



Försvarshögskolan

# Disciplin och trygghet

Militära gruppchefers upplevelser av psykologisk trygghet i en hierarkisk kontext

---

Discipline and Safety

Military squad leaders' experiences of psychological safety in a hierarchical context

Mattias Anger

HOP 2

Självständigt arbete, ledarskap och ledning 2UL038

Handledare: Alicia Ohlsson

Examinator: Aida Alvinus

## Innehållsförteckning

### Innehåll

Inledning.....	7
Problembeskrivning.....	7
Syfte.....	8
Frågeställning .....	8
Avgränsningar .....	8
Teori och forskningsöversikt.....	9
Inledning till forskningsfältet .....	9
Psykologisk trygghet – definition och utveckling .....	9
Ledarskapsteorier relevanta för psykologisk trygghet.....	11
Metod .....	15
Forskningsdesign .....	15
Datainsamling och intervjuguide.....	15
Databearbetning och AI-stöd.....	16
Analysmetod.....	16
Etiska överväganden och reflexivitet .....	17
Resultat.....	18
Sammanfattning och inledning .....	18
Tematisk analys .....	18
Aktivt ledarskap för öppet klimat och lärande .....	19
Balansen mellan hierarki och kollegialitet .....	21
Trygghet som katalysator för utveckling och uppgiftslösning .....	22
Utmaningar i militär kontext .....	23
Diskussion .....	26
Inledning.....	26
Resultatdiskussion .....	26
Metoddiskussion.....	32

Fortsatt forskning.....	33
Referenser.....	35

<b>Bilagor</b>	<b>sidnummer</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 2: Introduktionsbrev</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 3: Informations och-samtyckesblankett</b>	<b>44</b>

<b>Figurförteckning</b>	
<b>Figur 1: Ledarskapsmodellen</b>	<b>13</b>

<b>Tabellförteckning</b>	
<b>Tabell 1; Tematisk analys</b>	<b>19</b>

## Sammanfattning

Syftet med denna studie är att utforska vilken betydelse militära gruppchefer tillmäter psykologisk trygghet för att gruppen ska kunna lösa sina uppgifter, samt hur de hanterar balansen mellan krav på disciplin och ett öppet klimat. Studien har en explorativ och beskrivande design med abduktiv ansats och bygger på semistrukturerade intervjuer med åtta gruppchefer från två förband. Det empiriska materialet analyserades genom tematisk analys. Resultatet bidrar till att visa att psykologisk trygghet uppfattas som en avgörande faktor för gruppens prestation, lärande och initiativförmåga, då den möjliggör att misstag diskuteras, att soldater vågar be om hjälp och att förbättringsförslag förs fram. Ledarna beskriver ett stort personligt ansvar för att aktivt skapa trygghet genom föregångsmannaskap, transparens, individanpassning och genom att själva visa sårbarhet och erkänna misstag. Samtidigt framträder en ständig balans mellan auktoritet i skarpa och tidspressade situationer och öppenhet i reflekterande faser, vilket beskrivs som en tempoväxling i ledarskapet. Hierarkin upplevs både som en möjliggörande struktur som skapar tydlighet och som ett potentiellt hinder när maktavståndet ökar. Studiens huvudsakliga slutsats är att psykologisk trygghet och militär hierarki inte står i motsättning till varandra, utan kan integreras genom ett situationsanpassat ledarskap där fackmässig kompetens utgör grunden för legitimitet och möjliggör öppenhet, lärande och utveckling.

*Nyckelord:* psykologisk trygghet, militärt ledarskap, hierarki, utvecklande ledarskap, organisatoriskt lärande

## **Abstract**

The aim of this study is to explore the significance that military squad leaders attribute to psychological safety for their team's ability to accomplish its tasks, and how they balance the demands of discipline with the need for an open climate. The study has an exploratory and descriptive design with an abductive approach and is based on semi-structured interviews with eight squad leaders from two units. The empirical material was analysed using thematic analysis. The findings show that psychological safety is perceived as a crucial factor for team performance, learning, and initiative, as it enables the discussion of mistakes, encourages help-seeking behaviour, and promotes improvement suggestions. The leaders describe a strong personal responsibility to actively build psychological safety through leading by example, transparency, individual adaptation, and by demonstrating vulnerability and admitting their own mistakes. At the same time, a continuous balance emerges between authority in high-pressure and critical situations and openness during reflective phases, described as a shift in leadership mode. Hierarchy is perceived both as an enabling structure that creates clarity and as a potential barrier when power distance increases. The main conclusion is that psychological safety and military hierarchy are not inherently contradictory; rather, they can be integrated through situational leadership in which professional competence forms the basis of legitimacy and enables openness, learning, and development.

*Key words:* psychological safety, military leadership, hierarchy, transformational leadership, organizational learning

## Förord

I denna uppsats har jag haft möjlighet att fördjupa mig i ett ämnesområde som väckt mitt intresse under de senaste åren. Arbetet har knutit an till mina tidigare erfarenheter inom ledarskap och varit en lärorik process.

Jag vill rikta ett tack till Aida Alvinus, samt till Magna Robertsson för att tidigt hjälpt att strukturera och avgränsa studien på ett ändamålsenligt sätt. Även till min opponenter Daniel Jedborg för värdefull feedback.

Ett särskilt och varmt tack riktas till min handledare Alicia Olsson för hennes kontinuerliga stöd och konstruktiva kritik. Tack för kontinuerligt stöd och värdefull återkoppling under forskningsprocessen.

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till studiens respondenter, gruppcheferna vid 2. Amfibiebataljonen och 8. Operativa sambandsbataljonen. Utan ert deltagande hade studien inte varit möjlig. Jag vill även tacka berörda chefer vid dessa förband för att de möjliggjort kontakten med respondenterna.

Mattias Anger

2026-02-24

Stockholm

## **Inledning**

I en tid präglad av snabba förändringar och komplexa hotbilder, så har krav på samarbetsförmåga ökat. Inom organisationer har begreppet psykologisk trygghet blivit centralt i diskussionen om effektivt ledarskap. Psykologisk trygghet definieras av den på området framstående forskaren Amy Edmondson (1990) som en gemensam upplevelse i ett team att det är säkert att ta mellanmännsliga risker utan rädsla för negativa konsekvenser (Edmondson, 1999, s. 354). Edmondson definierar mellanmännsliga risker som beteenden där en individ agerar på ett sätt som bär på en potential för pinsamhet, hot eller sociala bestraffningar inom en grupp (Edmondson, 1999, ss. 353–355). Forskning visar att psykologisk trygghet är en nyckelfaktor för lärande, innovation och välmående i arbetsgrupper (Edmondson & Lei, 2014; Kahn, 1990). Ledarskapet är avgörande för att skapa och vidmakthålla denna trygghet, inte minst genom att främja en kultur där öppen kommunikation, respekt och tillit är norm.

