



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Lederadferd og psykologisk trygghet i en militær kontekst

– Hvordan lederadferd påvirker psykologisk trygghet i militære team –

av

Marcus Holmgren & Martin Levinsen

Levert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT**

Antall ord: 9686

Innlevert: April 2024

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 05/04/2024



Marcus Holmgren



Martin Førde Levinsen

Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på vårt akademiske arbeid ved Krigsskolen. Oppgaven ble skrevet fra januar til mars 2024. Bakgrunnen for temaet var en nysgjerrighet på hva som gjør at enkelte ledere lykkes med sine team, der hvor andre ikke gjør det. Resultatet av vårt arbeid, er ment for offiserer og befal som er en del av et militært team, og er nysgjerrig på hvordan lederadferd kan påvirke psykologisk trygghet i disse.

Arbeidet med denne bacheloroppgaven har vært en god erfaring, og bidratt til relevant faglig påfyll som fremtidig ledere.

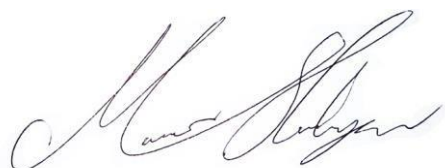
På bakgrunn av tidligere bacheloroppgaver vi har lest, har vi forstått at forordet skal vies til litt snikskryt. Enten i form av hvordan vi har forsert oppdukkende hinder, eller hvor utfordrende og krevende arbeidet har vært. Likevel – arbeidet har vært en tålmodighetsprøve, men også en artig prosess, som må sies å ha styrket den psykologiske tryggheten oss imellom.

Oppgaven er et iherdig forsøk på å etterleve prinsippet enkelhet. Hvor lurt det er i en akademisk sammenheng, vil tiden vise.

Takk til Per Krogdahl for god veiledning – alt fra klapp på skulderen til kritiske innspill.

Oslo, Krigsskolen

Dato: 5-04-2024



Marcus Holmgren



Martin Førde Levinsen

Sammendrag

Psykologisk trygghet defineres som en delt oppfattelse i en gruppe om at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 1999, s. 354). Fenomenet, eller tilstanden, assosieres ofte med ledelse, lederskap eller lederadferd. Vi ønsket å utforske hva slags type lederadferd som fremmer psykologisk trygghet, og om dette påvirkes av faktorer som hierarki, eller konteksten militære team jobber i. Dette resulterte i problemstillingen:

Hvordan påvirker lederadferd psykologisk trygghet i militære team?

Denne problemstillingen legger til grunn at vi ser på både lederadferd som fremmer, og svekker psykologisk trygghet.

Funnene i vår studie viser at når en leder oppleves åpen, støttende og inkluderende, skaper dette psykologisk trygghet i et team (Edmondson, 2004; Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al, 2017). Likevel har den militære konteksten noen konsekvenser for den psykologiske tryggheten. Hierarki medfører maktforskjeller, og maktforskjeller medfører redusert psykologisk trygghet (Appelbaum et al, 2016, s.345). Sterke hierarkier svekker generelt sett psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, s.14). I tillegg vil lederadferd som generelt ansees som positivt for den psykologiske tryggheten, kunne ha negative effekter i et rigid hierarki. Ydmykhet som lederadferd, for eksempel, er forbundet med økt psykologisk trygghet. Likevel kan mangel på kompetanse og stor maktavstand innad i teamet, føre til at ydmykhet har motsatt effekt (Edmondson & Bransby, 2023, s. 68).

I sum vil lederadferd som fremmer psykologisk trygghet i militære team, være den samme som i andre team. Likevel kan arbeidskrav, kontekst og hierarki påvirke når og hvordan den psykologiske tryggheten utvikles eller vektlegges.

Innholdsfortegnelse

Figurer	vi
1 Innledning / Introduksjon	1
1.1 Tema/bakgrunn.....	1
1.2 Mål og problemstilling	2
1.3 Avgrensninger	2
1.5 Struktur.....	3
2 Teori	4
2.1 Psykologisk trygghet.....	4
2.2 Team.....	6
2.3 Militær kontekst og militære team	7
2.3.1 Militært hierarki og maktforskjeller	8
2.4 Lederadferd og psykologisk trygghet.....	9
3 Metode	11
3.1 Anvendt metode	11
3.2 Datainnsamling.....	11
3.2.1 PICO-skjema	12
3.2.2 Litteratursøk og søketreff	12
3.2.3 Inkluderings- og ekskluderingskriterier	13
3.4 Oppgavens kvalitet.....	14
3.5 Studiens svakheter.....	15
4 Resultater	16
4.1 Fellestrekk og forskjeller i litteraturen	19
4.1.1 Lederen og psykologisk trygghet	19
4.1.2 Team og lederstil.....	20
4.1.3 Hierarkiets fordeler og ulemper	20

4.1.4 Psykologisk trygghet og team	20
5 Diskusjon.....	22
5.1 Militært hierarki, makt og psykologisk trygghet.....	22
5.2 Effekter av lederadferd på psykologisk trygghet	23
5.3 Konsekvenser for prestasjoner	26
5.4 Implikasjoner for militære team	27
5.5 Oppsummering	29
6. Konklusjon	30
Litteraturliste	32
Vedlegg 1 – PICO skjema.....	35
Vedlegg 2 – Søketrefftabell.....	36

Figurer

Figur 1.1: Individet, gruppen og konteksten

1 Innledning / Introduksjon

I løpet av utdanningen på Krigsskolen har vi blitt presentert en rekke ulike ledelsesteorier, alt fra lederstiler til lederadferd. Som offiser vil en som regel være leder av et team, i en eller annen form og farge. Ettersom vår første stilling etter Krigsskolen vil være som troppssjef, og dermed leder av et «troppsteam», startet vi bachelor-arbeidet med å spørre oss selv hva som kjennetegner effektive team. I forskning og litteraturen var «psykologisk trygghet» et sentralt fenomen blant effektive grupper og team.

I denne oppgaven skal vi undersøke hvordan ulike lederadferd kan påvirke den psykologiske tryggheten i militære team. Målgruppen for oppgaven er tiltenkt militære ledere som jobber i team, fra troppsnivå til stabsnivå.

1.1 Tema/bakgrunn

Offiseren kjennetegnes ved sin militære akademiske kompetanse, og skal ha en breddekompetanse, fremfor en fagspesifikk spesialistkompetanse. Naturligvis vil også offiserer ha en viss grad av spesialisering innenfor sitt fagområde, men vil i all hovedsak ha ledelse, kommando og kontroll som sin primære rolle (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 26). Gjennom utdanningen på Krigsskolen blir en eksponert for mange ulike fasetter av ledelse og kanskje vel så mange sammensetninger av underordnede. Karriereløpet etter endt utdanning kan ta mange retninger, men for de aller fleste vil man i løpet av de første årene inneha en stilling som troppssjef, før man eventuelt tar steget videre opp i ulike staber, på ulike nivåer.

Ledelse er som kjent ikke noe som en eller flere personer bare bedriver, det er en kollektiv sosial prosess (Northhouse, 2007, s.3). For offiseren innebærer ledelse ikke bare å skulle lede enheter av ulike størrelser, men ofte også lede personell som besitter en mye større fagkompetanse enn seg selv. Som offiser vil en være avhengig av å legge til rette for at denne kompetansen faktisk kommer til nytte, og få utnyttet dets fulle potensiale. Et aspekt som ofte kan settes i sammenheng med å oppnå dette, er psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, s.40)

Definisjonen av psykologisk trygghet som nyttes i dag, ble konseptualisert av professor Amy C. Edmondson på 90-tallet, selv om fasetter av begrepet og fenomenet har vært å finne i studier gjennomført enda lengre bak i tid (Newman et al, 2017, s.522-523). Da Google gjennomførte

sitt Aristoteles-prosjekt ved starten av 2010-tallet bidro det til at begrepet virkelig fikk vind i seilene. Google var i søken etter å bygge det perfekte teamet, men det skulle vise seg å være veldig vanskelig finne fellesnevnerne eller mønstre ved team som presterte på det høyeste nivået. Til tross for at de samlet data angående alle aspekter ved de ansattes liv, og investerte flere titalls millioner dollar, tok det flere år før de knakk koden. Da kunne de slå fast at den viktigste årsaken til at et team presterte på høyeste nivået, var psykologisk trygghet (Duhigg, 2016).

1.2 Mål og problemstilling

Vår studie har som mål å identifisere hvordan lederadferd påvirker psykologisk trygghet i rammen av team, og hvordan en militær kontekst påvirker dette. Studien har til hensikt å undersøke sammenhengen mellom variablene psykologisk trygghet, lederadferd og militære team. Derfor har vi kommet frem til problemstillingen:

Hvordan påvirker lederadferd psykologisk trygghet i militære team

For å konkretisere problemstillingen, og kunne besvare den på best mulig måte, har vi utarbeidet to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner lederadferd som forsterker psykologisk trygghet?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes dette av en militær kontekst?

1.3 Avgrensninger

Psykologisk trygghet kan deles inn på tre nivåer. Individ, team og organisasjon (Edmondson & Bransby, 2023, s.59). Vår oppgave avgrenses til å omhandle psykologisk trygghet på teamnivået. Likefullt vil det være organisasjonelle påvirkninger vedrørende den militære konteksten og hierarkiet, som vi vil ta for oss. Videre vil oppgaven kun omfatte eksisterende forskning og litteratur om lederadferd, psykologisk trygghet og team. Den teoretiske begrensningen begrenses til å være nøkkelstudier og oversiktsartikler.

Opgaven begrenser seg til å omhandle lederadferd og dets påvirkning på psykologisk trygghet i teamet. Oppgaven vil *ikke* ta for seg lederstiler, men adferd som lederen utviser. Vi anerkjenner at resultatene ikke finner sted i et vakuum, og at flere variabler påvirker dette. Vi vil for eksempel ikke bevege oss innom hvordan enkeltindivider påvirker teamet, lederen og den psykologiske tryggheten.

Når vi bruker begrepet militære team, vil dette være en generell definisjon av alt fra troppsteam til staber. Hovedpoenget med dette er å skape forståelse av hva som skiller militære team, fra andre team ut ifra litteraturen.

