bidrag til psykologisk trygghet**

Vi finner også lite forskning på hvordan konsulenter kan øke psykologisk trygghet i team. I en artikkel av Graen, Canedo og Grace fra 2020, diskuterer forfatterne hvorvidt team-coaching kan styrke den psykologiske tryggheten i et team, og med det øke effektiviteten. De refererer til "Project Aristotle" som Google har gjennomført, hvor tester av 120 av deres team viste at psykologisk trygghet er det viktigste parameteret for effektiviteten i teamet (Graen et al., 2020, s. 2).

Artikkelforfatterne problematiserer så at ledere ikke alltid har kompetanse eller interesse av å gjennomføre de prosessene som vil styrke den psykologiske tryggheten i teamene. De foreslår derfor å styrke teamene med team-coacher. Coachene kan fasilitere gode diskusjoner, hjelpe medlemmene med å se hverandres perspektiver og minske sjansen for feiltolkninger i teamet. Forfatterne mener denne typen team-coaching både kan ha en positiv effekt på struktur og prosesser i teamet, og kommunikasjonen og de mellommenneskelige forholdene. Coachen vil være særlig viktig for teamlederen, og utviklingen av dennes lederskap, mener forfatterne. Målet med coachens intervensjon vil være å skape en prosess der leder og team sammen lager en plattform preget av stor psykologisk trygghet (Graen et al., 2020).

Graen et al. tar ikke her stilling til om konsulentene er interne i organisasjoner (for eksempel en ressurs som inngår i HR), eller om de er eksternt innleide, men peker på at en ressurs som står utenfor selve teamet vil være nyttig for å skape effekt. Graen et al. er lite spesifikke når det kommer til hva slags tiltak konsulentene kan bidra med for å øke den psykologiske tryggheten i teamet.

### **Oppsummering bruk av konsulenter i ledergrupper**

Bruk av konsulenter i ledergruppeutvikling og team-coaching kan ha en positiv effekt. Det er også en mulighet for at coaching av team, herunder også ledergrupper, kan ha en positiv effekt på den psykologiske tryggheten i teamet. Effekten av å bruke konsulenter til ledergruppe-utvikling er imidlertid vanskelig å dokumentere. Evalueringer er preget av subjektive opplevelser, konsulentens leveranse er vanskelig å sammenligne fordi oppdragene er så ulike, og det er en utfordring at nesten alle evalueringer av effekt gjøres i etterkant og dermed blir minnebasert.



## 3. Hypoteser

Med utgangspunkt i Amy Edmondsons (1999) forskning på psykologisk trygghet kan vi altså fastslå at det er en positiv sammenheng mellom høy psykologisk trygghet i en gruppe og gruppens effektivitet. En ledergruppe er et eksempel på en gruppe som vil ha stor nytte av høy psykologisk trygghet, da dette vil effektivisere gruppens arbeidsprosesser og kommunikasjon. Samtidig ser vi en stadig økende bruk av konsulenter i arbeidslivet for å utvikle ledergrupper. Vi er nysgjerrige på om det er noen sammenheng mellom bruken av konsulenter og gruppens psykologiske trygghet. **Kan en konsulent endre den psykologiske tryggheten i en ledergruppe?**

Formålet med oppgaven vår er å undersøke psykologisk trygghet i en ledergruppe som har engasjert en ekstern konsulent for ledergruppeutvikling, og å forsøke å finne ut om denne konsulentens inntreden har endret graden av psykologisk trygghet i gruppen.

### 3.1 Hovedhypotese

Ut ifra formålet og problemstillingen har vi kommet frem til følgende hovedhypotese:

***“Bruk av ekstern konsulent i en ledergruppe forbedrer gruppens psykologiske trygghet.”***

Med bakgrunn i eksisterende litteratur og teori har vi funnet noen underhypoteser for å undersøke hovedhypotesen.

#### **Underhypotese 1:**

*I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene oppleve høy grad av psykologisk trygghet.*

**Underhypotese 2:**

*I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene samhandle på en måte som gjenspeiler høy grad av psykologisk trygghet.*

**Underhypotese 3:**

*Ledergruppens medlemmer vil knytte sin opplevelse av psykologisk trygghet i gruppen til konsulenten.*

## **4. Metode**

For å undersøke problemstillingen har vi valgt å benytte hypotetisk-deduktiv metode. Problemstillingen er formet som en hypotese med underhypoteser, og metoden blir derfor å finne data og empiri for å teste disse hypotesene. Vi vil i dette kapittelet redegjøre for hvilke metodiske grep vi har tatt for å undersøke hypotesen.

### **4.1 Problemstilling**

En god problemstilling skal være faglig interessant, praktisk nyttig, realistisk med tanke på tid og ressurser og teoretisk begrunnet. Den skal være logisk forbundet med formålet med undersøkelsen, tydelig avgrenset og formulert på en presis og forståelig måte. Den skal være mulig å undersøke innenfor de rammene som er satt (T. Grenness, 2012, s. 150).

Vi mener at vår problemstilling er faglig interessant da den kombinerer solid forskning på psykologisk trygghet med helt ny-publisert forskning på psykologisk trygghet og ledergrupper. I tillegg har vi inkludert et aktuelt tema det er mindre forskning på, nemlig konsulents påvirkning på psykologisk trygghet i en ledergruppe.

Thagaard skriver at «Problemstillingen forankres i en samfunnsmessig sammenheng når den begrunnes ut fra utfordringer i samfunnet» (2018, s. 49).

Her vil vi hevde at konsulentbruk både koster mye penger, noe som gjør effekten

interessant i et samfunnsperspektiv. Det er rimelig å anta at det koster mest med konsulentbistand på toppledernivå, noe som bekrefter avgrensingen vi har gjort.

## 4.2 Forskningsdesign

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode som forskningsdesign. Vi skal se på én ledergruppe, hvordan den fungerer opp mot teori og om vi klarer å finne noe påvirkning fra en ekstern konsulent.

Vi har valgt å intervjué én ledergruppe og ikke representanter fra flere ledergrupper. Årsaken er hovedpremisset for Edmondsons (1999) teori om at det er *gruppen* som opplever psykologisk trygghet. Av ressursmessige årsaker har vi kun undersøkt én ledergruppe.

Kvalitativ metode ble valgt også fordi vi bygger videre på teori fra primært kvantitative studier. Det er interessant og hensiktsmessig å kunne gå dypere inn i funnene, og se på opplevelser og forskjeller innad i gruppen, noe en kvalitativ tilnærming muliggjør.

## 4.3 Utvalg

Vi har i denne oppgaven ønsket å foreta et strategisk utvalg av intervjuobjekter. Dette betyr at vi systematisk velger personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018). I vårt tilfelle ble utvalget gitt da vi skal se på én ledergruppe.

Vi har valgt en toppledergruppe, noe som enkelt kan defineres som de som sitter øverst i organisasjonskartet og styrer virksomheten. For å få et utvalg som er hensiktsmessig, bør ikke antall deltagere være større enn at det er mulig å gjøre omfattende analyser (Thagaard, 2018, s. 59). Vi ønsket derfor å finne en ledergruppe med 5-8 medlemmer, der vi ønsket å intervjué de fleste av dem. Det ville gi oss mulighet til å øke litt i utvalget hvis svarene er veldig ulike, eller korte ned hvis svarene ble «mettet». Dette karakteriseres som *organisk praksis* (Mason 2018 referert i (Thagaard, 2018, s. 54).