I organisationer med höga krav på precision och samordning, såsom Försvarsmakten, kan brist på psykologisk trygghet resultera i att fel inte rapporteras, vilket i sin tur kan äventyra säkerhet och effektivitet. Dessutom kan hierarkiska strukturer och tydliga befälsordningar, som är nödvändiga för militär effektivitet, innebära särskilda utmaningar för att uppnå och bibehålla psykologisk trygghet (Caforio & Nuciari, 2018, ss. 254–255; Huntington, 2002a, ss. 74–75).

### **Problembeskrivning**

Trots den växande mängden forskning kring psykologisk trygghet i Sverige främst inom sjukvården (Bååthe & Whitmer-Jacobsson, 2024; Savage m.fl., 2023), saknas fortfarande empiriska studier som fokuserar på dess påverkan på ledarskap inom militära organisationer och andra hierarkiskt styrda miljöer. Den militära kontexten kännetecknas av ett behov av både strikt disciplin och flexibilitet för att hantera snabbt föränderliga situationer. I detta spänningsfält behöver ledare kunna balansera krav på lydnad och kontroll med att skapa en arbetsmiljö där medarbetare vågar uttrycka avvikande åsikter och påpeka potentiella risker.

Detta innebär att ledare måste balansera två ibland motstridiga krav: att upprätthålla hierarkins auktoritet och att främja en inkluderande och öppen kommunikationskultur. Brist på psykologisk trygghet kan bidra till en tystnadskultur där medarbetare undviker att framföra avvikande åsikter eller lyfta kritiska observationer, vilket hämmar kreativitet, lärande och professionellt omdöme samt försvagar den kollektiva problemlösningsförmågan. När relevanta perspektiv och varningssignaler inte kommer fram försämras

beslutsfattandeprocessen och risken för felbedömningar ökar (Edmondson, 2019b, s. 99), något som i en militär kontext kan få allvarliga konsekvenser för både uppdragets genomförande och personalens säkerhet.

Forskning visar att en hierarkisk miljö minskar den psykologiska tryggheten. Att medarbetare med låg status i allmänhet upplever lägre psykologisk trygghet än medlemmar med hög status (Edmondson, 2019b, s. 34). Uppsatsen tar fasta på att förstå hur psykologisk trygghet påverkar ledarskapet förutsättningar i denna specifika miljö. Studien fokuserar på ledarskap inom Försvarmakten, men resultatet kan även vara relevant för andra organisationer med liknande hierarkiska strukturer, så som polis, räddningstjänst och vissa delar av civila myndigheter. Trots att psykologisk trygghet är väl beforskad i civila organisationer saknas empiriska studier som analyserar fenomenet i en svensk militär kontext på gruppchefs nivå, där ledarskapet samtidigt verkar inom en tydligt hierarkisk struktur och under operativa krav.

Det finns därmed ett behov av kunskap om hur psykologisk trygghet förstås, skapas och omsätts i uppgiftslösning i denna specifika kontext. Denna studie adresserar denna kunskapslucka genom att undersöka hur fenomenet förstås och praktiseras i en hierarkisk och operativ miljö.

## **Syfte**

Syftet med denna studie är att utforska vilken betydelse militära gruppchefer tillmäter psykologisk trygghet för att gruppen ska kunna lösa sina uppgifter. Studien strävar efter att belysa hur ledare bemöter dualiteten mellan psykologisk trygghet och kravet på disciplin och lydnad.

## **Frågeställning**

1. På vilka sätt tycker gruppchefer att psykologisk trygghet påverkar den egna gruppens förmåga att lösa uppgiften?
2. Hur beskriver ledare sitt eget ansvar och sin roll i att skapa psykologisk trygghet?

## **Avgränsningar**

Den empiriska delen av studien kommer att begränsas till ett urval av chefer med minst ett års erfarenhet av att leda grupper eller team i Försvarmakten med kontinuerligt anställda soldater. Fokus ligger på upplevd psykologisk trygghet och dess påverkan på ledarskapet, snarare än på mätning av faktiska prestationsutfall.

## **Teori och forskningsöversikt**

### **Inledning till forskningsfältet**

I detta kapitel görs en kort inledning till forskningsfältet och centrala begrepp definieras. Vidare görs distinktion mot relaterade begrepp samt hierarkins påverkan belyses. Slutligen redovisas relevanta ledarskapsteorier för ämnet.

### **Psykologisk trygghet – definition och utveckling**

#### ***Ursprung och definition***

Den tidiga teoretiska grunden för psykologisk trygghet kan spåras till William Kahn, som i sin studie om engagemang i arbetslivet introducerade begreppet som en av tre psykologiska förutsättningar för att individer fullt ut ska investera sig själva i sina arbetsroller (Kahn, 1990).

Begreppet vidareutvecklades och operationaliserades på gruppnivå av Amy Edmondson (1999), som definierade psykologisk trygghet som ”en delad uppfattning bland medlemmar i ett team att det är säkert att ta mellanmännsliga risker” (Edmondson, 1999, s. 354). Denna definition markerar en förskjutning från ett individuellt till ett kollektivt perspektiv, där fokus ligger på gruppens gemensamma normer och klimat. Samtidigt betonar Edmondson att psykologisk trygghet alltid upplevs subjektivt, vilket innebär att olika individer inom samma grupp kan uppleva olika grad av trygghet beroende på position, erfarenhet och relationer i gruppen (Edmondson, 1999, ss. 354–355). Därför är det viktigt att utforska hur det påverkas och utformas i olika arbetskontexter.

#### ***Centrala komponenter***

Enligt Edmondson (1999) består psykologisk trygghet av flera sammanlänkade komponenter som tillsammans skapar ett klimat där lärande och samarbete möjliggörs. En central komponent är mellanmännslig respekt och tillit, vilket innebär att gruppmedlemmar upplever att deras bidrag bemöts med respekt och att de inte riskerar att bli förlöjligade, ignorerade eller bestraffade för att de uttrycker avvikande åsikter eller ifrågasätter rådande praxis. En annan viktig komponent är tillåtelsen att misslyckas, där misstag inte primärt ses som individuella tillkortakommanden utan som en naturlig del av komplexa arbetsprocesser och som potentiella källor till lärande och förbättring.

I psykologiskt trygga miljöer uppmuntras reflektion kring fel och avvikelser, vilket stärker organisationens anpassningsförmåga och minskar risken för upprepade misstag. Slutligen betonas öppenhet och inkludering som en grundläggande aspekt av psykologisk trygghet. Detta innebär att alla gruppmedlemmars perspektiv ges utrymme och värde, oavsett hierarkisk position eller formell status. Genom att främja delaktighet och dialog skapas

förutsättningar för gemensamt meningsskapande, vilket är särskilt betydelsefullt i komplexa och osäkra arbetsmiljöer.