Forskningen vi benytter er rettet inn mot enten lederadferd, psykologisk trygghet, team, eller alle forholdene. Siden det er begrenset mengde studier som tar for seg forholdene samlet, vil vi også inkludere forskning som tar for seg faktorene separat.

1.5 Struktur

Kapittel 1 inneholder bakgrunn, mål og problemstilling og avgrensninger. I kapittel 2 vil vi redegjøre for teori med relevans til vår problemstilling. I kapittel 3 beskrives metode, litteratursøk, innhenting av kilder og kritikk av metoden. Kapittel 4 er sammensatt presentasjon av resultater i oppgaven, og identifiserte fellestrekk. Kapittel 5 er diskusjon og drøfting, hvor vi vil presentere teori og resultater i sammenheng. Til slutt, i kapittel 6, vil vi avslutte med en konklusjon, presentasjon av spørsmål for videre forskning og praktiske konsekvenser.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere sentral teori som er brukt i arbeidet med oppgaven. For å kunne identifisere sammenhengene mellom lederadferd og psykologisk trygghet i militære team vil teorikapitlet presentere sentral teori om disse forholdene hver for seg. Teorien som er benyttet vil skape forståelse for resultatene og drøftingen.

2.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet som fenomen i grupper der mennesker samarbeider, kan tenkes å være like gammelt som samarbeid selv. Like fullt har viktigheten av det, eller konsekvensen av fraværet, gått noe under radaren. Det var først mot slutten av 1990-tallet at professor Amy C. Edmondson ved Harvard Business School tok tak i begrepet, og siden har det fått økende interesse blant organisasjonspsykologer, teambyggere og tilsvarende. Da Google i 2011 gikk inn for å finne hemmeligheten bak de mest suksessfulle arbeidsteamene i organisasjonen, var det først etter flere år med tallknusing og uklare mønstre, de kunne fastslå at den viktigste faktoren og fellesnevneren var psykologisk trygghet (Duhigg, 2016).

Psykologisk trygghet består av mange aspekter, og er et komplisert mellommenneskelig fenomen. Edmondson var tidlig ute å fastslå at det omhandler at teamet sitter med en felles oppfattelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 1999, s. 354). Videre redegjør hun for at det skiller seg fra både en gruppes sammenhengskraft og den negative tilstanden gruppetenkning. Psykologisk trygghet er verken en likegyldig enighet, ei heller en utelukkende positiv stemning, men en nøytral tilstand hvor man er trygg på å ikke skulle bli avvist eller straffet for å ta ordet i gruppen. Denne tryggheten stammer fra en gjensidig respekt og tillit mellom medlemmene (Edmondson, 1999, s. 354). Det er dog sentralt å forstå at begrepet er konseptuelt forskjellig fra tillit, som omhandler hvordan en person oppfatter en annen, mens psykologisk trygghet omhandler hvordan gruppemedlemmene oppfatter en gruppenorm (Newman et. al, 2017, s. 522).

Av dette kan vi trekke ut begreper som tillit og respekt som sentrale komponenter i psykologisk trygghet. Like fullt, som med mange psykologiske fenomener, er det ikke nok å bare kjenne til byggesteinene for å få det til å oppstå. Newman et. al. (2017) gjennomførte en metaanalyse av forskning på psykologisk trygghet, og identifiserte en rekke forløpere til begrepet: støttende

lederadferder; støttende organisasjonspraksiser; relasjonsnettverk; teamets kjennetegn; individuelle og teammessige forhold (s.525-526).

I Norge er Endre Sjøvold den ledende skikkelsen innenfor temaet, og definerer psykologisk trygghet som «[...] evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen bak andres væremåte». Han vektlegger i stor grad kommunikasjon for å oppnå tilliten forbundet med psykologisk trygghet, og introduserer adferden «konstruktiv konfrontasjon». Dette er ment som en måte å respektfullt kunne undersøke, men også utfordre intensjonen bak andres væremåte. Gjennom å være bevisst virkningen av egen og andres adferd, kan man skape psykologisk trygghet (Sjøvold, 2022, s. 206).

De positive effektene av psykologisk trygghet ble opprinnelig satt i sammenheng med læring og prestasjoner, men har siden blitt utvidet til å omfatte en rekke fordeler. Dette innebærer, men er ikke begrenset til: kommunikasjon, kunnskapsdeling og bruken av egen stemme; læringsadferd; og prestasjoner, innovasjon og kreativitet (Newman et. al. 2017, s. 526-527). Det er ikke forsket mye på negative effekter av psykologisk trygghet, men Pearsall og Ellis (2011) argumenterer for at team med høy grad av psykologisk trygghet kan ha større sannsynlighet for å handle uetisk.

En vanlig nivåinndeling når det kommer til psykologisk trygghet er individ, gruppe/team og organisasjon. Selv om det gjennomføres studier på alle nivåene, er det en viss konsensus om at det er på gruppe/team nivået begrepet kommer til sin fulle rett, og følgelig er det også på det nivået mesteparten av forskningen gjøres. Selv om grupper varierer i størrelse og varighet, vil mennesker som jobber tett sammen utvikle felles gruppenormer og forståelse for hva som er tillat (Edmondson & Bransby, 2023, s. 69).

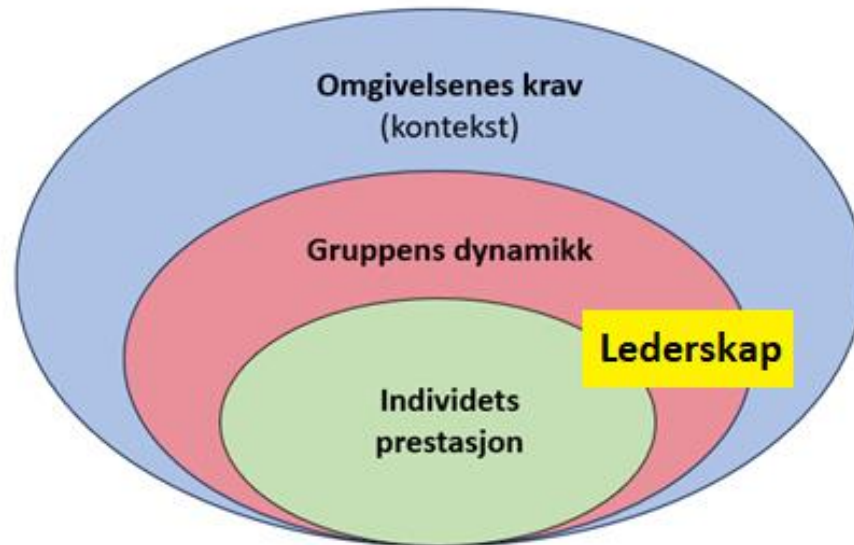
2.2 Team

Når mennesker blir satt i grupper eller interagerer med andre skjer det noe med oss. Det er *noe* som kan øke motivasjonen vår til å yte bedre, eller begrense vår deltakelse i en gruppe (Sjøvold, 2022, s.205). Mennesker yter bedre og dårligere sammen med andre (Sjøvold, 2022, s.25). Denne dynamikken understreker viktigheten av samspill innad i grupper og hvordan individuelle bidrag kan påvirke den kollektive ytelsen. Det er her begrepet team får sin styrke. Det representerer en enhet der felles innsats og samarbeid skal resultere i synergier som overstiger summen av de individuelle bidragene (Katzenbach & Smith, 2005, s.9-13).

Dersom man skal beskrive forskjellen mellom en gruppe og et team ville det kanskje vært naturlig å tenke på prestasjoner eller samhold som en forklaring. I dagligtalen ilegges teambegrepet en ekstra dimensjon som skiller seg fra andre grupper. Vi bruker begreper som teamledelse og teambuilding, og assosierer ofte team med grupper som er mer effektive. Team, eller grupper, brukes i sammenhenger hvor flere personer har et felles mål og samhandler for å nå det (Sjøvold, 2022, s.103).

Sjøvold (2022) definerer grupper og team som «tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet» (s.103). Det eksisterer likevel en forskjell mellom gruppe og team. Forsyth (2010) peker på team som grupper med sterkere bånd enn grupper. Han mener at team har mer konsentrert og kontinuerlig interaksjon, kollektive mål og en større gjensidig avhengighet for å oppnå suksess. Dette forsterker den generelle oppfatningen om hva som er forskjellen (s.353). Det som er spesielt for team og grupper er hvor kompleks kommunikasjonen mellom individene blir, så fort gruppen består av tre eller flere personer (Simmel, 1902, referert i Sjøvold, 2022, s.103).

Sjøvold (2014) mener at forskning på grupper kan plasseres i tre kategorier (s.35). Disse tre kategoriene påvirkes også av hverandre. Individene påvirkes av en gruppe, og påvirker også dynamikken i en gruppe. På samme måte påvirker omgivelsene gruppens dynamikk. Figur 1.1 er ment å illustrere disse tre kategoriene. Samspillet som skjer mellom menneskene, er sentralt for å kunne mene noe om teamets effektivitet (Sjøvold, 2022, s.95).



Figur 1.1: Individet, gruppen og konteksten. Individets prestasjon påvirkes av andre mennesker, samspillet med disse andre og hvilke krav omgivelsene stiller. Gruppens dynamikk påvirkes av konteksten og individuelle prestasjoner (Sjøvold, 2014, s.35).

2.3 Militær kontekst og militære team

Forsvaret utgjør statens voldsmonopol og ytterste maktmiddel. Dette inkluderer arbeidsoppgaver som kan innebære å ta eller ofre liv (Forsvaret, 2020, s.11). I tillegg er militære enheter satt til å jobbe i konteksten krig og konflikt - hvor usikkerhet, kaos og friksjon er iboende komponenter (Forsvarsstaben, 2004, s.18-19). Disse arbeidsoppgavene, og konteksten militære team er satt til å jobbe i, er det som skiller militære team fra andre team. Krig og konflikter representerer ekstremt komplekse og ofte uoversiktlige virkeligheter, hvor usikkerhet og uforutsigbarhet dominerer (Forsvaret, 2012). Clausewitzs begrep om krigens natur som fundamentalt kompleks og uforutsigbar understreker denne dynamikken ytterligere, og peker på at krigens karakter stadig utvikler seg i en mer kompleks retning (Howard & Paret, 2008, s.90, s.134).