Det var en forutsetning at gruppen hadde vært relativt stabil over noen år, at de var øverste ledergruppe (toppledergruppe) og at de hadde erfaring med ledergruppe-konsulenter. Ledergruppen vi valgte ble funnet gjennom prosjektgruppens eget nettverk, gjennom LinkedIn. Avtalen ble gjennomført via toppleder. Ledergruppen var på åtte personer, men to av medlemmene ble forkastet for studien ettersom de var blitt ansatt etter at gruppen hadde startet arbeidet med konsulenten. En deltager gjorde seg utilgjengelig, så vi valgte å gå videre med fem.

Ledergruppen vi har forsket på har gjort et aktivt valg på å delta i denne studien. Dette kan utgjøre en skjevhet da det er mulig å se for seg at det er grupper med høy psykologisk trygghet som blir med på en slik studie, mens grupper med lav psykologisk trygghet ikke ønsker å delta. Samtaler vi hadde med andre aktuelle ledergrupper viste en positiv nysgjerrighet på oppgaven vår, men opplevde at tematikken kunne oppleves som for utleverende for sin gruppe. Dette kan utgjøre en svakhet for vår mulighet til å gjøre et representativt utvalg, men er ikke avgjørende for problemstillingen vår.

#### **4.4 Gjennomføring av datainnsamling**

Vi valgte semistrukturerte intervjuer som form, siden vi ønsket å kunne utøve en viss fleksibilitet under intervjuet. Vi hadde laget en intervjuguide med god struktur, men var samtidig fri til å følge opp funn med utdypende spørsmål. Vi dro fordeler av at intervjuene ble gjennomført på ganske lik måte i analysen av funnene. Vi benyttet også friheten semistrukturerte intervjuer gir til å tilpasse rekkefølge på temaene og sørge for at viktige tema bli vektlagt (Thagaard, 2018).

Vi valgte individuelle intervjuer framfor gruppeintervjuer av to årsaker. Den første var tilgjengeligheten til ledergruppen. Dette er travle mennesker med fulle kalendre, og vi brukte mye tid på å finne møtetidspunkter med den enkelte. Felles hadde vært umulig innenfor vår tidsramme. Den andre fordelen med individuelle intervjuer fremfor gruppeintervjuer er at vi unngår at dominerende synspunkter

kan bli fremtredende fremfor avvikende synspunkter (Thagaard, 2018).

Vi har benyttet et skriftlig samtykkeskjema som ble sendt ut til deltagerne. Vi omtalte dette i inngangen til intervjuet, og deltageres frivillige deltagelse og individuelle mulighet til å trekke intervjuet ble understreket også ved oppsummeringen av intervjuet. I henhold til god praksis er alle deltagerne, og bedriften, anonymisert. Alle sporbare personopplysninger er forsvarlig behandlet.

I invitasjonen til intervjuene informerte vi om at tema for oppgaven var «Konsulenters innvirkning på psykologisk trygghet i en ledergruppe», men forsøkte å ikke informere så mye mer om innholdet, for å sikre at deltagerne ikke hadde forberedt seg spesielt eller hadde snakket særlig med hverandre.

Intervjuguiden vår (vedlagt oppgaven) var oppdelt i fire deler og besto av spørsmål som representerte sentrale temaer i undersøkelsen. Etter en innledende kartlegging av intervjuobjektene, handlet hoveddelen av intervjuet om elementer knyttet til Edmondsons teori om psykologisk trygghet og attributter knyttet til «adferdsmessig integrasjon og delt opplevelse. Vi stilte også en del spørsmål for å undersøke om deltagerne knytter konsulent-deltagelsen til noen av de foregående temaene i intervjuet. Vi avsluttet med mulighet til å utdype eller justere på noen av temaene vi hadde vært gjennom.

Det ble gjennomført fem intervjuer i mars og april 2023. Intervjuene ble gjennomført som videokonferanse (Teams), og vi tok - med deltagerens godkjenning - opptak slik at vi kunne transkribere og analysere data i etterkant. Vi gjennomførte hvert intervju på ca. 45 minutter.

Prosjektgruppens medlemmer byttet på å intervju og å være referent. På det første intervjuet deltok alle, og vi hadde også en felles gjennomgang etterpå. Deretter gjennomførte vi de resterende intervjuene med to prosjektforfattere, en som ledet intervjuet og en som var referent. Referenten hadde oppfølgende spørsmål i alle intervjuene. Intervjusituasjonen fungerte godt, men intervjuguiden viste seg å være litt lang. Vi reduserte derfor noe på de innledende spørsmålene etter første intervju. Disse spørsmålene dekket praktiske forhold som var felles for alle i ledergruppen.

## 4.5 Dataanalyse og koding

All dataanalyse har samme formål, nemlig å skaffe orden og oversikt over datamaterialet (T. Grenness, 2001, s. 197). Kvalitativ analyse gjennom semistrukturerte intervjuer gir funn som i større grad er egnet for tolkning og individuelle vurderinger enn skjematisk og sammenlignende metode. Vi har derfor valgt å bruke en «åpen koding» som er at vi beskriver datamaterialet ved hjelp av koder eller merkelapper. Kodene er komprimerte beskrivelser av innholdet i teksten (T. Grenness, 2001, s. 191), og gir oss mulighet til å gjøre relativt enkle sammenligninger på tvers.

Vi har tatt opptak som er lagret forsvarlig i prosjektperioden. Deretter har vi tatt ut sentrale sitater. Til slutt har vi kodet deler av innholdet. Vi har brukt koder og merkelapper fra teoriene vi benytter, for deretter å sette dem opp i matriser. En matrise letter søkingen etter mønstre og sammenhenger i datamaterialet, og har vært nyttig som hjelpemiddel for å gjenfinne relevante sitater og sammenstille materialet.

## 4.6 Forskningskvalitet

Validitet og relativitet dreier seg om en undersøkelses troverdighet (T. Grenness, 2012, s. 119). I kvalitative analyser er det nødvendig å presentere funnene åpent og detaljert slik at leseren kan ha tillit til undersøkelsen. «Dette innebærer både å sikre at undersøkelsen har blitt gjennomført på en gjennomtenkt og systematisk måte, og å overbevise andre om at det faktisk har foregått slik» (T. Grenness, 2012, s. 119). Samtidig er overførbarhet viktig, Tolkningen fra enkeltprosjekter skal ha generell relevans (Thagaard, 2018, s. 182).

### **Troverdighet og gyldighet**

En vesentlig del av troverdigheten er å benytte en solid og etterprøvd metodikk. Semistrukturerte intervjuer er valgt for å sikre en tilnærmet lik behandling av intervjuobjektene. Intervjuguiden og koding av resultater er benyttet for å

beskrive arbeidet. Ved å knytte teori og analyse godt sammen, tilstreber vi gyldighet i besvarelsen.

Vi opplevde intervjuobjektene som pålitelige, de virket interesserte i sin egen situasjon og i å hjelpe oss med oppgaven. Svarene de ga gikk også i samme retning, selv om de kunne ha forskjellige opplevelser eller synspunkter på felles hendelser. Vi opplevde at vi fikk mettede resultater med de fem intervjuobjektene.

Siden vi vekslet på å gjennomføre intervjuene var vi bevisste på å følge den oppsatte intervjuguiden. For å sikre likhet har to deltagerne fra prosjektgruppen deltatt i alle intervjuene for å sikre at gjennomføringen ble så likt som mulig. Dermed fikk vi et felles utgangspunkt og et godt utgangspunkt for sammenligning av funn i etterkant.