Sammantaget kan psykologisk trygghet förstås som ett relationellt och kontextuellt fenomen som formas i samspelet mellan individ, grupp och ledarskap. Dess betydelse sträcker sig bortom välbefinnande och trivsel och utgör en central mekanism för lärande, kvalitet i beslutsfattande och långsiktig organisatorisk utveckling (Edmondson, 1999).

Begreppet psykologisk trygghet har fått ökad uppmärksamhet under de senaste två decennierna som en nyckelfaktor för teamets effektivitet, organisatoriskt lärande och innovationsförmåga (Edmondson, 1999; Newman m.fl., 2017).

Den akademiska diskussionen kring psykologisk trygghet är nära knuten till forskning om ledarskap, gruppdynamik och organisationskultur, där samspelet mellan ledarens beteenden och gruppens upplevelser av trygghet framträder som centralt. För att förstå detta samband krävs en genomgång av både psykologisk trygghets teoretiska grund och relevanta ledarskapsteorier. Mot bakgrund av detta är det särskilt angeläget att undersöka psykologisk trygghet i olika kontexter, då exempelvis militära, civila eller vårdrelaterade miljöer skiljer sig åt vad gäller hierarki, risknivå och krav på disciplin – faktorer som direkt påverkar hur trygghet kan utvecklas och prioriteras.

### ***Distinktion mot relaterade begrepp***

Det är viktigt att skilja psykologisk trygghet från exempelvis förtroende, tillit och säkerhet. Förtroende avser en individs förväntan på en annan individ medan tillit är ett ömsesidigt mellanmänniskt fenomen (Fors Brandebo, 2021, s. 28). Även andra till synes liknande begrepp kräver en distinktion, så som psykologiskt kontrakt. Det psykologiska kontraktet utgörs av en individs subjektiva övertygelser angående en utbytesöverenskommelse mellan den anställda och den anställande firman eller organisationen (Rousseau, 2001, s. 512). Psykologisk trygghet är en gruppupplevelse. Likaså handlar psykologisk trygghet inte om att känna sig fysiskt trygg och säker som i fri från faror och en säker miljö. Trygghet är ett flerdimensionellt begrepp som omfattar både fysisk och psykologisk säkerhet, vilket oftast kallas för trygghet. Fysisk säkerhet eller trygghet handlar om att vara skyddad från konkreta hot och risker i den fysiska miljön, såsom olyckor, våld eller ohälsosamma arbetsförhållanden (Enander & Börjesson, 2017, s. 19). Den utgör en grundläggande förutsättning för välbefinnande och hälsa på arbetsplatsen. Psykologisk trygghet, däremot, avser individens upplevelse av att kunna vara sig själv i sociala och professionella sammanhang utan rädsla för negativa konsekvenser. Att kunna uttrycka idéer, ställa frågor och erkänna misstag utan att riskera förlöjligande eller bestraffning (Edmondson, 1999, ss. 351–352).

### ***Hierarkins påverkan***

Militära organisationer präglas av formell struktur, tydliga befälsordningar och höga krav på disciplin (Britt m.fl., 2006). Den högsta militära dygden är lydnad, men dess gränser prövas när order strider mot militär kompetens eller moral. I de flesta fall ska order följas, eftersom lydnad är en förutsättning för militär effektivitet och organisationens sammanhållning, även om det finns sällsynta undantag där olydnad kan vara motiverad för att uppnå det övergripande målet (Huntington, 2002b, s. 74–75). Den militära strukturen kan vara både en tillgång och ett hinder. Å ena sidan bidrar den till tydliga roller och ansvar; å andra sidan kan ett hierarkiskt system potentiellt försvaga gruppkommunikationen, minska den psykologiska tryggheten och skapa negativ stress (Edmondson, 2019, s. 14–15). Forskningen visar generellt att stort maktavstånd, vilket definieras som i vilken utsträckning en individ uppfattar att makten är ojämnt fördelad, är negativt associerat med psykologisk trygghet på både individ- och gruppnivå (Edmondson & Bransby, 2023, s. 68).

### ***Psykologisk trygghets mörka baksida***

Forskning indikerar att en utilitaristisk etisk orientering, vilken fokuserar på en handlings utfall och konsekvenser för att bestämma den bästa vägen framåt, har en positiv korrelation med teamets benägenhet att agera oetiskt. Detta förstärks när teamet uppvisar hög psykologisk trygghet, eftersom psykologisk trygghet agerar som en katalysator som möjliggör för utilitaristiska avsikter att omvandlas till kollektiv, oetisk handling (Pearsall & Ellis, 2011, s. 401). Team med hög psykologisk trygghet och utilitaristiska medlemmar är signifikant mer benägna att fatta oetiska beslut, då tryggheten tillåter dem att öppet föreslå det mest fördelaktiga alternativet även om det strider mot sociala normer. Formalism, som däremot bygger på regler och normer, visade sig vara negativt relaterad till kollektivt oetiskt beslutsfattande (Pearsall & Ellis, 2011, s. 406–407).

### **Ledarskapsteorier relevanta för psykologisk trygghet**

#### ***Försvarsmaktens ledarskapsmodell***

Försvarsmaktens ledarskapsmodell Utvecklande Ledarskap (UL) syftar till att skapa förutsättningar för motivation, ansvarstagande och lärande inom organisationen Försvarsmakten. Modellen betonar ledarbeteenden såsom att vara ett föredöme, visa personlig omtanke samt att inspirera och motivera medarbetare (Larsson m.fl., 2024, Kapitel 2). Dessa beteenden eller ledarstilar ligger nära de faktorer som i forskningen identifieras som centrala för att skapa psykologisk trygghet i grupper. Utöver de utvecklande ledarstilarna innehåller UL konventionella ledarstilar, så som *krav och belöning* och *kontroll*. Dessa kan vara både gynnsamma eller ogynnsamma för medarbetarnas utveckling och organisationens resultat