I militære operasjoner er den overordnede målsettingen å påtvinge en motstander vår vilje, eller hindre motstanderen å påtvinge oss sin vilje. Dette gjør at suksess forutsetter tempo og samhandling under svært krevende og dynamiske forhold. Dette setter unike krav til teamene som opererer innenfor disse rammene (Forsvarsstaben, 2004, s.19, s.83-85)

En forutsetning for at militære team skal kunne operere effektivt, er desentralisert beslutningstaking og effektivt samspill (Forsvaret, 2020, s.8). Oppdragsbasert ledelse er Forsvarets ledelsesfilosofi og skal fremme desentralisert ledelse, tempo og initiativ i

operasjoner. En slik ledelsesfilosofi forutsetter høy grad av gjensidig tillitt og effektivt samspill mellom teammedlemmene (Forsvaret, 2020, s.8; Forsvarsstaben, 2004, s.83-85).

Ifølge Sjøvold (2022) er det samspillet innad i teamet, og hvordan samspillet møter kontekstens krav, som definerer et teams effektivitet. Jo mer kompleks teamets virkelighet er, desto viktigere blir dette samspillet (s.99-100). For militære team vil Sjøvolds definisjon av prestasjonsteam være et logisk ideal å strekke seg etter. Et prestasjonsteam er en gruppe mennesker som skal prestere under stor usikkerhet og risiko i situasjoner preget av sterkt emosjonelt press (Sjøvold, 2022, s.207).

2.3.1 Militært hierarki og maktforskjeller

Militære organisasjoner blir ofte brukt som eksempel dersom en skal forklare hvordan et hierarki fungerer. Hierarki er et system hvor mennesker plasseres over og under hverandre, og hvor rangeringen i organisasjonen blir tydeliggjort (Haugseth, 2021, SNL). Hierarkiet representerer et fundamentalt aspekt ved organisasjonsstrukturen i Forsvaret. I militære organisasjoner er hierarkiet dypt forankret i tradisjoner som strekker seg langt tilbake i tid. Hierarkiet i militære organisasjoner synliggjøres gjennom distinksjoner, grader, tildelt myndighet og er hensiktsmessig for å få klarhet i ansvarsfordeling og effektiv koordinering på tvers av nivåer (Huntington, 1957, s.74-75, s.79).

Hierarkiet kommer også til syne gjennom tildelt makt og myndighet til personell. Offiserer besitter kommandomyndighet, noe som innebærer å fatte beslutninger om militær makt skal anvendes (Forsvaret, 2020, s.11). Dette representerer den legitime makten i organisasjonsstrukturen. Øvrige kilder til makt kan være; ekspertmakt, relasjonsmakt, konspirasjonsmakt, tvangsmakt og belønningsmakt (Lai, 2014, s.27; Sjøvold, 2014, s.228).

Et hierarkisk system kan potensielt svekke gruppekommunikasjon, redusere psykologisk trygghet, og generere negativt stress (Edmondson, 2019, s.14-15). Tydelige hierarkier fremmer ofte en kultur der det forventes å innrette seg etter det etablerte systemet (Anicich et al, 2015, s.1338). Dette kan være nødvendig for å opprettholde orden og disiplin, men kan også bidra til å forsterke psykologisk distanse mellom ulike nivåer i hierarkiet. Slike forhold kan begrense åpenheten og tilliten i teamet, som er kritiske komponenter for å etablere og vedlikeholde psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023, s.68). I denne sammenhengen spiller lederadferd en avgjørende rolle. For å unngå dette, vektlegger Forsvarets grunnsyn på ledelse

(2020) en balansert lederadferd der lederen er i stand til å balansere en rekke behov for å bygge konstruktive relasjoner. Dette innebærer for eksempel å balansere relasjoner mot struktur, endring og utvikling mot bevaring, og å si ifra mot lojalitet (Forsvaret, 2020, s.9).

Selv om det er anerkjent at en hierarkisk struktur kan bidra til effektivitet, spesielt i kontekster preget av høy risiko og usikkerhet som militære operasjoner, påpeker forskere at rigide hierarkier kan ha negative konsekvenser for teamets psykologiske trygghet (Edmondson, 2019, s.14). Det kan føre til en undertrykkelse av informasjonsflyt, redusere individets vilje til å ta opp problematiske saker eller innovative ideer, og dermed hemme teamets evne til å prestere optimalt (Anicich et al., 2015).

2.4 Lederadferd og psykologisk trygghet

Ledelse er en kollektiv sosial prosess (Northhouse, 2007, s.3). I en metaanalyse gjennomført av Edmondson & Bransby (2023) er ledelse og lederskap det temaet som hyppigst er blitt forsket på i sammenheng med psykologisk trygghet (s.58). Det er derfor rimelig å anta at lederen og lederadferd utgjør en sentral faktor for psykologisk trygghet (s. 61). Det eksisterer ingen fasit for hvordan oppnå det, men det finnes lederadferder som forsterker den kollektive opplevelsen av et psykologisk trygt miljø. Lederens adferdsmessige integritet, inkluderingsevne, støtte og mentorering, samt tillit til lederen, er forhold som har vist seg å fremme en positive effekter gjennom psykologisk trygghet (Newman et al, 2017, s.525). Transformasjonsledelse, etisk ledelse, endringsorientert ledelse og delt lederskap, er også overordnede lederstiler som styrker teamet gjennom psykologisk trygghet (Newman et al. 2017, s. 525).

Enkelte forskere hevder at støttende lederadferders sammenheng med psykologisk trygghet har sin rot i sosial læringsteori. Gjennom å lytte, tilby støtte, samt komme med klare og konsekvente føringer, viser lederen at det er trygt å ta risiko og kommunisere ærlig (Newman et al. 2017, s.525). Andre forskere hevder at det er sosial utvekslingsteori som knytter støttende lederadferd sammen med psykologisk trygghet (Newman et al, 2017, s.522). Når underordnede opplever støttende lederadferd, vil de igjen utvise denne adferden ovenfor øvrige medlemmer av teamet, og således styrke den psykologiske tryggheten i hele teamet. Likevel er det sannsynlig at effekten av psykologisk trygghet som bygges helhetlig og konsekvent

gjennom læring og etterligning er mer varig, enn når adferden kommer som et ledd i en utveksling (Newman et. al. 2017, s. 525).

Når det kommer til ledelse av team, definerer Sjøvold (2014) det som «[...] evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner, og dermed øker sannsynligheten for at teamet vil kunne løse sine oppgaver» (s.214). For lederen innebærer dette å skape et grunnlag av tillitt og gjensidig respekt innad i teamet. Edmondson (2004) hevder at det er spesielt tre lederadferder som vil fremme psykologisk trygghet: være tilgjengelig og imøtekommende; invitere til innspill og tilbakemeldinger; utvise åpenhet og feilbarhet (s. 15). I en senere metaanalyse, hvor Edmondson og Bransby (2023) tar for seg senere års forskning på psykologisk trygghet, trekker de frem de tre lederadferdene å lytte, å utvise kompetanse og demonstrere åpenhet som de mest sentrale (s.68).

3 Metode

I dette kapittelet skal vi presentere de vitenskapelige metodene vi har brukt. Innledningsvis vil metodevalg og datainnsamling presenteres. Deretter vil vi se nærmere på oppgavens kvalitet, før vi avslutter med oppgavens svakheter.

3.1 Anvendt metode

Vår studie ønsker å belyse hvordan fenomenet lederadferd virker inn på et annet fenomen, psykologisk trygghet, i konteksten militære team. Dersom en skal undersøke betydningen av et fenomen, og hvordan dette fenomenet virker inn på andre, henvises det til en kvalitativ metode (Johannessen et al, 2016, s.95-96). Metodevalget er et resultat av ressurser til rådighet, tidsrammen og hva som er best egnet for å besvare denne problemstillingen (Johannessen et al, 2016, s.96). For å svare på denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i allerede eksisterende forskning. Denne metoden kalles litteraturstudie, og er en av flere måter å analysere og tolke kvalitative data på (Johannessen et al 2016, s.96). En litteraturstudie kan beskrives som en mer eller mindre systematisk måte å samle og sammenstille tidligere forskning på (Snyder, 2019). Litteraturstudier kan gjøres på ulike måter, og det finnes ingen fastsatt mal (Johannessen et al, 2016, s.106). Likevel har vi forsøkt å opprettholde en systematisk struktur i arbeidet med studien.

Arbeidet med oppgaven startet med å identifisere et tema vi ønsket å undersøke nærmere. Vi utarbeidet tidlig en problemstilling for oppgaven, som også ga oss en retning for den initiale faglitteraturen. Etter hvert som vi leste oss opp og tilegnet oss forståelse for temaet og fagområdet, ble problemstillingen snevret inn. Dette la igjen grunnlaget for utarbeidelsen av litteratursøket.

3.2 Datainnsamling

I vår studie har vi benyttet oss av flere verktøy for å kunne samle inn data på en ryddig og systematisk måte. I dette delkapittelet vil vi vise funksjonene til de forskjellige verktøyene og hvordan disse har ledet oss frem til litteratur og artikler.

Fra vi startet arbeidet med studien har vi gjennomført flere litteratursøk for å kartlegge omfanget av litteratur som var tilgjengelig og relevant. I oppstartsfasen var problemstillingen såpass bred at litteratursøket ble ganske omfattende. Til gjengjeld ga dette oss muligheten til å identifisere

flere masteroppgaver, artikler og studier som omhandlet psykologisk trygghet og team. Her så vi på referanselister, ettersom dette er en god måte å kartlegge relevant litteratur. Her oppdaget vi at enkelte kilder og forfattere stod veldig sentralt, såkalte standardverk (Enstad, 2015, s.15-16). Disse standardverkene bidro til å skape et teoretisk rammeverk for oppgaven. Etter å ha identifisert standardverk og omfanget av tilgjengelig litteratur, ble også problemstillingen mer spisset. Det ble tydeligere for oss at oppgaven skulle vinkles inn mot lederadferd i en militær kontekst. For å kunne gjøre et mer systematisk søk videre benyttet vi oss av PICO-skjema.

3.2.1 PICO-skjema

Etter innledende litteratursøk og funn av standardverk utviklet vi et PICO-skjema¹ for å muliggjøre et mer omfattende og strukturert litteratursøk. Vi valgte å benytte oss av PICO-skjemaet for å gjøre litteratursøket enkelt og strukturert. PICO-skjemaet skal bidra til å klargjøre problemstillingen for litteratursøk, finne relevante kilder og analysere de på en kritisk måte (Helsebiblioteket, 2016). PICO-skjemaet består av del-elementene som hører med i problemstillingen.