Troverdighet og relabilitet er knyttet til repliserbarhet i kvalitativ forskning; om forskningen kan «gjentas» i nye forskningsprosjekter (Thagaard, 2018, s. 187). Metoden med utvalgs-kriterier, intervjuguide og funn-matriser gjør at oppgaven kan reproduseres i andre miljøer. Repliserbarhet er imidlertid vanskelig. Noe av forståelsen i slike intervjuer skjer i forholdet mellom forskere og intervjuobjekter i felten (Thagaard, 2018, s. 188). Vi finner imidlertid ingen grunn til at andre skulle fått helt andre funn eller tolket disse vesentlig annerledes om de hadde gjentatt undersøkelsen.

### **Overførbarhet**

Kan våre metoder og vår forståelse overføres til andre studier? Overførbarhet er knyttet til om den forståelsen vi utvikler innenfor rammen av dette prosjektet også kan være relevant i andre situasjoner (Thagaard, 2018, s. 182).

Vi mener at oppgavens tema som undersøker effekten av eksterne konsulenter i en toppledergruppe bør være gjenkjennelig og relevant også for andre. Oppgaven kan potensielt gi innsikt som har betydning, men omfanget av undersøkelsen er lite. Dersom oppgaven fant et tilnærmet sikkert svar på hypotesen, og dette deretter ble replisert og oppskalert, vil det potensielt ha samfunnsmessig betydning. Årsaken er at det blir brukt veldig mye ressurser på ledergruppeutvikling i Norge.

Våre funn er nok for lokale og spesifikke til at de kan overføres til andre ledergrupper, men vi tror at kombinasjonen av teorier og bruken i *ledergrupper* kan ha en overføringsverdi.

## 4.7 Svakheter og etiske utfordringer

Metoden og utvelgelsen har noen svakheter som potensielt kan påvirke funnene i oppgaven. Ledergruppen vi har forsket på er rekruttert gjennom topplederen i selskapet. Dette kan gi inntrykk av at deltagelsen ikke er frivillig.

Ledergruppen er etter vår vurdering mer fragmentert med tanke på ansvarsområder enn det som er vanlig i mange ledergrupper. Noen av deltagerne har eierinteresser i selskapet og flere jobber for under/søsterselskaper. Dette kan utgjøre en svakhet opp mot overførbarhet til andre ledergrupper.

Med vår utvelgelsesmetode fikk vi få valgmuligheter når det gjelder alder, kjønn og bakgrunn. Det må nok regnes som en svakhet at det ble en veldig homogen gruppe med menn i alderen 40-60 år.

I selve intervjusituasjonen er det en viss svakhet i å benytte Teams som plattform da mye ikke-verbal kommunikasjon går tapt i et digitalt møte. Opptak av intervjuene kan også ha ført til en større selvbevissthet og potensiell selvsensur hos intervju-objektene. Dette var imidlertid ikke noe vi så konkrete uttrykk for.

En av prosjektgruppens medlemmer har hatt samarbeidsprosjekt med selskapet ved tidligere anledninger. Prosjektgruppen har tatt høyde for at dette kan påvirke svarene ved å la de andre prosjektdeltagerne intervju de som forfatteren kjente best. Det er likevel et potensiale for at det lettere kan oppstå etiske utfordringer når det allerede finnes relasjoner mellom prosjektgruppa og ledergruppen. Derfor har vi hatt høy bevissthet om situasjonen.



## 5. Funn og testing av hypoteser

Vi vil i dette kapitlet gå gjennom de funn som vi har gjort i våre intervjuer. Vi vil knytte funnene til relevant teori gjennomgått i kapittel 2, og se om disse stemmer overens eller ikke. Til sist vil vi bruke funnene til å undersøke om underhypotesene våre kan støttes eller om de må forkastes, før vi i neste kapittel ser på hovedhypotesens gyldighet. Kapitlet er bygget opp rundt hypotesene, og vi bruker sitater fra intervjuene for å belyse og underbygge funne våre.

### 5.1 Underhypotese 1:

*I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene oppleve høy grad av psykologisk trygghet.*

Vi har i intervjuene vært innom mange av faktorene som måles for å kartlegge psykologisk trygghet. Vi har undersøkt hvor enkelt respondentene opplever at det er å be om hjelp, uttrykke usikkerhet og å dele utfordringer. Vi har også spurt om hvor trygt det oppleves å eksperimentere, ta risiko og å gjøre feil. Det overordnede funnet er at den psykologiske tryggheten i gruppen er høy, og at det er små variasjoner. Når vi bryter det ned i enkeltelementer finner vi imidlertid noen ulikheter.

Alle deltagerne mener at det er lett å dele utfordringer og problemer som de opplever internt i ledergruppen.

*Ja, det snakkes ganske mye om det. Det snakkes om at det tas for få sjanser. Det tas for lite risiko snakkes det om noen ganger. Det snakkes om det å gjøre feil og at dette er helt ok.*

- Medlem i ledergruppen

Samtlige svarer også at det oppleves som trygt å uttrykke usikkerhet.

*Det er et eksempel med en av avdelingene som ikke gjør det så bra. De to andre er utsolgt og gjør det veldig bra. Vedkommende som leder denne avdelingen er ganske stabil i måten å være på gjennom lang tid. Det er en backing og trygghet i bunn og stabilitet i gruppen. Du stikker ikke hodet i sanden om det går dritt og selv om resten av verden går til himmels. Du stiller opp og er der, liksom.*

- Medlem i ledergruppen

Når det kommer til det å spørre om hjelp er deltagerne samstemte i at dette er lett å gjøre i ledergruppen. Vi får svar rundt det å hjelpe hverandre og spørre om hjelp fra samtlige intervjuer.

*Vi jobber tett for å hjelpe hverandre. I noen tilfeller har en avdeling mye ledig tid. Det kan bli stress for den lederen og da må vi hjelpe litt. Det har jeg vært med på, da graver jeg litt hos teamet mitt for å se på muligheter for å skape oppgaver for noen av folkene i de andre teamene våre.*

- Medlem i ledergruppen

*Men uansatt hva som kommer over bordet så er det slik at folk vil hverandre vel. Innstillingen er: Hva kan jeg gjøre for å hjelpe?*

- Medlem i ledergruppen

Å be om hjelp, uttrykke usikkerhet og å dele utfordringer er alle sentrale elementer for grupper med høy psykologisk trygghet. Deltagerne gir uttrykk for at de opplever at det er greit å være sårbar i ledergruppen, og at de ikke frykter sanksjoner som latterliggjøring eller ydmykelse. Dette er helt i tråd med Amy Edmondsons teorier om psykologisk trygghet slik den presenteres i kapittel 2.1: vi finner en felles oppfatning blant gruppens medlemmer om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i gruppen (Edmondson, 2019).

Vi finner også at samtlige medlemmer i ledergruppen mener det er trygt å ta risiko og gjøre feil. Samtlige kommer lett på eksempler de kan dele om risiko som er tatt, og feil som er begått uten at dette beskrives som skamfullt eller problematisk.