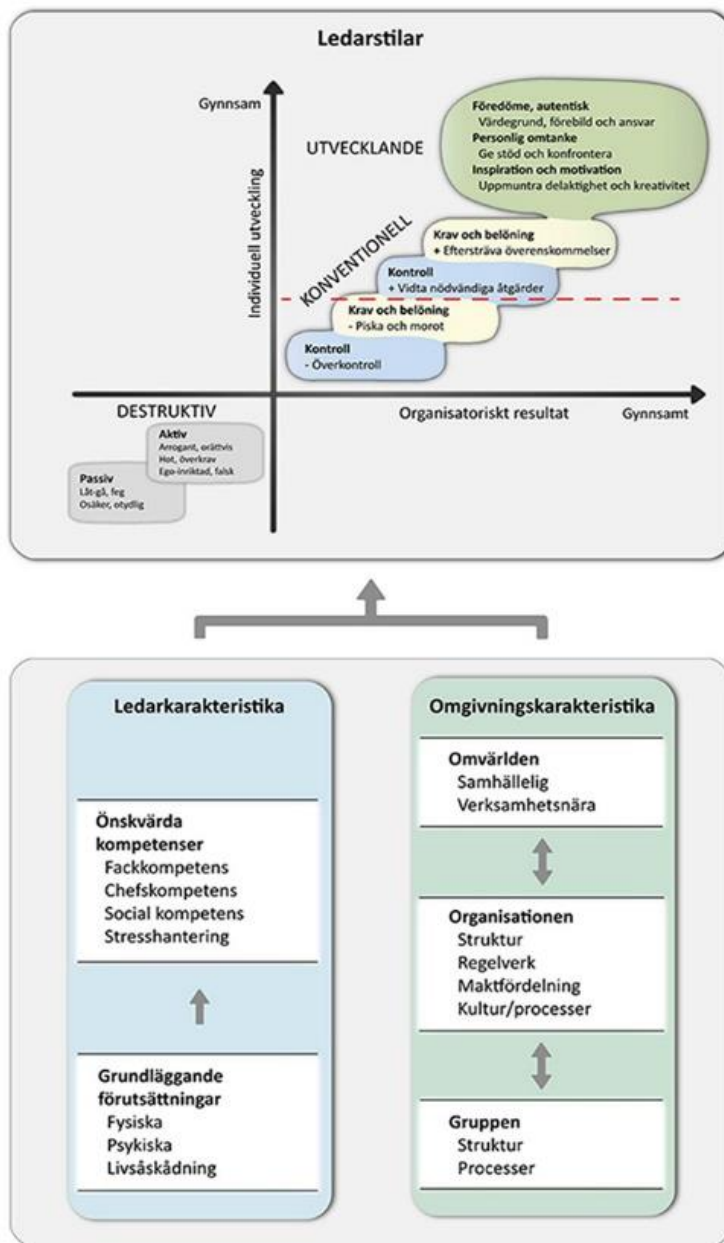
beroende på hur de uppfattas (Larsson m.fl., 2017, ss. 77–79). Ledarskapsmodellen i UL kompletteras med förutsättningar för ledarskapets utfall som består av både ledarkarakteristiska förutsättningar, som rör individens egna förutsättningar och omgivningskarakteristiska förutsättningar som ligger utanför individen. (Se figur 1).

Genom att kombinera tydlighet, kravställande och uppgiftsfokus med tillit, respekt och dialog skapar Utvecklande Ledarskap ett klimat där medarbetare i högre grad vågar uttrycka åsikter, ställa frågor och rapportera misstag. Därmed kan modellen förstås som normativt stödjande för psykologisk trygghet, samtidigt som den är anpassad till en militär kontext där disciplin, ansvar och resultat är avgörande. Försvarmaktens ledarskapsmodell utgår ifrån transformativt ledarskap anpassat för svenska förhållanden. Detta innebär att den centrala delen om karismatiskt ledarskap som återfinns i grundforskningen om transformativt ledarskap är borttagen (Larsson m.fl., 2024, s. 11). Transformativt ledarskap, enligt Bass och Riggio (2006), kännetecknas av att ledaren inspirerar, motiverar och utvecklar sina medarbetare (Bass & Riggio, 2008). Forskning visar starka samband mellan transformativt ledarskap och psykologisk trygghet (Newman m.fl., 2017).

Försvarshögskolans forskning om destruktivt ledarskap har tillkommit i ledarskapsmodellen. Destruktivt ledarskap, enligt Fors Brandebo, Nilsson och Larsson (2018), handlar om ledarbeteenden som skadar både medarbetare och organisation. Det sker antingen genom aktiva handlingar som kränkningar och maktmissbruk eller genom passivitet, som otydlighet och bristande stöd. Fenomenet uppstår ofta i samspel mellan individ och kontext, exempelvis under hög stress eller oklara strukturer. Konsekvenserna blir lägre motivation, sämre arbetsmiljö och minskad tillit. Författarna betonar vikten av självinsikt, organisatoriskt ansvar och förebyggande arbete för att motverka och hantera destruktiva ledarbeteenden (Fors Brandebo, 2018).

Figur 1

Ledarskapsmodellen



Not: Figuren hämtad från (Larsson m.fl., 2017, s. 16)

**Organisatoriskt lärande och psykologisk trygghet**

Argyris (1976) definierar lärande som processen att upptäcka och korrigerar fel, där ett fel betraktas som en diskrepans mellan önskat och faktiskt utfall (Argyris, 1976, s. 365). Argyris och Schöns teori om single-loop och double-loop lärande belyser hur organisationer hanterar erfarenheter, problem och förändring (Argyris & Schön, 1999). Enligt teorin innebär single-loop lärande att individer och organisationer korrigerar fel genom att justera sitt handlande utan att ifrågasätta de bakomliggande normerna, värderingarna eller styrande

antagandena. Detta lärande bidrar till stabilitet och effektivitet, men riskerar samtidigt att befästa invanda arbetssätt och begränsa långsiktig utveckling (Argyris, 1976, s. 367). Double-loop lärande går ett steg längre genom att även de grundläggande antagandena, målen och handlingslogikerna sätts under kritisk granskning (Argyris, 1976, s. 368). För att ett sådant lärande ska kunna ske krävs psykologisk trygghet, dvs. en arbetsmiljö där medarbetare känner sig trygga nog att uttrycka avvikande åsikter, ställa kritiska frågor och erkänna misstag utan rädsla för negativa konsekvenser (Edmondson, 1999, s. 355). Psykologisk trygghet skapar därmed förutsättningar för reflektion, öppen dialog och gemensamt meningsskapande (Edmondson, 1999, s. 353). I organisationer med låg psykologisk trygghet tenderar lärandet att stanna på single-loopnivå. Medarbetare anpassar då sitt beteende för att undvika konflikt eller kritik snarare än att bidra till förändring och utveckling. Detta kan leda till att problem hanteras ytligt och återkommer över tid, samtidigt som möjligheter till innovation och organisatoriskt lärande går förlorade. Sammantaget visar teorin att psykologisk trygghet är en central faktor för att möjliggöra djupare lärandeprocesser och hållbar utveckling i organisationer (Edmondson, 1999, s. 377).

Sammantaget positionerar dessa teoretiska perspektiv psykologisk trygghet som en dynamisk och kontextberoende process, formad i samspelet mellan ledarbeteenden, grupputveckling och organisatoriska strukturer. UL synliggör hur chefens agerande kan skapa normer för öppenhet och ansvar och teorin om organisatoriskt lärande tydliggör hur trygghet möjliggör reflektion och double-loop lärande. Detta sammantagna ramverk möjliggör en analys av hur militära ledare upplever att psykologisk trygghet påverkar uppgiftslösningen samt hur de hanterar balansen mellan hierarkisk auktoritet och ett öppet klimat. Teorierna fungerar därmed som analytiska verktyg för att förstå den dualitet mellan disciplin och dialog som studien undersöker.