For oss innebar dette:

Population: Offiser, leder, befal, team, militære team

Intervention: Psykologisk trygghet, lederadferd, hierarki, ledelse, effektivitet i team

Comparison: Fravær av psykologisk trygghet, rigid hierarki, destruktiv ledelse, dårlige resultater

Outcome: Lederadferd som forsterker psykologisk trygghet, psykologisk trygghet som faktor for effektive team, hierarki som variabel for psykologisk trygghet.

3.2.2 Litteratursøk og søketreff

Ved å strukturere relevante søkeord i PICO-skjemaet, la vi grunnlaget for å gjennomføre litteratursøket. I søketrefftabellen² er utfallet av de forskjellige søkene som ble gjort. Dette inkluderer også grovsøkene som ble gjort i forkant. Forskjeller i søkemotorene gjorde også at

¹ Vedlegg 1

² Vedlegg 2

vi tilpasset søkeord og detaljgraden for å få flest mulig relevante treff. Eksempelvis gir et søk på «psykologisk trygghet» 49.600 antall treff i Google Scholar og 337 treff i Oria.

Søkeordene vi benyttet innebar:

«psykologisk trygghet», «team», «leder», «ledelse», «militær*», «befal», «offiser», «lederadferd», «hierarki» i forskjellige kombinasjoner.

I den vedlagte søketrefftabellen gis det full oversikt over antall treff, antall relevante artikler og hvor mange som har blitt inkludert per treff. Inkludering og ekskluderingskriterier for artiklene beskrives nedenfor.

3.2.3 Inkluderings- og ekskluderingskriterier

Vår studie har til hensikt å se på sammenhengen mellom lederadferd og psykologisk trygghet i en militær kontekst. Litteratursøk som omhandler psykologisk trygghet og lederadferd gir mange søkertreff, og et stort utvalg nye artikler. Vi ønsket å benytte oss av nye artikler i størst mulig grad. Derfor satte vi en grense på 10 år for artikler. Enstad (2015) karakteriserer forskning på 10-15 år som relativt ny (s.15). På den andre siden er ikke dette forsket like mye på blant militære studier. Relevante studier som omhandlet «militære team», «psykologisk trygghet» og «lederadferd» ble derfor vurdert eller inkludert uavhengig av publiseringsår.

Vi hadde følgende kriterier for artikler og litteratur som er inkludert i vår studie:

Type tekst:

- Bøker, fagfelleverderte artikler, forskningsverk, og relevante master- og doktorgradsoppgaver.
- Spesielt forskningsartikler eller relevante artikler i en militær kontekst.

Publiseringsår:

- Publisert etter 2014 for artikler, forskningsverk og relevante oppgaver.
- Publisert etter 2009 for forskningsartikler i en militær kontekst.

Nøkkelord:

"Psykologisk trygghet", "Team", "Lederskap", "Ledelse", "Lederadferd", "Militær", "Militære team".

På engelsk: "Psychological safety", "team", "leadership", "leader", "leadership behavior", "military", "military team".

Språk og Forskningsområde:

- Foretrekker norsk for å redusere risikoen for feiltolkninger.
- Engelsk er akseptabelt, særlig for vestlig forskning.

Sammendrag / Abstract:

- Må være relevant for oppgavens tema.

3.4 Oppgavens kvalitet

Vi har i vurderingen av kvaliteten på vår forskning lagt vekt på flere nøkkelparametere som er avgjørende for vitenskapelig integritet og gyldighet. Disse parameterne er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017, s.231). Pålitelighet refererer til hvor konsistent en målemetode er over tid; det vil si, hvis forskningen gjentas under samme forhold, bør den produsere tilsvarende resultater (Svartdal, 2020). Gyldighet, på den annen side, dreier seg om hvor godt en forskningsmetode faktisk måler det den er ment å måle (Tjora, 2017, s.230-232; Grønmo, 2024). Dette krever at forskere nøye vurderer både design og implementering av studien for å sikre at resultatene de oppnår er meningsfulle og relevant for de forskningsspørsmålene de ønsker å besvare. Vi har forsøkt å oppnå dette gjennom en bred bekreftelse på tvers av forskningen. Artikler og studier vi har benyttet tar for seg flere typer team, fra militære staber til vanlig bedriftsteam – i tillegg til hierarki i flere kontekster enn bare den militære. En kan argumentere for at dette svekker oppgavens validitet, da vi benytter forskning som ikke eksklusivt tar for seg militære team. Til gjengjeld kan generaliserbarheten være større, da team-forskningen som er benyttet, er såpass bred til å kunne stå i stil til forskjellige militære team.

Begrepsvaliditet er en avgjørende faktor for å sikre at forskningen har gyldighet. Det handler om i hvilken grad forskere har lyktes med å måle eller registrere det de ønsker, på en tilfredsstillende og pålitelig måte (Skog, 2004, s.89). Selv om den enkelte studie gjerne har lyktes med dette, er det ulikheter i hvordan begrepene operasjonaliseres. For eksempel, når vi ser på konseptet psykologisk trygghet, finner vi at det er bred konsensus i litteraturen om definisjonen av dette begrepet. Dette bidrar til å styrke begrepsvaliditeten. Likevel er det som nevnt variasjoner i hvordan begrepet operasjonaliseres, noe som kan medføre forskjeller og potensielt utfordre gyldigheten av forskningsfunnene. Vår tilnærming til dette problemet har vært å undersøke disse aspektene, fra definisjon til operasjonalisering. Vi har hatt som mål å

sikre at vårt arbeid ikke er overfladisk, og at våre funn kan bidra med verdifull innsikt som er gyldige og pålitelige.

3.5 Studiens svakheter

Oppgavens begrensning i tid og omfang er å betrakte som en generell svakhet. Det har gjort det tilnærmet umulig å få full oversikt over alle aspektene ved temaene som oppgaven tar for seg. Det har ført til at litteratur- og artikkelanalysen kun har tatt for seg det vi har oppfattet som mest relevant, og følgelig er det en mulighet for at sentrale artikler og litteratur kan ha blitt oversett eller ikke inkludert.

I tillegg har oppgaven noen spesifikke svakheter. Oppgaven er tiltenkt å studere på militære team, og hvordan lederadferd påvirker psykologisk trygghet i disse. Likevel er forskningsfeltet på lederadferd og psykologisk trygghet sett opp mot militære team relativt smal. Det er svært begrenset med artikler og litteratur som tar for seg alle tre temaene samlet. Dette gjør at studien i stor grad blir sammenfatning av tidligere studier, som må sees opp mot hverandre. Dette svekker troverdigheten til slutningene våre, fordi det i større grad er teoretisering og antagelser som hviler på forskjellig forskning.

4 Resultater

I dette kapittelet vil funn og fellestrekk fra seks utvalgte artikler presenteres. Studiene har blitt analysert for å identifisere fellestrekk og variabiliteter knyttet til lederadferd og psykologisk trygghet. Gjennomgangen har hatt som mål å svare på spørsmål knyttet til hvordan ulike temaer fremstilles i de valgte tekstkildene, hvilke kontekstuelle rammer disse temaene er plassert innenfor, og hva som kan forklare variasjonene som er funnet i dataene.

Funnene vil bli presentert på en slik måte at de gir et solid grunnlag for senere konklusjoner i oppgaven. Samlet sett gir denne analysen innsikt i de komplekse sammenhengene mellom lederadferd, psykologisk trygghet, og teamdynamikk i en militær kontekst.

Tittel:	Improving team learning in military teams: learning-oriented leadership and psychological equality
Forfatter:	Stothard, Christina og Drobnjak, Maya
Utgiver:	Emerald Publishing
Hensikt:	Belyse hvordan lederstiler og psykologisk likhet hjelper til med å overvinne negative effekter av hierarki (maktforskjeller) på teamlæring
Metode:	Kvantitativ spørreundersøkelse
Konklusjon:	Studien peker på at ledelse som fremmer psykologisk likhet kan fremme teamlæring, til tross for strenge hierarkiske strukturer. Denne tilnærmingen utvikler en nyansert forståelse av militære læringsorganisasjoner, med vekt på betydningen av læringsorientert ledelse og psykologisk likhet for effektiv teamlæring.

Tittel:	Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams
Forfatter:	Anicich, M. Eric., Swaab, I, Roderick. & Galinsky, D. Adam.
Utgiver:	Columbia Business School
Hensikt:	Belyse hvordan hierarki kan styrke og svekke prestasjoner i høy-risiko team

Metode:	Kvantitativ arkivanalyse av 5104 ekspedisjoner i Himalaya
Konklusjon:	Studien viser til at hierarkiske kulturelle verdier påvirker resultater i team som opererer i høy-risiko miljøer. Studien viser at hierarki kan føre til forbedret koordinering, men svekke psykologisk trygghet og informasjonsdeling. Samlet sett viser studien at hierarki kan forbedre og undergrave gruppeprestasjoner

Tittel:	Team Training, Team Learning, Leadership and Psychological Safety: A Study of Team Training and Team Learning Behavior during a Swedish Military Staff Exercise
Forfatter:	Hedlund, Erik & Österberg, Johan
Utgiver:	Scientific Research
Hensikt:	Utforske sammenhengen mellom teamlæring, ledelse og psykologisk trygghet.
Metode:	Tversnittsstudie – Kvalitativ og kvantitativ. Undersøkelsen ble gjort under øvelse CJSE (Combined Joint Staff Exercise), en multinasjonal øvelse som arrangeres årlig av Försvarsmakten i Sverige.
Konklusjon:	Studien viser at psykologisk trygghet er sentral for et teams evne til å lære og samarbeide. I tillegg viser studien til at lederadferd som er læringsorientert, «coaching», er sentralt under teamtrening og teamlæring.