*Vår leder er i alle fall flink til å dele når det går bra og når det går dårligere. Det er jo sjelden at én har ansvaret for disse feilene alene. Vi er som regel flere som er involvert i det å feile.*

- Medlem i ledergruppen

Flere av respondentene deler eksempler om virksomhetsutvidelser i en annen by som har feilet:

*Vi har prøvd å etablere oss utenfor vår egen region, det har faktisk vært prøvd flere ganger. Alle gangene har det feilet. Det er stor appetitt for å prøve når vi vil. Jeg liker jo dette i denne kulturen. Eksperimentering er verdsatt.*

- Medlem i ledergruppen

Funnet om at det er greit å ta risiko er helt i tråd med hvordan team med høy psykologisk trygghet opererer. Dette kan være et viktig funn for organisasjonens evne til å omstille seg og overleve. Edmondson hevder som vist i kapittel 2.1 at team med høy psykologisk trygghet i team raskere får avdekket og rettet feil, og det er rom for eksperimentering og utprøving. Det vil være viktig i en verden som endrer seg raskt og hvor det å kunne endre seg med den er et viktig kriterium for organisasjoners overlevelse (Edmondson, 2019).

Majoriteten av ledergruppens medlemmer mener at det er lett å uttrykke sine meninger i ledergruppen, og deler eksempler på at det er høy takhøyde for innspill.

*Når jeg kom ut av ledermøtet etter at jeg hadde begynt, så kjente jeg at jeg kanskje hadde vært litt sutrete når jeg mener noe om hva*

*selskapet skal gjøre (...). Jeg har tatt det opp etter og dette ble bare oppfattet som velkomne innspill til diskusjon.*

- Medlem i ledergruppen

En minoritet av respondentene mener det er noen forhold i ledergruppen som kan vanskeliggjøre at alle snakker like åpent.

*Et selskap som vårt har det med at eierne sitter i ledelsen. Det er en dimensjon der som er vanskelig å forklare. Jeg opplever i utgangspunktet at det ikke er et problem, men det er en dynamikk.*

- Medlem i ledergruppen

*Det er og noen av personlighetene som er sterkere enn andre. Det er noen som går foran på en måte, mens andre har en tendens til å holde tilbake.*

- Medlem i ledergruppen

At det oppleves som trygt å uttrykke sin mening er en avgjørende del av høy psykologisk trygghet. Om ikke dette er på plass vil det være vanskelig å avdekke feil. Vi finner ingen direkte eksempler på at deltagerne holder tilbake i diskusjoner, men vi finner tegn på at de inntar ulike roller i teamet hvor de i ulik grad setter fart og tar plass. Dette er ikke ensbetydende med at den psykologiske tryggheten er lav, men kan indikere at den er litt varierende.

Vi så i kapittel 2.3 på forskning som viser at det har betydning hvor delt opplevelsen av psykologisk trygghet er. Vi ser her en ledergruppe som i stor grad har en delt opplevelse. Vi har vist at utsagnene har forskjellig styrke og eksemplene varierer noe, men vi ser ikke store variasjoner. Deltagerne svarer gjentatte ganger positivt på underdimensjonene, som vist tidligere, og også på overordnet spørsmål om psykologisk trygghet:

*Jeg opplever at det er stor psykologisk trygghet i gruppen. Jeg opplever at det er stor psykologisk trygghet totalt sett i selskapet. Det er jo først og fremst fordi vi har en leder som har hjertet utenpå drakten og så feirer så det holder når det er grunn for det og som legger seg paddeflat når ting går dritt. Det skaper en kultur der det er lov å prøve og feile og det oppfordres til det.*

- Medlem i ledergruppen

Samtidig, ser vi noen motsetninger i intervjuene, der flere av medlemmene reflekterer mer nyansert på direkte spørsmål om de opplever psykologisk trygghet som noe delt og felles:

*Samme grad av psykologisk trygghet? Det tror jeg nok vi ikke har. Jeg tror, jeg har ikke statistikker. Jeg tror ofte i ledergruppen at det vil være en variasjon av psykologisk trygghet. Det er nok noen vi er tryggere på enn andre.*

- Medlem i ledergruppen

*Det er forskjeller på de forskjellige medlemmene. Hvordan: basert på erfaringen og bakgrunnen. Det er noen i ledergruppen som har vært i rollen lenge. Jeg har bikka 50 og er ikke så redd på å prøve på noe nytt. Forskjellen ligger i hva slags ballast de har fra før.*

- Medlem i ledergruppen

Selv om vi forklarte hva som lå i begrepet psykologisk trygghet underveis i intervjuet, er det en mulig feilkilde at respondentene har en annen forståelse for begrepet enn den vi opererer med. De kan i større grad ha svart på om det finnes en lik robusthet eller personlig trygghet blant deltagerne i gruppen. Vi har forsøkt å gjennomgå svarene for å kvalitetssjekke dem opp mot denne potensielle feilkilden, men innser at det er krevende å bruke fagbegreper i en samtale med intervjuobjekter som ikke besitter fagkunnskap om temaet.

Vi finner ingen eksempler på at noen av respondentene uttaler at det absolutt ikke er kultur for å be om hjelp, dele utfordringer eller å gjøre feil. Tvert imot opplever vi at gruppens medlemmer er på samme side på en tenkt skala. Den usikkerheten som det snakkes om når det refereres til ulik grad av psykologisk trygghet, handler i alle eksemplene om en bekymring for noen andre i gruppen. Ingen gir uttrykk for at de selv ikke opplever at grupped medlemmene har høy psykologisk trygghet, og det er dermed naturlig å anta at også denne uttrykte bekymringen på andres vegne er et utslag av at det er høy grad av psykologisk trygghet i gruppen.

Vi har tidligere vist til Fyhn et al. (2022) som viser at en enighet blant grupped medlemmene om at det er psykologisk trygghet, forsterker den psykologiske tryggheten i teamet. Er det sterkt gruppeklima og dermed konsensus er det et sterkere forhold mellom psykologisk trygghet og prestasjon i gruppen. Teorien tilsier at dersom et eller flere medlemmer hadde langt lavere eller høyere psykologisk trygghet enn gruppen, så kunne dette hatt en sterk påvirkning. Vi ser dette i liten grad i vår studie, og finner at gruppen i høy grad deler samme grad av psykologisk trygghet.

### **Delkonklusjon**

Ut ifra intervjuene våre, ser vi gjentatte funn som underbygger at det er psykologisk trygghet i ledergruppen og svarene er i stor grad samstemte. Vi ser at funnene stemmer overens med nesten samtlige av deler av Edmondson (1999) sin teori om psykologisk trygghet. I ledergruppen oppleves det som lett å stille spørsmål, uttrykke uenighet og være sårbar, og det er høy grad av tillit og respekt.

Vi finner enkelte små variasjoner når det kommer til hvorvidt gruppen har en delt opplevelse av den psykologiske tryggheten. Dette kan henge sammen med både ulike roller og posisjoner, eierinteresser i firmaet og alder. Vi finner ingen indikasjoner på at noen opplever en mye svakere psykologisk trygghet enn resten av gruppen, så de variasjonene som finnes ser ikke ut til å svekke gruppen.

**Vi finner støtte for underhypotese 1: I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene oppleve høy grad av psykologisk trygghet.**

## **5.2 Underhypotese 2:**

*I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene samhandle på en måte som gjenspeiler høy grad av psykologisk trygghet.*

For å undersøke underhypotese 2 har vi stilt spørsmål knyttet til adferdsmessig integrasjon, det konkrete uttaket av psykologisk trygghet som gjør at gruppen jobber mer effektivt. Vi har brukt spørsmål som bygger på forskningen til Mogård et al. Tematisk har vi undersøkt om vi kan påvise av godt samarbeid mellom medlemmene ved å etterspørre om medlemmene i gruppen hjelper hverandre med å løse problemer og om de deler ressurser. Høy grad av informasjonsutveksling har vi undersøkt de ved å etterspørre om medlemmene deler relevant informasjon med hverandre, og om de har en klar forståelse av hverandres utfordringer og behov. Vi har også undersøkt om alle i ledergruppen føler seg gjensidige ansvarlige for de avgjørelsene som tas.