Med det teoretiska ramverket som analytisk grund redogör nästa avsnitt för studiens metodologiska ansats och hur det empiriska materialet har samlats in och analyserats för att besvara forskningsfrågorna.

## **Metod**

Detta kapitel beskriver det metodologiska tillvägagångssättet. Studien har en abduktiv ansats där teori och empiri utvecklas i ett växelspel. Som framhålls av i Tavory och Timmermans (2012) innebär abduktion att man inte låser sig vid ett fast teoretiskt ramverk utan snarare använder teorin som ett öppet analytiskt verktyg som kan omprövas i ljuset av empiriska överraskningar (Timmermans & Tavory, 2012, s. 167). Detta gör ansatsen särskilt lämplig i studier som syftar till att tolka och förstå komplexa och kontextberoende företeelser, snarare än att primärt bekräfta hypotetiska kausalsamband (Jacobsen, 2024, ss. 26–27).

### **Forskningsdesign**

Studiens design är explorativ och beskrivande. Explorativ eftersom ämnet är relativt outforskat i svensk militär kontext och beskrivande då fokus ligger på att kartlägga och analysera deltagarnas uppfattningar och erfarenheter (Jacobsen, 2024, s. 46).

### **Datinsamling och intervjuguide**

Datinsamlingsmetod som använts är intervjuer. Semistrukturerade intervjuer kombinerar struktur och flexibilitet, vilket gör det möjligt att både säkerställa att centrala teman behandlas och att fördjupa resonemang utifrån respondentens svar. Metoden ger rika och nyanserade data, samtidigt som den skapar jämförbarhet mellan intervjuer (Bryman, 2025, ss. 518–520).

Frågorna som ställdes i de semistrukturerade intervjuerna återfinns i bilaga 1. Intervjuguiden har använts som en stomme där intervjuaren kunnat använda sig av följdfrågor om inte respondenten svarat tillräckligt fylligt. Likaså har vissa frågor hoppats över om respondenten redan svarat på det i en annan fråga. Intervjuerna genomfördes på plats vid respektive förbands lokaler i en miljö som respondenterna var vana vid. Intervjuerna tog ca en timme och mer exakt mellan 36 - 62 minuter beroende på respondentens förmåga att lägga ut orden. Deltagarna fick information innan intervjun enligt det välkomstbrev, enligt bilaga 2, som skickades till deras närmsta chef. Innan intervjun startade delgavs respondenterna information och samtyckesblankett enligt bilaga 3.

### **Urval**

Inkluderingskriterier för deltagarna i intervjun är att de ska vara gruppchefer i Försvarsmakten med minst ett års erfarenhet av att leda en grupp eller ett team. Urvalet inkluderar olika försvarsgrenar och vapenslag (Jacobsen, 2024, s. 126–128). Respondenterna kommer från två olika förband; 2. Amfibiebataljonen vid Stockholms Amfibieregemente som är ett förband i amfibiekåren i marinen samt 8. Operativa sambandsbataljonen vid Ledningsregementet som är ett ledningsförband i armén. Ett målinriktat urval har använts för

att identifiera personer med relevanta erfarenheter. Tillgången till respondenter har varit styrande och bekvämlighetsurval har tillämpats (Jacobsen, 2024, ss. 201–202). Populationen, dvs antal respondenter vid varje förband, var fyra. Som grupp är respondenterna att betrakta som en relativt homogen grupp med ett fåtal brytegenskaper, främst ålder och erfarenhet. Kontrollegenskapen är deras erfarenheter som gruppchef. (Jacobsen, 2024, s. 131).

Gruppen bestående av respondenterna från 2. Amfibiebataljonens demografiska karaktär var, samtliga män i åldern 26–32, där samtliga har genomfört Grundläggande Befälsutbildning (GBU). En av gruppcheferna var i nuläget tidvis tjänstgörande och chef för en tidvis tjänstgörande grupp soldater. Denne gruppchef har erfarenhet av att vara gruppchef för kontinuerligt anställda soldater. Gruppen bestående av respondenterna från 8. Operativa sambandsbataljonens demografiska karaktär var hälften män och hälften kvinnor i åldrarna 21–23 år. Samtliga har genomfört GBU.

### **Databearbetning och AI-stöd**

AI-baserade verktyg har använts i uppsatsarbetet i en begränsad och stödjande omfattning. Intervjuer spelades in och transkriberades med AI-stöd (Klang AI AB, 2025). ChatGPT användes enbart för språkgranskning, samt för att ta fram förslag till sammanfattning och abstract (*Chat GPT*, 2026). Alla förslag granskades manuellt och påverkade inte analys eller slutsatser.

### **Analysmetod**

#### ***Tematisk analys***

En tematisk analys genomfördes som analysmetod för att identifiera, analysera och tolka återkommande mönster i datamaterialet. Metoden möjliggör en systematisk och flexibel bearbetning av kvalitativ data med fokus på meningsbärande innehåll och underliggande betydelser (Alvinius, 2023, s. 81; Braun & Clarke, 2006). Analysen inleddes med genomläsning för att bli bekant med materialet. Därefter sammanfattades de enskilda svaren med minienheter som beskriver vad svaret handlade om i stort. Vidare genererades initiala koder. Dessa grupperades utifrån sin relation till ledarbeteende, gruppdynamik och organisationskontext. De framväxande temana granskades för att säkerställa att de representerar hela datamängden och är internt koherenta.

Fyra huvudteman identifierades, som tillsammans ger en omfattande bild av hur psykologisk trygghet upplevs och implementeras på gruppchefsnivå. Huvudteman bröts ner till underteman vilka presenterades med citat från respondenterna.

### ***Kodningsstrategi***

Kodningen gjordes både induktivt från data och deduktivt från teoretiska begrepp som psykologisk trygghet, utvecklande ledarskap och organisatoriskt lärande. Detta möjliggör en kombination av teori- och datadriven analys.

### **Etiska överväganden och reflexivitet**

#### ***Etik***

Studien har genomförts i enlighet med principerna för god forskningssed, såsom de formuleras av Vetenskapsrådet (2024). De fyra grundläggande etiska kraven gällande informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet har beaktats genom hela forskningsprocessen. Deltagarna i studien informerades om studiens syfte, metod, frivillighet och rätt att avbryta. Ett skriftligt samtycke inhämtades före datainsamling påbörjades. All data avidentifierades och respondentnummer användes. Insamlade data användes endast för forskningsändamålet och raderades så fort den inte behövdes längre och lagrades säkert antingen under ständig uppsikt eller i låst förvar. Detta beskrivs djupare i bilaga 2 och 3.