Tittel:	Humble leadership: <i>Implications for psychological safety and follower engagement</i>
Forfatter:	Walters, K, N. & Diab, D, L.
Utgiver:	Journal of Leadership studies
Hensikt:	Undersøke forholdet mellom ydmyk ledelse, psykologisk trygghet og «follower engagement» (følgerskap).
Metode:	Spørreundersøkelse blant 140 ansatte hos Amazon Mechanical Turk (MTurk). Deltakerne ble bedt om å rapportere om deres oppfatning av

	nærmeste sjefs ydmykhet, i tillegg til egen opplevelse av psykologisk trygghet og arbeidsengasjement.
Konklusjon:	Resultatene fra studien viser at sammenhengen mellom ydmyk ledelse og følgerskap var styrt av psykologisk trygghet. Studien trekker frem lederadferd som å erkjenne egne begrensninger og feil, anerkjenne undergittes styrker og bidrag og «modeling teachability» som sentralt for å bygge psykologisk trygghet.

Tittel:	Thick as thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior
Forfatter:	Pearsall, M, J., Ellis, A, P, J.
Utgiver:	Journal of Applied Psychology
Hensikt:	Avdekke komposisjonelle og fremvoksende påvirkninger på uetisk adferd i team.
Metode:	378 deltakere fra et kull ledelsesstudenter fordelt på 126 tremannsteam.
Konklusjon:	Grupper med høy grad av psykologisk trygghet, kombinert med utilitaristiske medlemmer, har større sannsynlighet for å handle uetisk.

Tittel:	Psychological safety comes of age: <i>Observed themes in an Established Literature</i>
Forfatter:	Edmondson, A, C. & Bransby, D, P.
Utgiver:	Annual Reviews
Hensikt:	Artikkelen har til hensikt å sammenfatte forskning, lærdommer og studier om psykologisk trygghet fra de siste årene.
Metode:	Review-studie
Konklusjon:	De siste årenes forskning på psykologisk trygghet viser at fenomenet har blitt mer relevant og sentralt i arbeidslivet sett i sammenheng med den globale

	utviklingen. Siste års forskning relaterer psykologisk trygghet-begrepet til fire dominante temaer: ledelse, læringsorientert adferd, forbedret arbeidstrivsel og å få ting gjort
--	---

4.1 Fellestrekk og forskjeller i litteraturen

Alle artiklene vi har funnet understreker at lederen er avgjørende for å etablere en følelse av psykologisk trygghet blant teammedlemmer. Dette til syne gjennom lederstil og lederadferd. Kort forklart handler dette om hva lederen gjør, og hvordan lederen er og oppfattes. I tillegg er en gjennomgående observasjon at lederadferd er sterkt assosiert med det å etablere psykologisk trygghet, og opprettholde den. Edmondson og Bransby (2023) sin review-studie viser også at 52 av 185 inkluderte artikler har ledere/lederskap som spesifisert tema, noe som sementerer oppfatningen om lederens sentrale rolle (s.58). Flere av artiklene trekker frem konkrete lederadferder, og det er noen klare likhetstrekk mellom dem (Edmondson, 2004; Edmondson & Bransby 2023; Newman et. al. 2017; Walters & Diab 2016). Vi har identifisert to konkrete lederadferder som helt tydelig går igjen på tvers av alle artiklene. De fleste artiklene vektlegger også flere lederadferder utover de identifiserte fellestrekkene.

4.1.1 Lederen og psykologisk trygghet

Det første aspektet omhandler åpenhet hos lederen, eller hvorvidt undergitte oppfatter lederen som åpen. Walters og Diab (2016) trekker en parallell fra lederadferdene i Edmondson (2004) til en modell for ydmykt lederskap, hvor begrepet åpenhet går igjen (s.11). Edmondson og Bransby (2023) trekker frem åpenhet som en av tre lederadferder som fremmer psykologisk trygghet (s.68). I Newman et al. (2017) hevdes det at åpenhet hos lederen skaper psykologisk trygghet på individnivå, mens det på teamnivået omhandler lederens integritet (s.525). I Stothard og Drobnjak (2020) poengteres det at ledere som søker å redusere opplevde maktforskjeller skaper grunnlag for psykologisk trygge miljøer. Felles for alle artiklene er at ledere som fremmer åpenhet, med tilhørende aspekter, fremmer psykologisk trygghet ovenfor sine undergitte.

Det andre aspektet omhandler lederadferd som oppfattes støttende for underordnede. Edmondson og Bransby (2023) referer her til ledere som lytter og viser forståelse (s.68). Newman et al. (2017) referer til lederens mentorering, støtte og inkluderingssevne både på individ- og teamnivået (s.525). Walters og Diab (2016) er noe mer tvetydig på dette aspektet.

Likefullt referer de til lederens evne til å verdsette andres styrker og bidrag, som positiv lederadferd (s.8-9). Felles for alle artiklene er at hjelp, støtte eller mentorering fra lederen, øker den psykologiske tryggheten i en gruppe (Stothard & Drobnjak, 2020, s.246; Walters & Diab, 2020, s.8; Newman et al, 2017, s.525; Edmondson, 2004, s.15; Edmondson & Bransby, 2023, s.68).

Forskjellen mellom artiklene ligger i hva som vektlegges som de øvrige lederadferdene. Newman et al (2017) vektlegger lederens evne til å skape tillitt, uten å utdype dette videre. Edmondson og Bransby (2023) vektlegger kompetanse hos lederen som essensielt.

4.1.2 Team og lederstil

Flere av artiklene kobler lederadferd sammen med lederstil, eller motsatt. Her legges det til grunn at de positive lederadferdene, som de andre tekstene tar for seg, også kan kobles opp mot anerkjente lederstiler som transformasjonsledelse og lærings-orientert ledelse (Hedlund & Österberg, 2013; Stothard & Drobnjak, 2020). I disse tekstene trekkes det frem at mentorering, «coaching» og lederens evne til å inkludere og støtte teammedlemmer er avgjørende for å bygge psykologisk trygghet (Hedlund & Österberg, 2013, 91-92; Stothard & Drobnjak, 2020, s.244). Funnene i disse artiklene underbygger teorien om at ledere spiller en kritisk rolle i å forme teamkulturen og normene for åpen kommunikasjon og feiltoleranse.

4.1.3 Hierarkiets fordeler og ulemper

I artiklene som er valgt ut er det tre studier som omhandler hierarki. Selv om det kun er Stothard og Drobnjak (2020) sin studie som direkte tar for seg et militært hierarki, er Anicich et al. (2015) sin studie vinklet mot hierarki og team i høy-risiko miljøer. Alle tre artiklene trekker frem hierarki som en sentral faktor som påvirker teamresultater. Stothard og Drobnjak (2020) og Anicich et al. (2015) viser til at rigide hierarkier kan hemme psykologisk trygghet, øke psykologisk distanse, og resultere i redusert informasjonsflyt og kommunikasjon (Anicich et al., 2015, s.1338 ; Stothard & Drobnjak, 2020, s.243). Edmondson og Bransby (2023) viser til det samme, men poengterer at hierarkiet også kan forsterke den psykologiske tryggheten med noen forbehold. Dette er at det foreligger en aksept for hierarkiet og at maktkampen mellom individene er lav.

4.1.4 Psykologisk trygghet og team

En gjennomgående likhet mellom artiklene er relasjonen mellom psykologisk trygghet og teamets evne til å lære, samarbeide og tilpasse seg utfordrende situasjoner. Psykologisk trygghet er avgjørende for teamets læringsevne, kreativitet og tilpasse seg utfordringer (Hedlund &

Österberg, 2013, s.94-96; Stothard & Drobnjak, 2020, s.251-253; Walters & Diab, 2016). Dette synliggjøres i tre av artiklene, og gjelder uavhengig av kontekst, noe som forsterker generaliserbarheten til funnet.

Hedlund og Österbergs (2013) studie fremhever spesielt hvordan psykologisk trygghet er essensiell for effektiv teamlæring og samarbeid i en militær stabsøvelse. Her pekes det på hvordan psykologisk trygghet muliggjør åpen dialog, teamlæring og utvikling (s.91). Dette er en likhet som også kan sees i Walters & Diabs studie – hvor ydmyk ledelse og psykologisk trygghet har en direkte påvirkning på teammedlemmenes åpenhet og engasjement (Walters & Diab, 2016, s.11).

Pearsall og Ellis' studie viser til at psykologisk trygghet i team også kan ha en nedside, spesielt når det kombineres med en høy grad av utilitarisme (Pearsall & Ellis, 2012, s.401). Studien avdekker at team med høy grad av psykologisk trygghet og utilitaristiske medlemmer er mer sannsynlige til å utøve uetisk adferd, som bedrageri og juks (Pearsall & Ellis, 2012, s.403). Til tross for dette er en artikkel med hensikt å belyse negative aspekter ved psykologisk trygghet, legger den til grunn samme forståelse av psykologisk trygghet, dets virkning og viktighet, som øvrige artikler (Pearsall & Ellis, 2012, s.403). En svakhet i studien deres, som de selv peker på, er forskningsmassen og operasjonaliseringen av begrepet «uetisk adferd» (Pearsall & Ellis, 202, s.408).

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil trekke sammen trådene fra teori- og resultatkapittelet, og besvare problemstillingen vår. Dette vil vi gjøre ved å diskutere sammenhenger, motsetninger og funn i teori og artikler. Vi vil først ta for oss det særegne ved militære team, som er konteksten de er satt til å fungere i og hierarkiets påvirkning. Deretter vil vi ta for oss selve kjernen i problemstillingen; lederadferd og dets påvirkning på psykologisk trygghet. Videre vil vi se på hvilke konsekvenser psykologisk trygghet kan ha for prestasjoner, og ikke minst hvilke implikasjoner dette har for militære team. Avslutningsvis vil vi sammenfatte delkonklusjonene, samt diskutere utfordringene med de ulike funnene.

5.1 Militært hierarki, makt og psykologisk trygghet

Som vi tidligere redegjorde for i teorikapittelet, skiller militære team seg fra andre team. Hovedforskjellen ligger i hvilken kontekst teamene er satt til å fungere i. For militære team vil denne konteksten blant annet innebære et rigid hierarki, hvor en militær sjef innehar en direkte kommandomyndighet. Kommandomyndigheten rommer makt eller autoritet til å gi oppdrag som kan resultere i det å ta, eller ofre, liv (Forsvaret, 2020, s.11). Ettersom et fåtall personer dikterer hva en større andel skal og ikke skal gjøre, resulterer det i stor maktavstand mellom individer innad i organisasjonen. Maktavstand former hvordan mennesker opplever hierarki og psykologisk avstand, med klare implikasjoner for ledelse (Edmondson & Bransby, 2023, s.68). Jo større maktavstanden mellom individene er, jo større blir også den psykologiske avstanden (Stothard & Drobnjak, 2020, s.244).