Vi finner mange eksempler på at alle medlemmene føler et felles ansvar for beslutningene som tas i ledergruppen. Intervjuobjektene er samstemte i at saker diskuteres i fellesskap og at flere stemmer blir hørt. Samtidig var svarene vi fikk så like at det nesten virket påfallende:

*Når beslutningen er tatt føler jeg at alle er med å dra samme lasset, enten du er enig eller ikke. Er den tatt så er den tatt. Jeg har ennå ikke opplevd at det har vært en slik diskusjon at noen gikk sur over lang tid. Det har jeg ikke. Men jeg har opplevd at vi er uenige, - men det er jo gjerne det som gjør at det kommer frem gode diskusjoner også da.*

- Medlem i ledergruppen

*Det vi er skjønt enige om er at når beslutningen er tatt, er beslutningen tatt. Og det er veldig åpent under taket før beslutningen er tatt. Men når den er tatt er den tatt.*

- Medlem i ledergruppen

Svarene kan være et uttrykk for at den høye psykologiske tryggheten er adferdsmessig integrert hos ledergruppens medlemmer slik at de diskuterer saker åpent så alle deltagerne får sagt sin mening, for deretter at samme sak konkluderes og avsluttes. Vi får imidlertid også indikasjoner på at dette også er en styrt atferd, at det er skapt en kultur der det ikke skal tas omkamper:

*Jeg er ekstremt lite glad i omkamper. Folk får si hva de mener. Men har vi besluttet så har vi besluttet - så forventer jeg at alle er om bord.*

- Medlem ledergruppen

Vi har ikke klart i denne oppgaven å konkludere sikkert med at det er strenge forventninger fra ledelsen/kolleger som gjør at omkamper ikke skal tas, eller om dette skyldes at medlemmene genuint føler seg som medeiere i beslutningen og derfor forsvarer den. Funnene fra våre undersøkelser om psykologisk trygghet peker i retning av at det er en reell opplevelse av med-eierskap til avgjørelsene blant gruppens medlemmer.

Mogård et al. (2022) knytter eierskap i beslutninger til høy psykologisk trygghet. Dette er i tråd med Hambricks definisjon av adferdsmessig integrasjon som «the degree to which the group engages in mutual and collective interaction». (Hambrick, 1994, referert i Mogård et al., 2022, s. 2), hvor opplevelse av felles beslutninger er ett av tre viktige elementer.



Et annet viktig element i opplevelsen av at avgjørelser er felles, er at det øker gruppens evne til å jobbe for et felles mål. Dirks viser i sin studie fra 1999 at der gruppetilliten (som kan overføres til den psykologiske tryggheten i gruppen) er lav, økte sjansen for at medlemmene i større grad prioriterte egne mål, mens der tilliten var høy ville gruppene i større grad jobbe for et helhetlig mål (Bang & Midelfart, 2019).

Medlemmene i ledergruppen har en klar oppfatning av hverandres utfordringer og behov, dette diskuteres i ledergrupper og deltagerne svarer på disse behovene med å proaktivt hjelpe hverandre. Dette er gjennomgående for gruppen:

*Jeg kjenner veldig godt de andre sine behov fordi det ofte er dette som blir diskutert i disse ledermøtene. Jeg føler virkelig jeg har en finger på pulsen på dette.*

- Medlem i ledergruppen

*Vi er opptatt av å hjelpe hverandre der det er mest trykk. jeg opplever egentlig i det daglige er det like viktig for meg å se de som jobber med andre ting enn bare de som jeg har personalansvar for.*

- Medlem i ledergruppen

Samtlige av medlemmene i ledergruppen gir klart uttrykk for at de hjelper hverandre med å løse utfordringer ved å dele ressurser med hverandre:

*Absolutt. Det mest konkrete jeg kommer på nå. Vi deler definitivt personer og fagressurser.*

- Medlem i ledergruppen

Mogård et al. (2022) hevder at det er en klar sammenheng mellom forståelse av hverandres utfordringer og behov, og hvor mange som opplever arbeidsmiljøet i ledergruppen som trygt. At medlemmene i ledergruppen føler et felles ansvar for de problemene som oppstår, indikerer at det oppleves som trygt å gjøre feil eller vise svakhet i ledergruppe. Dette er igjen et tegn på høy psykologisk trygghet. På samme måte er graden av gjensidig samarbeid gjennom deling av ressurser et annet viktig element i adferdsmessig integrasjon slik Hambrick beskriver det (Mogård et al., 2022, s. 7).

Vi finner ikke like klare eksempler på at medlemmene proaktivt deler informasjon med hverandre. Svarene vi har fått har vært litt diffuse. Samtidig ser vi at svarene kan sammenlignes med de andre del-funnene, der gruppen blant annet hjelper hverandre og forstår hverandres problemer og behov. Det er rimelig å anta at dette ville vært vanskelig å få til dersom deltagerne ikke delte relevant informasjon.

*Jeg opplever at det er trygghet nok til at vi kan være åpne og ærlige med hverandre. Uansett! Men at det kan helt sikkert være litt variasjon på hvem man henvender seg til når man har behov for det. Jeg tror alle er trygge nok til å dele det de mener og tenker i møtene vi har. Men det er nok noen av relasjonene som er sterke enn andre. Det kan være at vi av og til holder tilbake igjen.*

- Medlem i ledergruppen

Høy grad av informasjonsutveksling trekkes fram som det tredje av de sentrale adferdene i adferdsmessig integrasjon av Hambrick (Mogård et al., 2022, s. 7). På samme måte er det helt sentralt i Carmeli & Schaubroeck sine funn (2006, s. 442). Om informasjonsutvekslingen ikke flyter fritt nok, vil dette påvirke gruppens effektivitet.

Funnene våre indikerer at det er en god informasjonsutveksling, men vi finner få praktiske eksempler som underbygger dette. Det er verdt å merke seg at ingen av intervjuobjektene kunne komme på eksempler på situasjoner der de har manglet viktig informasjon eller informasjon har blitt holdt tilbake fra dem på en skadelig

måte. Enkelte av medlemmene i ledergruppen treffes sjeldent i hverdagen, og møter tidvis kun hverandre i de ukentlige ledermøtene. Høy grad av informasjonsutveksling forutsetter en proaktivitet, men også gode strukturer som muliggjør informasjonsflyten. Vi har i vår undersøkelse ikke gått dypt inn i systemene for informasjonsutveksling.

### **Delkonklusjon**

Vi finner at ledergruppen i stort opplever en åpen informasjons- og ressursdeling, har god forståelse for hverandres utfordringer og samarbeider godt rundt felles løsninger og beslutninger. Ledergruppen er i stor grad samstemte i sine svar. Vi kan med bakgrunn i teoriene i kapittel 2.2 hevde at dette viser høy atferdsmessig integrasjon som springer ut fra psykologisk trygghet i henhold til teoriene til Mogård et al. (2022). Det betyr at deltagerne både har en opplevelse av psykologisk trygghet, og at deltagerne handler som følge av denne psykologisk trygghet.