Individernas identitet har skyddats genom att information har lagrats i enlighet med gällande riktlinjer för datalagring och GDPR, samt att resultaten presenteras på gruppnivå för att säkerställa att enskilda individer inte kan identifieras i studiens resultat. Datamaterialet har anonymiserats genom att respondenterna tilldelats siffror i stället för namn eller andra identifierande uppgifter. Studien följer principerna för god forskningssed enligt kurskraven (Utbildningsdepartementet, 2003; Åkerman, 2024).

#### ***Reflexivitet***

Författarens bakgrund som konsult inom ledarskap samt studier i psykologi och pedagogik vid högskola och universitet har skapat en förförståelse. Begreppet psykologisk tillit var känt innan studien började och ett intresse var etablerat för området. Bakgrunden som officer inom Amfibiekåren skapade en förståelse för respondenternas vardag vid förbandet 2. Amfibiebataljonen. Vid intervjuerna på 8. Operativa sambandsbataljon har följdfrågor om vissa betydelser behövts läggas till. Tilläggas bör att trots egen bakgrund i amfibiebataljon så var det så många år sedan så att inga personliga kontakter vid förbandet finns kvar bland respondenterna. Trots författarens egen anställning i Försvarsmakten så arbetar denne inte på de nämnda förbanden. En öppen och fortgående reflektion om eventuella skevheter och slagsidor gällande egen förståelse av verkligheten har skett (Jacobsen, 2024, s. 29–30).

## Resultat

I detta kapitel redovisas det empiriska resultatet.

### Sammanfattning och inledning

Fyra huvudteman och tre till fyra underteman för varje huvudtema framträdde ur empirin. De centrala temana i materialet fokuserar på hur gruppchefer aktivt bygger psykologisk trygghet, den nödvändiga balansen mellan militär hierarki och kollegialitet, psykologisk trygghets avgörande roll för prestation och utveckling, samt de strukturella och kulturella utmaningarna i den militära miljön.

Genomgång av källorna visar en stark betoning på gruppchefernas personliga ansvar för att etablera en öppen kultur, vikten av prestigelöshet och transparens, samt dynamiken mellan auktoritet och kollegialitet i skarpa respektive lugnare situationer. Begrepp som "utvärdering", "öppet samtalsklimat", "föregångsmannaskap" och "tempoväxling" är frekventa koder.

De framväxande temana granskades för att säkerställa att de representerar hela datamängden och är internt koherenta. Två underteman, ett för varje förbandstyp var specifika för just den förbandstypen.

### Tematisk analys

Temana visar hur psykologisk trygghet upplevs och implementeras på gruppchefsnivå, se tabell 1.

**Tabell 1**

Tematisk analys		
Huvudtema	Undertema	Beskrivning av undertema
1. Aktivt ledarskap för öppet klimat och lärande	a. Föregångsmannaskap och sårbarhet	Vikten av att leda genom exempel (föregångsmannaskap), vilket innebär att delta i tunga och tråkiga uppgifter och inte kräva något av soldaterna som man inte gör själv.
	b. Främjande av feedback och transparens	Ett öppet samtalsklimat och tydlighet betonas som viktigt för en grupps kultur.
	c. Individanpassning	Ledarskapet måste anpassas till individen
2. Balansen mellan hierarki och kollegialitet	a. Auktoritet kontra öppenhet	Gruppcheferna upplever att de ständigt måste hitta en balans mellan auktoritet och öppenhet. Samt att fackmässig kompetens och yrkeskunskande utgör fundamentet för militärt ledarskap.

	b. Hierarkins ambivalenta roll	Den militära hierarkin skapar en tydlighet som kan underlätta ledarskapet genom att definiera vem som bestämmer. Å andra sidan kan hierarkin också utgöra ett hinder, särskilt om soldaterna är rädda för att ifrågasätta chefer med högre grad.
	c. Rollkonflikt och tillit	Många chefer strävar efter att vara "polare" med sina soldater under fritiden, men samtidigt upprätthålla en tydlig hierarkisk struktur
3. Trygghet som katalysator för utveckling och uppgiftslösning	a. Förbättrad prestation och effektivitet	En trygg grupp presterar bäst, då individer vågar be om hjälp och ta egna initiativ
	b. Ökad innovation och initiativ	När soldater känner sig trygga vågar de testa nya saker och komma med egna idéer och förslag på förbättringar, vilket effektiviserar arbetet.
	c. Lärande genom misstag	En trygg miljö tillåter diskussioner efter incidenter för att förhindra att det sker igen
4. Utmaningar i militär kontext	a. Organisatoriska och kulturella hinder	Baksidan av att lösa uppgiften till varje pris och att den militära byråkratin kan hämma innovationskraften
	b. Utmaningar i stressade och nya situationer	Det är svårare att uppmuntra öppenhet och psykologisk trygghet under skarpa, stressiga situationer som insatser eller krävande övningar
	c. Gruppnormer som försvårar	En gruppnorm att anställda soldater ska vara på ett visst sätt vilket kan användas som en sköld och göra det svårt att bryta stämningen för att prata om känslor eller mjukare ämnen
	d. Formaliserade Stödstrukturer	Försvarsmakten har etablerat bra, fasta kanaler för att stödja psykologisk trygghet, samt formaliserade utvärderingar. Dessa rutiner underlättar därmed möjligheten till öppen diskussion.

*Not:* Tabellen skapad av författaren utifrån gjord analys.

### **Aktivt ledarskap för öppet klimat och lärande**

Detta tema belyser de konkreta handlingar och den kultur som gruppcheferna etablerar för att skapa och bibehålla psykologisk trygghet i sina grupper.

### ***Föregångsmannaskap och sårbarhet***

Gruppcheferna betonar vikten av att leda genom exempel (föregångsmannaskap), vilket innebär att delta i tunga och tråkiga uppgifter och inte kräva något av soldaterna som man inte gör själv. ”Jag vill inte kräva någonting av grabbarna som jag inte gör själv, till exempel. Sådana saker” (Respondent 1).

Att visa sig sårbar och erkänna egna misstag anses vara grundläggande för att soldaterna ska våga göra detsamma.

Man erkänner också sina egna misstag. Att visa att ingen har perfekt eller att ingen kan allt. [...] Om jag gör ett fel ska jag erkänna det lika mycket som jag vill att de ska kunna erkänna ett fel (Respondent 7).

En gruppchef uttrycker att om de själva är prestigelösa kan gruppen också bli det, vilket är nödvändigt för utveckling.