Et rigid hierarki vil i utgangspunktet hemme psykologisk trygghet og øke psykologisk avstand (Anicich et al, 2015; Bunderson & Reagans, referert i Stothard & Drobnjak, 2020, s.244). Like fullt viser De Hoogh et. al (2015) til at hierarki ikke er bundet til å medføre negative konsekvenser. I situasjoner der hvor maktkampen er lav, og det foreligger en aksept for hierarkiet som er satt, så kan det tvert imot virke positivt på den psykologiske tryggheten (De Hoogh et. al., 2015, referert i Edmondson & Bransby, 2023, s. 68). Graden av maktkamp, og aksepten for hierarkiet, har altså stor påvirkning på om hierarkiet svekker eller forsterker den psykologiske tryggheten.

Kulturen i Forsvaret legger til grunn en generell aksept for hierarkiet. Det første enhver nyankommen soldat blir møtt med, er forventningen om å innrette seg hierarkiet. Til tross for denne forventningen, praktiseres det en relativt flatere og mer kollegial struktur i Forsvaret,

sammenlignet med andre land (Forsvaret, 2016, s.9). Slike kulturelle forskjeller, er med på å avgjøre hvilken innvirkning maktavstanden har på individene (Hofstede referert i Anicich et al, 2015, s.1338).

Forsvarets organisering og struktur er noe som kan være med på å minimere risikoen for interne maktkamper. I organisasjonen har vi to gradssystemer, hvorav en prinsipiell forskjell er at kommandomyndigheten foreligger hos offiseren (Forsvaret, 2020, s. 11). Dette innebærer at legitim-, belønnings- og tvangsmakt er uomtvistelig, og kan dermed støtte oppunder at maktkampen innad i team Forsvaret er mindre.

Like fullt kan man ikke se seg helt fritatt for muligheten for interne maktkamper. Det å la være å forvalte makt, vil ofte resultere i at andre tar over (Sjøvold, 2014, s.215). Selv om enkelte deler av makten en militær sjef innehar er uomtvistelige, eksisterer det maktbaser som definitivt ikke er det. Ekspert-, relasjons-, og konspirasjonsmakt er mer flytende, og er derfor en arena hvor maktkamper kan utkjempes, også i militære team.

Ettersom makt og maktavstand gjør seg så relevant i en militær kontekst, stiller det store krav til lederen. En definisjon av ledelse går så langt som å si at «ledelse er å utøve makt» (McClelland, 1970 referert i Sjøvold, 2014, s. 215), og hvordan lederen forvalter denne makten, er avgjørende for om hierarkiet virker svekkende eller forsterkende på den psykologiske tryggheten. Sjøvold (2014) definerer god ledelse av team som å utøve makt og skape konstruktive relasjoner (s.214). Neste delkapittel vil derfor ta for seg lederadferd.

Delkonklusjon:

Et hierarki er i stand til å hemme eller fremme den psykologiske tryggheten. Aksepten for hierarkiet, opplevde maktforskjeller og maktkamper er sentralt for hvordan det militære systemet påvirker psykologisk trygghet. Kulturen og systemet i Forsvaret gjør at de negative effektene ikke trenger å bli så fremtredende.

5.2 Effekter av lederadferd på psykologisk trygghet

Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) vektlegger en balansert lederadferd. Her er det balansen mellom samspills- og relasjonsorienterte lederadferd, oppdragsorientert lederadferd og utviklingsorientert lederadferd som utgjør komponentene (s. 9). Det er gjerne den samspills- og relasjonsorienterte ledelsen, og de situasjoner der den type lederadferd anvendes, som vil være særlig relevant for å bygge og styrke den psykologiske tryggheten i teamet. Den samspills- og

relasjonsorienterte lederadferden er særlig relevant for å løse oppgaver som ikke har et fast handlingsmønster, og som krever alles bidrag (Forsvaret, 2020, s.9). En kan derfor argumentere for at team som har en høy grad av psykologisk trygghet, er bedre rustet til å håndtere nye og ukjente problemer, nettopp fordi høy grad av psykologisk trygghet øker sannsynligheten for at medlemmene velger å presentere sine bidrag.

Det er samtidig naturlig å anta at denne psykologiske tryggheten ikke kan oppstå i det man møter komplekse problemer, men at man heller høster fruktene av innsatsen som har vært lagt ned siden teamet ble etablert. Fra tidligere vet vi at lederadferd har stor påvirkning på graden av psykologisk trygghet i et team (Edmondson & Bransby, 2023). Det er derfor essensielt at lederen er i stand til å skape et psykologisk trygt miljø gjennom sin adferd. I studien av Stothard og Drobnjak (2020) er lærings- og relasjonsorientert lederadferd det som i størst grad fremmer læring og psykologisk trygghet i militære team (s.243-244). At lederen er i stand til å bygge disse konstruktive relasjonene, er også kjernen i Sjøvolds definisjon av teamledelse (Sjøvold, 2014, s.214). For militære ledere, og team, som kan stå overfor uforutsigbare og komplekse situasjoner, er det desto viktigere å etablere relasjonene og den psykologiske tryggheten i tiden før man står overfor de komplekse problemene.

En lederadferd som ikke vektlegges like ofte, er ydmykhet. Selv om det er et velkjent begrep, og som gjerne trekkes frem for unge ledere, må det ofte vike for andre begreper, spesielt i en militær kontekst. I forbindelse med temaet psykologisk trygghet, er det sjeldent eksplisitt nevnt, selv om aspekter av det er en gjenganger. I studien til Walters og Diab (2016), viser de derimot til hvordan tre lederadferder sterkt assosiert med psykologisk trygghet, sammenfaller med de tre lederadferdene i en modell for ydmykt lederskap. De får også bekreftet gjennom resultatene av studien at ydmyk lederadferd, målt gjennom denne modellen, fremmer psykologisk trygghet.

Selv om ydmyk lederadferd er forbundet med psykologisk trygghet, kommer det med noen forbehold som kan gjøre det vanskeligere for militære ledere. En studie viser at i team med stor maktavstand, så vil ydmykhet ha en negativ effekt, som følge av misforhold mellom forventningene til dominant leder (Hu et al., referert i Edmondson & Bransby, 2023, s. 68). Et annet premiss er at lederen må oppfattes som kompetent, hvis ikke vil ydmykheten oppfattes som svakhet (Owens & Hekman 2012, s. 794). For ledere av militære team, med tilhørende hierarkiske implikasjoner, så vil det være naturlig at det eksisterer slike forventinger, spesielt på lavere nivå. Dette er forhold som er særs relevante i en militær kontekst, og som gjør at det kan være vanskeligere for ledere av militære team å benytte ydmykhet lederadferd som et virkemiddel for å oppnå psykologisk trygghet.

Kompetanse er også en av tre lederadferder som Edmondson og Bransby (2023) trekker frem i sin metaanalyse (s. 68). Uavhengig om målet er å utøve ydmyk lederadferd eller å oppnå psykologisk trygghet, så gjør det å oppfattes som kompetent seg sentralt. Sjøvold (2014) peker på fagkompetanse som svært sentral for å oppnå tillitt, fremstå troverdig og oppfattes som en dyktig leder (s. 215). For militære ledere, vil denne fagkompetansen variere, avhengig om man er spesialist eller offiser. Like fullt, er fagkompetanse noe som alltid har vært særlig relevant for militære yrkesutøvere, og vil alltid være det.

Støttende lederadferd er en måte å utnytte denne kompetansen på. Newman et al. (2017) trekker frem mentorering som et eksempel på støttende lederadferd (s.525). En forutsetning for mentorering er kompetanse, og for militære ledere kan dette komme til uttrykk enten gjennom lederkompetanse, eller militærfaglig kompetanse. Kompetanse er altså ikke bare noe som styrker psykologisk trygghet i seg selv, det muliggjør også former for støttende lederadferd.

Lederadferd som fremmer tillit er ikke bare adferd som bygger psykologisk trygghet, det er også en essensiell komponent i enhver militær ledelsesfilosofi. Sjøvold (2022) beskriver gjensidig tillit og psykologisk trygghet som to sider av samme sak. Adferden konstruktiv konfrontasjon er selve nøkkelen for å oppnå gjensidig tillit, og det er også essensielt for å unngå uønskede hendelser (s. 206-207). Den samme tilliten og viktigheten av å *faktisk* forstå hva andre kommuniserer, er helt sentrale byggesteiner i oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2020, s. 13). Så ledere som evner å effektivt benytte konstruktiv konfrontasjon er ikke bare dyktigere i etableringen av psykologisk trygghet, de er også bedre rustet til å etterleve oppdragsbasert ledelse.

I både teorien og artiklene er lederens evne til å være åpen et sentralt aspekt for å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2004; Walters & Diab, 2016; Edmondson & Bransby, 2023). I Walters & Diab (2016) innebærer dette å anerkjenne egne begrensninger og feil. Dette kan settes i sammenheng med å være åpen for tilbakemeldinger, en av tre lederadferder som Edmondson (2004) trekker frem som sentrale (s.15). En studie som nyanserer aspektet, redegjør for at det å søke tilbakemeldinger i seg selv, gjør lite for å fremme den psykologiske tryggheten i teamet. Det er derimot det å være åpen om tilbakemeldingene man får som viser en åpenhet som normaliserer sårbarhet og i større grad bidrar til å styrke den psykologiske tryggheten (Coutifaris & Grant, 2021, referert i Edmondson & Bransby, 2023, s. 68).

Delkonklusjon:

Lederadferdene som fremmer psykologisk trygghet er for det meste de samme i militære team, som ellers. Like fullt er det forhold ved den militære konteksten som gjør enkelte lederadferder mer relevante. Kompetanse forblir sentralt for militære ledere for å bygge tillitt og fremstå troverdig, så vel som en hjørnestein i etableringen av psykologisk trygghet.