**Vi finner støtte for underhypotese 2: I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene samhandle på en måte som gjenspeiler høy grad av psykologisk trygghet.**

### **5.3 Underhypotese 3:**

*Ledergruppens medlemmer vil knytte sin opplevelse av psykologisk trygghet i gruppen til konsulenten.*

Konsulenten som var inne i ledergruppen hadde drevet coaching både med gruppen og med enkeltindivider over en periode på 2 år. I coaching-arbeidet har det ikke utelukkende vært jobbet med psykologisk trygghet, det har også vært arbeid med prosesser og lederutvikling som går utenfor psykologisk trygghetdomenet. Dette uttrykker deltagerne som positivt, og er en viktig del av læringen i gruppen. Det er rimelig å anta at det kan være vanskelig å skille opplevelsene fra

hverandre for deltagere som ikke har et svært teoretisk utgangspunkt, noe som gjenspeiler seg i noen av svarene vi fikk:

*Jeg vil påstå at han var med på å stramme opp. Både litt i forhold til hvor ofte møtes vi, fingeren på pulsen. Hvor ofte må vi møtes. Han var også tydelig på at «kjære venner, dere gjør ikke et eneste tiltak». «Hva er aktivitetene dere skal gjøre etter dette møtet og hvordan skal de følges opp». Dette tilskriver jeg han. Begge disse to er eksempler som lever videre etter konsulenten.*

- Medlem i ledergruppen

Funnet der konsulenten og lederteamet blander sammen prosess, lederutvikling og psykologisk trygghet samsvarer med teorien til Shuffler et. al (2018) som peker på det samme; resultatet og evaluering av konsulenter til teamutvikling påvirkes av at coachen adresserer flere ulike behov i teamet. Dette er også med å belyse vår opplevelse av at det er vanskelig å isolere effekten av konsulenten. Dette samsvarer også mer C.E. Grenness (2005) sitt poeng om at konsulentens arbeid er vanskelig å dokumentere og evaluere, og dermed kun blir gjenstand for en subjektiv evaluering.

Vi ser flere eksempler på at coaching med konsulenten har vært opplevd positivt både på individnivå og på gruppenivå. Flere hadde konkrete opplevelser og praktisk nytte fra råd og samarbeid med konsulenten. Noen av disse kan ha resultert i handlinger vi kan knytte til psykologisk trygghet og adferdsmessig integrasjon, men vi ser små signaler mer enn tydelige tegn.

*Jeg tenker vi hadde konsulenten med oss en ganske lang tid og at alle lærte noe i form av dette da. Så jeg synes jo at dette er en sånn ting som vi har klart å videreføre. Det synes jeg definitivt.*

- Medlem i ledergruppen

*Jeg har nok blitt en person som har blitt mer tålmodig. Folk tør i mye større grad å si sin mening. Spesielt gjennom en-til-en samtalene med konsulenten har folk blitt tryggere på seg selv.*

- Medlem i ledergruppen

Svaret om økt tålmodighet og at folk i større grad tør å si sin mening er indikasjoner på at den psykologiske tryggheten økte mens konsulenten var inne i gruppen. Funnene og sitatene om konsulentens påvirkning samsvarer til en viss grad med G. Graen et al. (2019) som foreslår å styrke lederteam med team-coacher, fordi ledergrupper ikke alltid har kompetanse til å gjøre dette selv. Coachene kan fasilitere gode diskusjoner, hjelpe medlemmene med å se hverandres perspektiver og minske sjansen for feiltolkninger i teamet. Dette kan ha en positiv effekt på struktur og prosesser i teamet, og kommunikasjonen og de mellommenneskelige forholdene. Våre funn tyder på at dette skjer.

Flertallet av respondentene knytter imidlertid ikke konsulentens tilstedeværelse til en endring i psykologisk trygghet i gruppen, heller ikke når de blir direkte spurt om det er mulig å se en sammenheng her.

*Alt som skjedde i går er lenge siden. Det er vanskelig å skille hva som skyldes hva. Hva det er som trigger endringene.*

- Medlem i ledergruppen

Et mindretall av respondentene knytter endring i psykologisk trygghet direkte til konsulenten. De uttrykker imidlertid at dette ikke nødvendigvis var en varig endring, og gir også uttrykk for at de ser et tilbakefall etterpå.

*Jeg opplever at rett etter at konsulenten avsluttet sitt arbeide i ledergruppen var det en økt psykologisk trygghet i ledergruppen. Og så tror jeg kanskje at vi har kommet litt mer tilbake til*

*normalen etterpå.*

- Medlem i ledergruppen

*Nå er det ett år siden konsulenten var hos oss. Jeg tror disse prosessene må være kontinuerlige. Vi faller fort tilbake der vi var. Det er et år siden og vi sklir dessverre tilbake igjen.*

- Medlem i ledergruppen

Funnene om at endringen ikke oppleves som varlig, samsvarer med Amy Edmondsons forskning på psykologisk trygghet: «...psychological safety is fragile and needs continuous renewal» (Edmondson, 2019, s. 188). Det ligger dype psykologiske mekanismer i oss som favoriserer egen trygghet framfor å ta risiko. Uten at leder eller andre kontinuerlig jobber for å motvirke disse mekanismene, vil teamet fort falle tilbake, som sitatet over viser at kan ha skjedd i denne ledergruppen.

På samme måte som det er vanskelig for deltagerne å knytte konsulenten til en varig endring i psykologisk trygghet, er det også vanskelig for dem å isolere noen effekt fra konsulenten alene. Det skjer for mye til samme tid som gjør at akkurat prosessen med konsulenten blir vanskelig å plassere:

*Vanskelig å si. Ting har jo forandret seg rundt oss. Vanskelig å sette fingeren på. Men vi har fått en positiv driv. Vi har gjort en del strukturelle grep og dette med medarbeidersamtalen er fulgt opp skikkelig og vi har lagt planer for dette.*

- Medlem i ledergruppen

Dette er et av de mest sentrale funnene våre, og samsvarer godt med mangelen på forskning rundt effekten av konsulenter, slik det går fram C.E. Grennes og fra Shuffler et al. i kapittel 2.4. Når en serie med virkemidler settes inn blir det vanskelig å isolere hva som eventuelt har en effekt. I tillegg kommer utfordringen som at nesten alle evalueringer av effekt gjøres i etterkant og dermed blir minnebasert. «It is difficult to isolate contributing factors when empirical data is based on our recollection» (C. E. Grenness, 2005, s. 119).

Konsulentens bidrag har vært sammensatt, og det er også verdt å vurdere om noen av resultatene kan henge sammen med at ledergruppen allerede før konsulenten kom, var inne i en positiv utvikling. Det er rimelig å anta at en ledergruppe som innhenter konsulent for utvikling kan være mer opptatt av utviklingsprosesser enn andre sammenlignbare grupper. Som C.E. Grenness (2005, s. 119) viser kan også det å kjøpe konsulenttenester i seg selv være en handling som skaper tro på effekt fordi kostnaden er stor og kunden ikke ønsker å oppleve et bomkjøp.

### **Delkonklusjon**

Funnene våre spriker når det kommer til hvilken påvirkning konsulenten har hatt på den psykologiske tryggheten i ledergruppen.