### ***Främjande av feedback och transparens***

Ett öppet samtalsklimat och tydlighet betonas som vitalt för en grupps kultur. Gruppcheferna försöker vara transparenta med all information de får, även om soldaterna inte kan påverka den, för att ge dem sinnesfrid. För att uppmuntra feedback använder chefer strukturerade utvärderingar (efter moment eller övningar), där man konkretiserar vad som händer och diskuterar varför.

Vi utvärderar för att vi vill lära oss och bli bättre framåt. [...] Oavsett om det är bara en individ. som har genomfört så utvärderar vi alla tillsammans, för då lär vi oss tillsammans. Och som jag sa, det handlar inte om att hitta fel för att trycka ner dem. Det handlar om att hitta situationer som uppstod och lära oss av dem (Respondent 2).

Vissa chefer nyttjar även *Särskild tillsyn grupp* för att kontrollera soldaternas psykiska och fysiska mående, samt för att ha öppna diskussionsforum. Särskild tillsyn grupp är ett verktyg och stöd för gruppen som ger möjlighet för individuell reflektion, återkoppling till alla gruppens medlemmar och utveckling av en handlingsplan för hur gruppen ska arbeta med kommande uppgifter (Försvarmakten, 2014, s. 80).

### ***Individanpassning***

Ledarskapet måste anpassas till individen, eftersom alla tar till sig feedback på olika sätt beroende på erfarenhet och självförtroende. Gruppcheferna försöker lära känna varje person för att veta var nivån ska läggas, och visar ett intresse för soldaternas personliga problem och civila liv.

Men om jag inte är där och jag inte är intresserad av mina kollegor, då blir det inte ett lika öppet arbetsklimat som det kan vara. Men om jag är där och bara... Jag minns att du sa att du var på begravning i helgen, hur är läget? [...] Så att man inte är där och bara träffar varandra på arbetsplatsen i sex timmar när man jobbar en åtta (Respondent 3).

### **Balansen mellan hierarki och kollegialitet**

Detta tema handlar om hur gruppchefer navigerar den inbyggda spänningen mellan att vara en del av gruppen (kollega) och att inneha den formella och auktoritära rollen (chef) i en militär hierarki. Vidare handlar det om att kompetensen är grunden för att visa den öppenhet som behövs för att skapa psykologisk trygghet.

#### ***Auktoritet kontra öppenhet***

Gruppcheferna upplever att de ständigt måste hitta en balans mellan auktoritet och öppenhet. Öppenhet är viktigast i lugna, lösningsorienterade lägen, under utvärderingar eller när man lär ut nya saker. Auktoritet krävs däremot omedelbart i stressade, skarpa eller farliga situationer, såsom strid, där beslut måste fattas snabbt och ovillkorligt följas.

Fast det kanske inte är läge att börja sätta upp en mina när han ska hålla sitt observationsområde. Då kan man ju behöva vara jävligt sträng och behöva skrika ”nej det ger du fan i, du ska vara kvar där du är nu”. Där behöver man vara auktoritär. Det är väldigt viktigt att vara det där. Om man ska ta det som en motsatshet så är öppenhet jävligt viktigt att ha när man tar utvärderingen sen (Respondent 1).

En respondent beskriver detta som att jobba med *läge av och på* eller *tempoväxling*, där det är tydligt för gruppen när chefen måste ta befälet utan invändningar.

Fackmässig kompetens utgör fundamentet för militärt ledarskap och möjliggör tillit, auktoritet och psykologisk trygghet. Respondenterna menar att soldaterna har en naturlig tillit och respekt för de ledare som har jobbat längre och besitter djupare kunskaper. Ledarens kompetens visas ofta naturligt genom att de uppvisar sina kunskaper i praktisk verksamhet, vilket skapar en balans mellan att vara en chef och en kollega.

Det blir ju en balans så, men det är ingenting jag aktivt tänker på. Utan det kommer ju ganska naturligt när jag visar upp mina kunskaper. Då förstår de ju att han kan ju ändå det här ganska bra (respondent 5).

Att erkänna misstag eller brister undergräver inte ledarskapet så länge det finns en underliggande tro på ledarens grundläggande skicklighet.

### ***Hierarkins ambivalenta roll***

Den militära hierarkin skapar en tydlighet som kan underlätta ledarskapet genom att definiera vem som bestämmer, vilket i sig skapar en grundläggande trygghet. Chefen blir den naturliga punkten att vända sig till i svåra situationer. Å andra sidan kan hierarkin också utgöra ett hinder, särskilt om soldaterna är rädda för att ifrågasätta chefer med högre grad.

Det påverkar ju absolut. Säkert mycket mer än vad det gör på andra arbetsplatser skulle jag tro. Just med att man har så mycket respekt. för kanske en högre grad. [...] Sen tycker jag inte att det upplevs jättemycket mellan soldat och gruppchefen. Men betydligt mycket mer ju större mellanrum det är mellan graderna. Jag hade aldrig ifrågasatt en major på samma sätt som jag hade ifrågasatt min troppchef (Respondent 7).

En respondent menar att problem kan uppstå om chefen har mandatet men inte är en ledare som föregår med gott exempel.

### ***Rollkonflikt och tillit***

Många chefer strävar efter att vara "polare" med sina soldater under fritiden, men samtidigt upprätthålla en tydlig hierarkisk struktur.

Jag försöker bygga upp en vänrelation med alla. Så att de inser att jag inte bara är deras chef, jag kan vara polare utanför jobbet också. [...] Utanför jobbet så är vi alla bara en del av gänget. Sen kommer man till jobbet och då har man ju sina roller. Det gäller ju bara att alla hittar den här respekten för varandra att det funkar liksom (Respondent 8).

Att blanda rollerna skapar en fin linje där chefen måste vara försiktig så att de inte förlorar respekt eller fattar impopulära beslut som ändå kan krävs för uppgiften.

### **Trygghet som katalysator för utveckling och uppgiftslösning**

Detta tema behandlar de positiva konsekvenserna av psykologisk trygghet: hög prestation, snabbare lärande och ökat engagemang.

### ***Förbättrad prestation och effektivitet***

Psykologisk trygghet framstår som en central förutsättning för att leda en grupp och uppnå maximal effekt. En trygg grupp presterar bäst, då individer vågar be om hjälp och ta egna initiativ. Utan psykologisk trygghet riskerar gruppen att inte lära sig av misstag och samma fel uppstår gång på gång. En respondent betonar att psykologisk trygghet leder till att gruppen blir en "starkare kugge i systemet" och att ingen är bättre än sin svagaste.

Har vi trygghet i en grupp så blir vi starkare. Så jag tror att många av de delarna hänger ihop och jag tror att det är jätteviktigt för att få ut maximal effekt av gruppen. [...] Det kan

vara lätt om man kanske inte har så mycket psykologisk trygghet att hålla sig på en liknande nivå hela tiden. Kanske lite neråt, kanske lite uppåt, men ungefär samma. För att vi ska utvecklas och bli bättre, då behöver vi ha trygghet (Respondent 2).