5.3 Konsekvenser for prestasjoner

Som vi har sett, så spiller lederen og lederadferd en sentral rolle i etableringen av psykologisk trygghet. Hele formålet for at lederen skal vie sin tid til å styrke psykologisk trygghet, bygger på ideen om at flere hoder er bedre enn ett. Psykologisk trygghet skal fungere som en katalysator for å få dette til å skje, gjennom at medlemmene av teamet oppfatter det som trygt å presentere sine tanker og komme med innspill, så vel som å tørre å si ifra om man oppfatter at noe er på vei i feil retning. Alt dette kan igjen knyttes sammen i at man ønsker å få teamet til å prestere på et høyere nivå (Edmondson, 2019, s.40; Sjøvold, 2022, s.108)

Psykologisk trygghet er essensielt for et teams prestasjoner. Edmondson (2019) viser til at teamene som presterer best, også har størst grad av psykologisk trygghet (s.40). I tillegg skaper den psykologiske tryggheten grunnlaget for et godt samspill. En av mytene som ble avlivet ved Googles Aristoteles-prosjekt, var at de mest effektive teamene var en sammensetting av de mest kunnskapsrike og kompetente individene (Duhigg, 2016). Dette var fordi at de mest effektive teamene bestod av middelmådige individer som var klar over egne begrensninger, åpne og nysgjerrig for andres innspill. Den gjensidige respekten og ydmyke holdningen bidro til en bedre gruppedynamikk, enn teamene som bestod av superindivider (Sjøvold, 2020, s.108-109).

Formålet med å etablere psykologisk trygghet i team er altså at teamet skal prestere på et høyere nivå. Det er dog ikke gitt at konsekvensene er utelukkende positive. Etersom psykologisk trygghet gjør det trygt å ta mellommenneskelig risiko, og presentere ideer uten frykt for at det holdes imot deg, inkluderer det også muligheten for at en kan komme med uetiske forslag. I team hvor en eller flere av medlemmene har et utilitaristisk tankesett, er sannsynligheten for å gjøre uetiske handlinger større, og psykologisk trygghet fungerer på lik linje som en katalysator i disse tilfellene (Pearson & Ellis, 2011). Operasjonsmiljøet militære ledere skal fungere og fatte beslutninger i, vil i ytterste konsekvens være ekstremt kaotiske og preget av alvorlige utfall (FST, 2004, s.18-19). Det vil i slike tilfeller være ytterst viktig å være bevisst de potensielt

negative konsekvensene ved psykologisk trygghet, på lik linje som man allerede er bevisst den negative tilstanden gruppetenkning.

Delkonklusjon:

Lederadferd spiller en sentral rolle i etableringen av psykologisk trygghet. Team med høy grad av psykologisk trygghet presterer bedre enn team bestående av enkeltindivider med høy kompetanse og lavere grad av psykologisk trygghet. Kombinasjonen av et utilitaristisk tankesett og høy grad av psykologisk trygghet, kan bli en fallgrube for uetiske handlinger, noe som er særlig relevant i et uoversiktlig operasjonsmiljø.

5.4 Implikasjoner for militære team

Behovet for psykologisk trygghet og kreativitet i en gruppe kan ikke gå på bekostning av kontekstens krav. Sjøvold (2014) viser til hvordan et teams dynamikk og samspill påvirkes av konteksten teamet er satt til å jobbe i (s.35). Sjøvold (2014) eksemplifiserer med forskjellige gruppedynamikker i forskjellige grupper, også militære enheter. Gruppedynamikken i en stormtropp vil være annerledes enn i en tropp spesialjegere. (s.99-100 & s.196). Det gjør det også rasjonelt å spørre seg hvorvidt psykologisk trygghet er nødvendig i enhver militær avdeling, og eventuelt på hvilket nivå det utgjør en forskjell. I de kontekstene hvor prosedyrer og stridsdriller løser problemer, er det ikke behov for fri flyt og kreativitet – nettopp fordi det hemmer teamets effektivitet.

Effektive militære team er de som er bevisst konteksten de opererer i, og evner å skifte dynamikk raskt. Dette kan innebære hvordan lederen påvirker teamets dynamikk, og i hvilken grad psykologisk trygghet vektlegges. Ifølge Sjøvold (2022) oppnår et team maksimal effektivitet når dets dynamikk tilpasser seg kontekstens krav på best mulig måte (s.95). I studiene vi har inkludert vises det hvordan psykologisk trygghet fremmer læring i militære team (Hedlund & Österberg, 2012 ; Stothard & Drobnjak, 2020). Dette forutsetter en kontekst hvor læring er målet, som utdanning og trening. På en annen side kan militære team befinne seg i situasjoner hvor konteksten stiller helt andre krav til gruppens dynamikk, som for eksempel i strid. I slike situasjoner er det essensielt at gruppen er i stand til å tilpasse seg denne konteksten, for å oppnå suksess. Sjøvold peker på at de mest effektive teamene kjennetegnes ved at de evner å forstå situasjonen de befinner seg i og raskt skifte dynamikk (Sjøvold, 2022, s.107).

Å etablere psykologisk trygghet i militære team kan være vanskeligere enn i andre team. Det militære systemet er komplekst. Faktorer som arbeidskrav, kontekst og hierarki bidrar alle til denne kompleksiteten. I hierarkiske organisasjoner er det en større sannsynlighet for at personell på lavere nivå ikke motsier overordnede (Hofstede i Anicich et al, 2015, s.1338). Dette kan gjøre det vanskelig for lederen å oppfordre underordnede til å løfte egne meninger på en oppriktig og troverdig måte. I tillegg kan enkelte lederadferder, eksempelvis ydmykhet, som i utgangspunktet skal fremme psykologisk trygghet, virke kontraproduktivt i et militært hierarki (Hu et. al., 2015, referert i Edmondson & Bransby, 2023, s. 68). På den andre siden er det rimelig å anta at hierarkiet i det norske Forsvaret, praktiseres annerledes landene hvor artiklene våre er hentet fra. Det praktiseres en relativt flatere struktur, noe som kan demme opp for de komplekse nedsidene ved systemets påvirkning på den psykologiske tryggheten.

En forutsetning for god utnyttelse av psykologisk trygghet i militære team, er at teammedlemmene er innforstått med egen rolle, og når den psykologiske tryggheten skal benyttes. I uoversiktlige situasjoner hvor usikkerheten er stor, som i krig og konflikt, eller hvor dette øves på, kan det være behov for autokratiske beslutninger. I disse situasjonene er det nødvendig at teammedlemmene er i stand til å følge sjefens beslutninger, fremfor å utfordre dem. Dette er også de positive effektene ved hierarkiet som Edmondson og Bransby peker på (2023, s.68). Det vil for mange være selvsagt at sjefens beslutninger ikke skal kveruleres over i situasjoner hvor behovet for raske beslutninger er stort. De som aksepterer dette, er medlemmer som er innforstått med egen rolle. Dersom man ikke er innforstått med egen rolle, eller forstår når den psykologiske tryggheten skal utnyttes, kan svekke teamets effektivitet. Enten ved at man stiller seg i opposisjon ved sjefens beslutninger, eller ved at man opplever at sjefens beslutning overkjører eget innspill.

Delkonklusjon:

Faktorer som arbeidskrav, kontekst og hierarki kan gjøre det mer utfordrende å skape psykologisk trygghet i militære team. Derfor må lederen og teamet tilpasse bruken av psykologisk trygghet basert på teamets oppdrag og den overordnede konteksten, for å sikre at teamdynamikken oppfyller kravene til situasjonen effektivt. Et militært team som er bevisst konteksten de operer i, og evner å skifte dynamikk raskt, er et effektivt team.

5.5 Oppsummering

Som vi har sett er hierarkiet og den militære konteksten det som skiller militære team fra andre, noe som kan ha stor innvirkning på etableringen av psykologisk trygghet. Ettersom lederen spiller en sentral rolle i etableringen av psykologisk trygghet i ethvert team, og det militære hierarkiet materialiseres gjennom lederen i militære team, er det naturlig at lederadferden er utslagsgivende for at psykologisk trygghet skal finne sted.

De lederadferdene som er mest utslagsgivende for psykologisk trygghet i team er åpenhet og støtte, også i militære team. Som følge av de hierarkiske implikasjonene er også forvaltningen av makt særlig relevant. Kompetanse i form av både fag- og lederkompetanse er en sentral adferd, og i synergi med støtte kan dette komme til uttrykk som mentorering.

Psykologisk trygghet spiller en sentral rolle i å få team til å prestere, og det er rimelig å anta at det vil ha samme effekt for militære team. Det er dog særlig viktig for militære ledere å være bevisst konteksten, ettersom vektleggingen av psykologisk trygghet aldri kan komme på bekostning av situasjonens krav. I møte med komplekse og ukjente problemer, kan psykologisk trygghet være nøkkelen til at teamet skal prestere på sitt høyeste nivå.

Det er også naturlig å problematisere funnene og konklusjonene våre. Hensikten med oppgaven vår er å se sammenhengene mellom lederadferd og psykologisk trygghet i militære team. Vi har i delkapitlene ovenfor drøftet hvordan lederadferd påvirker psykologisk trygghet i en militær kontekst.

I oppgaven vår valgte vi å avgrense oss til teamnivået. Likevel gjør denne avgrensingen det vanskelig å skape total forståelse for hvordan dette skal anvendes i praksis. Ledelse, samspill og psykologisk trygghet oppstår aldri i et vakuum. Derfor er det viktig å anerkjenne at både individet og organisasjonen påvirker lederadferd.

Teoriens overforenkling kan føre til misforståelser for praktisk anvendelse. Et team er i sin helhet et resultat av individene, lederen og organisasjonen det er en del av. Vi har gjennom teori og artikler isolert disse variablene, mens de i realiteten ikke er uavhengige, men dypt integrerte. Det å isolere teamet fra omgivelsene kan fjerne en del av årsaksforklaringene til hvorfor teamet fungerer som det gjør. Eksempelvis er relasjonene mellom individene også en årsaksforklaring på teamets dynamikk. Det er derfor viktig å ta inn over seg at teori i dette tilfellet, som i alle tilfeller, er en overforenkling av noe som er svært komplekst.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har blitt gjennomført som en litteraturstudie, hvor målet har vært å utforske temaet psykologisk trygghet. Gjennom litteratursøket kom vi frem til en rekke vitenskapelige artikler, som var med å kaste nytt lys og skape motsetninger i forhold til det vi fra tidligere kunne om temaet. Dette hjalp oss i arbeidet med å besvare problemstillingen:

«Hvordan påvirker lederadferd psykologisk trygghet i militære team»

Målet har vært å identifisere lederadferd som fremmer psykologisk trygghet i militære team, og utforske årsaker til hvordan. I teorikapittelet redegjorde vi for ulike begreper og teorier vi har benyttet for å utforske denne påvirkningen. Gjennom teori, artikler og analyse har vi belyst hvordan lederadferd spiller en avgjørende rolle i å fremme et miljø hvor mellommenneskelig risikotaking ikke bare er mulig, men oppmuntret. Vi har undersøkt hvordan lederadferd, spesifikt innenfor militære team, påvirker psykologisk trygghet. For å strukturere svaret på problemstillingen vår, vil vi besvare de to forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner lederadferd som forsterker psykologisk trygghet?