Flere knytter konsulenten til endrede måter å jobbe på, men respondentene kommer med flere eksempler på endringer av rutiner og systemer enn eksempler på at adferd knyttet til at den psykologiske tryggheten er endret. Noen deltagere uttrykker at det skjer en reduksjon i opplevelsen av psykologisk trygghet etter at konsulenten er ferdig med oppdraget, som varte i to år. Dette kan tolkes på flere måter. Positivt, at coachingen har en påvirkning når det pågår. På den negative siden, at effekten av coachingen reduseres når den avsluttes. Dette samsvarer med Amy Edmondsons funn om at psykologisk trygghet er en ferskvare og må aktiv vedlikeholdes.

Vi finner at deltagerne i ledergruppen er positive til konsulentens arbeid og har opplevd bidragene som viktige. Vi finner også spor av endringer i adferd som kan være resultater av økt psykologisk trygghet, og kan ikke utelukke at det er en sammenheng mellom dette og konsulentens arbeid. Flertallet av deltagerne ser

imidlertid ikke noen direkte sammenheng mellom konsulenten og at det er høy grad av psykologisk trygghet i ledergruppen. Mindretallet ser en sammenheng, men mener denne ikke har vært varig.

**Vi finner ikke tilstrekkelig støtte for underhypotese 3: *Ledergruppens medlemmer vil knytte sin opplevelse av psykologisk trygghet i gruppen til konsulenten.* Underhypotesen må derfor forkastes.**

## **6. Konklusjon og oppsummering**

Vi har i denne oppgaven ønsket å undersøke om det finnes en sammenheng mellom bruk av konsulenter til ledergruppeutvikling og økt psykologisk trygghet i gruppen. Psykologisk trygghet trekkes i mange studier frem som en sentral faktor for effektiviteten til team. En sammenheng mellom konsulentbruk og økt psykologisk trygghet vil derfor være et relevant funn. Vi har derfor jobbet med hypotesen ***“Bruk av ekstern konsulent i en ledergruppe forbedrer gruppens psykologiske trygghet.”***

Gjennom arbeidet har vi benyttet teori om psykologisk trygghet fra Amy Edmondson m.fl. Vi har også benyttet nyere forskning av Emil Mogård m.fl. som viser at det er en sammenheng mellom psykologisk trygghet og en ledergruppes evne til adferdsmessig integrasjon (behavioral integration). Dette har vi benyttet for å undersøke både opplevelsen av psykologisk trygghet og adferden til ledergruppen. Vi har så benyttet ulike teorier knyttet til team-coaching for å se om det oppleves å være en sammenheng mellom prosessen konsulenten har gjennomført og de funnene vi har gjort på psykologisk trygghet og adferdsmessig integrasjon.

Ved å benytte hypotetisk-deduktiv metode og gjøre kvalitative intervjuer med medlemmene i en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, har vi funnet data for å teste tre underhypoteser.

Vi startet med å se på om ledergruppen opplever psykologisk trygghet i underhypotese 1, og brukte teoriene fra Edmondson (1999) som utgangspunkt. På



samtligesjekkpunkter så finner vi tydelige indikasjoner på at dette er en ledergruppe som opplever høy grad av psykologisk trygghet. Medlemmene er i samstemte i at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i gruppen. **Vi finner støtte for underhypotese 1: I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene oppleve høy grad av psykologisk trygghet.**

Vi gikk deretter gjennom funnene knyttet til underhypotese 2. Atferdsmessig integrasjon er utførelsen, eller handlingene, som følger psykologisk trygghet. Her brukte vi teorier presentert av Mogård et al. (2022). Basert på forskningen Mogård et al. har gjort, var det rimelig å anta at funnene knyttet til disse to teoretiske rammeverkene ville følge hverandre, noe vi også ser. Respondentene bekrefter i stor grad at de samhandler med stor grad av adferdsmessig integrasjon. De opplever et felles eierskap til beslutninger, deler ressurser og hjelper hverandre, og de har god oversikt over de andres situasjon og opplever at de får nok informasjon av hverandre. **Vi finner støtte for underhypotese 2: I en ledergruppe som har benyttet en ekstern konsulent til ledergruppeutvikling, vil medlemmene samhandle på en måte som gjenspeiler høy grad av psykologisk trygghet.**

Til sist har vi undersøkt underhypotese 3, om respondentene vil knytte sin opplevelse av psykologisk trygghet til konsulenten. Samtlige deltagere har opplevd konsulentens arbeid som positivt, og et mindretall mener også at de har opplevd at konsulenten har bidratt til en midlertidig økning i psykologisk trygghet i gruppen. Flertallet av respondentene finner imidlertid ingen sammenheng mellom konsulenten og gruppens psykologiske trygghet. Dette funnet er i tråd med svært mye annen forskning på konsulenttjenester. Sammenhenger og effekt er vanskelig å isolere. **Vi har derfor måttet forkaste underhypotese 3: Ledergruppens medlemmer vil knytte sin opplevelse av psykologisk trygghet i gruppen til konsulenten.**

Selv om delhypotese 1 og 2 ble bekreftet i vår studie, fant vi ikke tilstrekkelig støtte for delhypotese 3, og måtte forkaste denne. Vi klarte ikke å knytte den eksterne konsulenten tydelig til gruppens opplevelse av psykologisk trygghet. Konklusjonen vår blir følgelig at vi **ikke kan konkludere** med at bruk av ekstern konsulent forbedrer gruppens psykologiske trygghet. **Vi må derfor forkaste vår**

## **hovedhypotese: Bruk av ekstern konsulent i en ledergruppe forbedrer gruppens psykologiske trygghet.**

Når hypotesen må forkastes er det relevant å undersøke om det er metodiske svakheter ved undersøkelsen vår som har vært utslagsgivende for resultatet, og vi har forsøkt å evaluere disse. Det kan ha vært en utfordring med utvalget vårt at denne gruppen var i en lengre prosess for å utvikle ledergruppen, og at dette forsterket respondentenes usikkerhet knyttet til resultatene arbeidet med konsulenten konkret har ført til. Andre svakheter knyttet til hvor representativ gruppen har vært er omtalt i metode-kapittelet, men disse påvirker ikke det som er den store utfordringen med undersøkelsen vår: at majoriteten ikke knytter konsulenten til gruppens psykologiske trygghet.

Vi har i vår evaluering funnet at vårt valgte metodeverk har fungert godt for å undersøke underhypotese 1 og 2, og mener at kvalitative intervjuer er godt egnet for å undersøke dynamikk og psykologisk trygghet i en ledergruppe.

Underhypotese 3 var vanskeligere å undersøke med vår metode, ettersom den spurte om forhold og sammenhenger tilbake i tid. Den ble dermed minnebasert, og vi opplevde at kvalitative intervjuer i etterkant av en hendelse ikke ble presise nok til å kunne konkludere hverken den ene eller andre veien. Når hovedhypotesen må vår forkastes er det med andre ord ikke fordi den er funnet ugyldig, men fordi vi ikke finner tydelig nok støtte for den. Vi har i vår evaluering ikke funnet andre metodevalg som kunne hjulpet oss i vår undersøkelse, da hovedutfordringen vår ble rammefaktorer som begrensning i tid og utvalg.

Vi mener at ideen til Graen et al. (2020) om at en konsulent kan hjelpe et team med å øke den psykologiske tryggheten er spennende og bør undersøkes nærmere, ikke minst fordi psykologisk trygghet stadig oftere trekkes fram som helt sentralt for teamenes effektivitet. I et fremtidig forskningsprosjekt vil vi anbefale å følge en gruppe gjennom en prosess som er mer tydelig delt i faser, fra før noen tiltak gjøres i gruppen, gjennom en konsulentprosess, og i en periode etterpå og teste utviklingen av psykologisk trygghet og adferdsmessig integrasjon flere ganger gjennom perioden. Heller ikke en slik metode vil imidlertid være fri for utfordringer: Mennesker (og ledergrupper) eksisterer ikke i vakuum, og hva som påvirker oss mest vil alltid være vanskelig å identifisere.