De lederadferdene som er mest utslagsgivende for psykologisk trygghet i team er åpenhet og støtte. Denne oppfatningen forsterkes i både teori, artikler og studier som tar for seg lederadferd og psykologisk trygghet. I forskningen hvor disse begrepene ikke er eksplisitt nevnt, kan vi likevel se tydelige paralleller. Dette innebærer begreper som tillitsvekkende adferd, mentorering, kompetanse, inkluderingssevne og evne til å lytte (Newman et al, 2017, s.525; Edmondson, 2004, s.15; Edmondson & Bransby, 2023, s.68).

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes dette av en militær kontekst?

Lederadferdene som fremmer psykologisk trygghet er de samme i militære team, som ellers. Likevel vil faktorer som kontekst, arbeidsoppgaver og hierarki påvirke dynamikken og den psykologiske tryggheten i militære team. Et sterkt hierarki, som i militære organisasjoner, vil som regel hemme psykologisk trygghet (Stothard & Drobnjak, 2020, s.244; Anicich et al, 2015, s.1338). Hierarki kan også fremme psykologisk trygghet, dersom det foreligger en aksept for hierarkiet og maktkampen mellom individene er lav (Edmondson & Bransby, 2023, s.68).

Teamet, og ledelsen av det, må tilpasse dynamikken til den overordnede situasjonen, for å effektivt møte kontekstens krav. Et militært team som er bevisst konteksten de operer i, og raskt evner å skifte dynamikk, er et effektivt team. En forutsetning for dette er at teamets medlemmer forstår når den psykologiske tryggheten kan vektlegges, og når det er behov for autokratiske beslutninger.

Like fullt er det forhold ved den militære konteksten som gjør enkelte lederadferder mer relevante. Kompetanse er viktig for militære ledere. Det vekker tillitt, skaper troverdighet, og er sentralt for å etablere psykologisk trygghet. Ydmykhet er en lederadferd som fremmer psykologisk trygghet, men viser seg negativt dersom lederen ikke oppfattes som kompetent. Hierarkiet kan også forsterke denne negative effekten, dersom det foreligger misforhold i forventningene til lederen (Owens & Hekman 2012, s. 794; Edmondson & Bransby, 2023, s.68).

I sum vil lederadferd som fremmer psykologisk trygghet i militære team, være den samme som i andre team. Likevel kan arbeidskrav, kontekst og hierarki påvirke når og hvordan den psykologiske tryggheten utvikles eller vektlegges.

Avslutningsvis peker denne studien på betydningen av lederadferd for å fremme psykologisk trygghet i militære team. På samme måte som ledelse ikke finner sted i et vakuum, gjør ikke psykologisk trygghet heller det. Denne oppgaven har forsøkt å sette lys på hva en militær sjef kan gjøre for å skape psykologisk trygghet i et team. Dette krever en bevisst tilnærming til lederadferd som omfatter både de strukturelle og de menneskelige aspektene ved militær ledelse.

I lys av funnene våre foreslår vi videre forskning som spesifikt tar for seg militær kontekst, hierarki og psykologisk trygghet. Eventuelt kvalitativ forskning som tar for seg dynamikken mellom hierarki, lederadferd, og psykologisk trygghet, og hvilken påvirkning dette har på et teams samlede prestasjoner.

Litteraturliste

- Anicich, E. M., Swaab, R. I., Galinsky, A. D. (2015). Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams. *PNAS*, *112*(5), 1338-1343.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1408800112>
- Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, *50*(3), 343–350. <https://doi.org/10.1111/medu.12947>
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). What google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. [What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team - The New York Times \(nytimes.com\)](http://www.nytimes.com/2016/02/25/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html)
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Enstad, K. (2015). Hvordan skrive en god tekst: Retningslinjer og tips for skriftlige arbeider ved Krigsskolen. Krigsskolen.
- Forsvarsstaben. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Forsvarsstaben.
<http://hdl.handle.net/11250/197156>
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Forsvaret. [Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret \(uit.no\)](http://www.forsvaret.no/mediasenter/1275_Skikk_og_bruk_2016_160x240mm_SAMLET.indd)
- Forsvaret. (2016). *Veiledning i skikk og bruk for Forsvaret*. Forsvarsstaben og Forsvarets mediesenter. [1275_Skikk og bruk 2016_160x240mm_SAMLET.indd \(forsvaret.no\)](http://www.forsvaret.no/mediasenter/1275_Skikk_og_bruk_2016_160x240mm_SAMLET.indd)

-
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret. [Forsvarets grunnsyn på ledelse.pdf](#)
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics* (5.utg). Wadsworth, Cengage Learning.
- Grønmo, S. (2024, 14. Februar). *Validitet*. Store norske leksikon. [validitet – Store norske leksikon \(snl.no\)](#).
- Hedlund, E. & Österberg, J. (2013). Team Training, Team Learning, Leadership and Psychological Safety: A Study of Team Training and Team Learning Behavior during a Swedish Military Staff Exercise. *Sociology Mind*, 3(1), s. 89-98. [10.4236/sm.2013.31014](#)
- Helsebiblioteket. (2021, 30.September). *Kunnskapsbasertpraksis.no*. Helsebiblioteket <https://www.helsebiblioteket.no/innhold/artikler/kunnskapsbasert-praksis/kunnskapsbasertpraksis.no>
- Clausewitz, C. V. (2008). *On war* (M. Howard & P. Paret, Overs.). Princeton university press. (Opprinnelig utgitt 1832)
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The Theory and Politics of Civil–Military Relations*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D, K. (2005). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. McGraw-Hill.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslag på jobben*. Cappelen Damm Akademisk.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Northhouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4.utg). Sage Publications.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Prop. 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet. [Prop. 111 LS \(2014-2015\) - regjeringen.no](#)

-
- Sjøvold, E (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget
- Sjøvold, E (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2.utg).
Universitetsforlaget
- Skog, O, J. (2004) *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming*. (2.utg).
Gyldendal Akademisk.
- Stothard, C., & Drobnjak, M. (2021). Improving team learning in military teams: learning-oriented leadership and psychological equality. *The Learning Organization*, 28(3), 242-256.
- Svartdal, F. (2020, 3.April). *Reliabilitet*. Store norsk leksikon. [reliabilitet – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/reliabilitet)
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Walters, K, N. & Diab, D, K. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies* 10(2), 7-18.
<https://doi.org/10.1002/jls.21434>

Vedlegg 1 – PICO skjema

P	I	C	O
Population	Intervention	Comparison	Outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Leder • Team • Befal • Offiserer • Militære team 	<ul style="list-style-type: none"> • Psykologisk trygghet • Effektivitet i team • Hierarki • Ledelse • Lederadferd 	<ul style="list-style-type: none"> • Destruktiv ledelse • Fravær av psykologisk trygghet • Rigid hierarki • Dårlige resultater i team 	<ul style="list-style-type: none"> • Psykologisk trygghet som faktor for effektive team • Lederadferd som forsterker psykologisk trygghet • Hierarki som variabel for psykologisk trygghet
<ul style="list-style-type: none"> • Leader • Team • Non-commissioned-Officer • Officer • Military team 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychological safety • Efficient teams • Hierarchy • Leadership • Leadership behavior 	<ul style="list-style-type: none"> • Destructive leadership • Absence of psychological safety • Rigid hierarchical structure • Bad / Poor results in team 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychological safety as factor for efficient teams • Hierarchy as a variable for psychological safety • A Leadership enhancing psychological safety

Vedlegg 2 – Søketrefftabell

Google Scholar

Søknr.	Søkeord	Treff	Relevant	Inkludert
1	“Psykologisk trygghet” OG “Team”	857	10	5* - 2
2	“Psykologisk trygghet” OG “leder”	1110	5	4* - 2
3	"Psykologisk trygghet" OG "militær" OG "befal"	17	0	0
4	"Psykologisk trygghet" OG "militær" OG "offiser"	21	0	0
5	“Psychological safety” AND “military”	14300	n.a	n.a (1)
6	“Psychological safety” AND “military officer”	166	1	1
7	"Psychological safety" AND "hierarchy" AND "Military"	4800	7	2
8	"Leadership behavior" AND "Psychological safety" AND "Team" AND "Military"	1430	3	0
9	"Leadership behavior" AND "Psychological safety" AND "Team"	373	7	1
*= Funnene henviser til masteroppgaver/ph.d. hvor litteraturlisten er sammenlignet. Fra disse er standardverk blitt identifisert og inkludert. n.a = not applicable – ikke vurdert pga for mange treff				

JSTOR

Søknr.	Søkeord	Treff	Relevant	Inkludert
1	"psychological safety" AND "hierarchy" AND "Military" AND "officer" AND "Team"	12	1	1
2	"Leadership behavior" "psychological safety" "team"	148	4	0

ORIA

Søknr.	Søkeord	Treff	Relevant	Inkludert
1	"hierarchy" AND "psychological safety"	53	2	0
2	«psykologisk trygghet» og «team»	75	5	*2
3	“Ledelse” og “psykologisk trygghet”	139	10	*4

*= Samme funn/inkludert som ved bruk av Google Scholar. Funnene i søk nr 2 & 3 er like

EBSCOhost

Søknr.	Søkeord	Treff	Relevant	Inkludert
1	“psychological safety” AND «team»	6	0	0
2	“psychological safety” AND “military” AND “leadership	1	0	0
3	“leadership behavior” AND “psychological safety” AND “team”	0	0	0
4	“leadership” AND “psychological safety” AND “Team” AND “military”	1	0	0
5	“leadership behavior” AND “psychological safety”	7	0	0
6	“leadership” AND “psychological safety” AND “team”	4	0	0