Underveis i intervjuprosessen gjorde vi noen refleksjoner rundt leders rolle i en teamutviklingsprosess, og hvor avgjørende denne er for effekten en ekstern konsulent kan ha. God istandsetting av lederne kan ha en vesentlig betydning for hvordan gruppen påvirkes og hvordan endring kan vare lengre. Dette var ikke formålet for denne studien, men vi tenker dette også er en spennende tematikk og se nærmere på for et senere forskningsarbeid. Dette er også et funn vi kan ta med tilbake til teknologibedriften vi har jobbet med for deres videre prosesser.

Kan en konsulent endre den psykologiske tryggheten i en ledergruppe? Selv om vi her har måttet forkaste vår hypotese, mener vi at videre forskning på sammenhenger mellom konsulentbruk og effekt er viktig. Ettersom bedrifter og organisasjoner engasjerer eksterne konsulenter i stor skala for utvikling av ledergruppene, er det logisk å anta at de opplever verdiøkning. For både konsulentene og kundene hadde det vært en klar fordel om denne kunne dokumenteres klarere.

## 7. Litteraturliste

- Bang, H., & Midelfart, T. (2015). Ledelse gjennom effektive ledergrupper. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utgave.). Gyldendal.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441–453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.001>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small Group Research*, 1–35. <https://doi.org/10.1177/10464964221121273>
- Graen, G., Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003>
- Grenness, C. E. (2005). Consultants: A critical perspective. I G. Roos & S. Bjartveit (Red.), & A. Peretz (Overs.), *Scandinavian perspectives on management consulting*. Cappelen akademisk forl.

- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Universitetsforl. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013071705089](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013071705089)
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2020032748059](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020032748059)
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *The Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>
- Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2022). The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 406-. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>
- Roos, G. (2005). Management consulting: Heading towards a scientific approach. I G. Roos & Bjartveit, Steinar (Red.), *Scandinavian perspectives on management consulting* (s. 23–55). Cappelen akademisk forl.
- Shuffler, M. L., Diazgranados, D., Maynard, M. T., & Salas, E. (2018). Developing, Sustaining, and Maximizing Team Effectiveness: An Integrative, Dynamic Perspective of Team Development Interventions. *Academy of Management Annals*, 12(2), 688–724. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforl.

# 8. Vedlegg: Intervjuguide

## Introduksjon til prosjektet

Vi er tre studenter som går på BI executive master på faget Consulting (kort presentasjon av deltagere og bakgrunn).

Vi ønsker å utforske hva som skjer med dynamikken i en ledergruppe når det kommer konsulent(er) inn? Er det forstyrrende eller forbedrende? Er det noe som endrer seg?

## Praktisk:

- Gjennomføres på Teams
- Semi-strukturert form, det følger en intervjuguide, men kan også ta en friere form.
- Tid 45-60 minutter
- Personvern, anonymisering og taushetsplikt. Mulig å trekke seg fra studien.
- Lyddopptak: Kun prosjektdeltagere og veileder/sensor har tilgang (søkt gjennom Sikt)

## Generelt

- Kan du starte med å fortelle litt kort om deg selv og din bakgrunn?
- Hva slags stilling har du, og hvor lenge har du vært i selskapet?
- Har du vært i ledergruppen hele tiden? Eventuelt hvor lenge?

## Om ledergruppen

- Kan du fortelle litt om ledergruppa deres, hvem består den av?
- Hvor ofte er det møter?
- Møtes de samme medlemmene også i andre fora? Finnes det noen naturlige, faglige oppdelinger eller grupperinger i ledergruppa som har mer med hverandre å gjøre?

## **Om konsulenten(e)**

- Vi har nå noen spørsmål om den erfaringen dere har hatt med å ha en konsulent i ledergruppa. Hvem var konsulenten(e) og hvor kom de fra?
- Hvilken periode jobbet konsulenten(e) for dere?
- Hvor ofte var hen/de inne?
- Med dine ord, kan du beskrive hva du opplevde som oppdraget til konsulenten?

## **Behavioral integration / adferd i ledermøtet som viser psykologisk trygghet**

Vi vil nå spørre litt mer rundt ledergruppa og ledermøtene. Hvordan foregår et typisk ledermøte? Hva samarbeider dere om? Hvilke typer saker?

Hvordan vil du vurdere samspillet i ledergruppen?

- Se for deg at dere diskuterer en vanskelig sak dere er uenige om. Når en beslutning er fattet, hvem er eier og ansvarlig for beslutningen?
- Hvor godt vil du si at du er kjent med de andre medlemmene av ledergruppa sine ansvarsområder? Hvordan vil du beskrive din kjennskap til hva de trenger og hva som er deres utfordringer og problemer?
- Har du et eksempel på en gang du har hjulpet en lederkollega med å løse et problem?
- Har du et eksempel på at du har hatt problemer med å løse en oppgave fordi noen i ledergruppen ikke har delt nok informasjon?
- Vi lurer også på om ledergruppens medlemmer deler ressurser med hverandre. Ressurser kan være både folk og budsjetter, har du eksempler på at det deles eller kan flyttes mellom "avdelinger" i ledergruppen?
- I hvor stor grad vil du si at dere har en kultur for å snakke om feil? Opplevs det som trygt å dele tabber?
- Kan du komme på et eksempel på at eksperimentering blir verdsatt i ledergruppa? Har du et eksempel på at dere har forsøkt helt nye ting det siste året? Er det rom for å prøve helt nye ting?

## **Sharedness:**

Nå har vi snakket om en del prosesser som handler om det vi kaller psykologisk trygghet i en gruppe. Det handler blant annet om hvor trygt det oppleves å si hva man mener (tåle uenighet), spørre om hjelp, og å være seg selv.

- I hvor stor grad tenker du at dere i ledergruppa opplever samme grad av psykologisk trygghet? På hvilken måte kan gruppemedlemmene være forskjellige på dette?
- Har du eksempler der noen “tør” å be om hjelp eller feedback, fortelle om tabber eller å satse litt (eksperimentere)? Mens andre ikke gjør det i like stor grad?

## **Opplevelsen av psykologisk trygghet før konsulentene kom:**

- Hvordan vil du beskrive den psykologiske tryggheten i ledergruppa i dag?
- Hvis du tenker tilbake på tiden før dere hadde konsulenten inne i gruppa, hvordan vil du si at den har utviklet seg i den perioden?
- (Hvis økt) Hvordan merker du at den psykologiske tryggheten i ledergruppen har økt?
- Kan du gi et eksempel på en situasjon som ledergruppa håndterer annerledes i dag enn den ville gjort før konsulenten kom inn?
- Hva tenker du kan være årsakene til at denne utviklingen har skjedd?
- Hva gjør gruppen annerledes i dag?
- Husker du noen prosesser som dere jobbet konkret med sammen med konsulenten?
- Hva sitter du igjen med som det viktigste som konsulenten bidro med?
- Hvis du tenker på alle i ledergruppa - tenker du at det er noen i ledergruppa som har utviklet seg mer (enn mindre) enn resten av gruppa i denne perioden?

## **Avslutningsvis**

Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er viktig for oss å vite?

Takke av