Med trygghet växer gruppen och blir skickligare, vilket resulterar i en högre utvecklingskurva.

### ***Ökad innovation och initiativ***

När soldater känner sig trygga vågar de testa nya saker och komma med egna idéer och förslag på förbättringar, vilket effektiviserar arbetet.

Ofta så är det så att jag frågar, sen så får de komma med idéer. Men de kommer ju också med idéer själva, utan att man frågar. Och då är det ju som innan, viktigt att den idén blir hörd. Att de får ett svar på den idén och att man inte bara skjuter den ifrån sig. Och om man gör det, att man ger dem en anledning varför man skjuter den ifrån sig. Det är viktigt, tror jag (Respondent 4).

Gruppchefer försöker få soldaterna att tänka själva och våga gå utanför boxen, vilket anses vara nödvändigt i det moderna kriget.

### ***Lärande genom misstag***

Misstag ses inte som ett problem utan som en lärandesituation. En trygg miljö tillåter diskussioner efter incidenter ("varför händer det här?") för att förhindra att det sker igen.

Jag försöker påminna dem om att det är okej att göra misstag. Det går. Man lär sig. Och att våga prova saker. Funkar det inte första gången, då kommer det gå lite bättre andra gången. Går det inte superbä andra gången, så kommer det gå ännu bättre tredje gången. Jag trycker verkligen på att de ska våga pröva. Och sen hjälpa dem på vägen, vara en stöttning åt dem (Respondent 5).

I ett exempel från stridssituation kunde en ställföreträdare säga ifrån till sin chef om att de var på väg att göra fel, tack vare psykologisk trygghet, vilket ledde till att uppgiften löstes bättre.

### **Utmaningar i militär kontext**

Detta tema fokuserar på de specifika barriärer mot psykologisk trygghet som är inbyggda i militära strukturer och kultur, samt hur chefer hanterar dem.

### ***Organisatoriska och kulturella hinder***

Detta undertema framkom främst vid intervjuer med gruppchefer vid Stockholms Amfibieregemente. En stark uppgiftslösande inriktad kultur kan historiskt ha varit en begränsning, där man känner att man måste lösa uppgiften oavsett vad, vilket kan leda till

utbrändhet och i extrema fall självmord. Denna kultur kan göra det svårt att anmäla begränsningar, då inställningen är att "det finns bara inte att anmäla det här, det här går inte".

Jag hade en plutonchef förut som tyckte att det var en jättebra idé att bara säga ja till högre upp. Kan ni lösa det här? Ja. Ska ni gå på den här övningen? Ja, absolut. Det ledde ju till att vi blev väldigt utspridda och vi gjorde inte särskilt mycket för personlig färdighet. [...] Man gjorde det samma gamla vanliga, man blev aldrig bättre (Respondent 3).

Den militära byråkratin kan också hämma innovationskraften; idéer och förslag från soldater filtreras uppåt, ofta utan att ges en ordentlig anledning till att de avvisas, vilket gör att soldaterna slutar ta initiativ.

Respondenterna beskriver en djupt rotad militär kultur där inställningen att lösa uppgiften oavsett förutsättningar ses som ett fundament, men de belyser också betydande risker när denna inställning går till överdrift.

Ja men just den grejen, att vi har en väldigt inpräntad kultur, vi måste lösa uppgiften oavsett vad. Även om vi inte har möjligheten att göra det, så bara, vi måste bara göra det. [...] Vi bara får en uppgift, vi kommer lösa det oavsett. Och det är ju bra i grunden. Men det måste finnas en gräns kanske också (Respondent 1).

Att lösa uppgiften till varje pris kan beskrivas som ett utilitaristiskt förhållningssätt där målet blir det högsta goda, vilket kan leda till att individens välmående offras för kollektivets resultat.

### ***Utmaningar i stressade och nya situationer***

Det är svårare att uppmuntra öppenhet och psykologisk trygghet under skarpa, stressiga situationer som insatser eller krävande övningar. Vid dessa tillfällen kan soldater känna större oro men vara mindre villiga att dela den, för att de inte vill bli utpekade som den "felande länken".

Det är svårt när man har en tajt, klart före-tid. Att det är stressigt och vi säger nu jobbar vi bara, nu kör vi på det jag säger. [...] vi ska vara klara om fyra timmar, nu bara köttar vi. Då är det svårt att uppmuntra liksom. Det är lika med strid, där finns inga möjligheter ens att uppmuntra det (respondent 8).

Att hantera helt nya grupper (nyanställda) är också en svårighet, eftersom tilliten och tryggheten ännu inte är etablerad, vilket kan leda till att chefen "kontrollstyr" för mycket eller att soldaterna är tysta och undviker att ställa frågor.

### ***Gruppnormer som försvårar***

Detta undertema kom endast fram i intervjuer med gruppcheferna vid Ledningsregementet. Flera gruppchefer upplever att de behöver jobba med soldaternas motivation främst vid uppgifter som ligger utanför den direkta huvudtjänsten eller striden. Att det finns en kultur bland yngre anställda (GSS), där man ska ta den lätta vägen och tycker att viktiga men tråkiga uppgifter, som teambuilding och utvärderingar, är onödigt.

Om det är liksom huvuduppgift eller strid då kan man ju lätt säga att så här Jag bryr mig inte vad du tycker. Du ska göra det här nu. Och då är det som att soldaterna bara, ja, okej, sorry. Medan om man ska ha en öppen konversation om känslor, då kan man ju inte säga håll käften och sitt ner. Det blir liksom lite motsägelsefullt (Respondent 6).

Denna gruppnorm kan användas som en sköld och göra det svårt att bryta stämningen för att prata om känslor eller mjukare ämnen.

### ***Formaliserade stödstrukturer***

Försvarsmakten har etablerat bra, fasta kanaler för att stödja psykologisk trygghet, som till exempel obligatoriska psykolog- och gruppsamtal före och efter internationella insatser, samt formaliserade utvärderingar (uppdragsutvärdering, *särskild tillsyn grupp* och plutonens timme). ”Jag tycker att det är jättebra att vi har som rutin med utvärderingar. För det blir en så naturlig del att såhär, eller det är ju egentligen en order. Ni ska utvärdera” (Respondent 6).

Dessa rutiner underlättar därmed möjligheten till öppen diskussion. Trots detta upplever vissa gruppchefer att tiden som tilldelas för utvärderingar och samtal i vardagen är otillräcklig eller att formaliserade forum som *särskild tillsyn grupp* används för sällan.

## **Diskussion**

### **Inledning**

Syftet var att undersöka hur gruppchefer uppfattar psykologisk trygghets betydelse för uppgiftslösning samt deras roll i att skapa den. Gällande på vilket sätt ledaren tycker att psykologisk trygghet påverkar en grupps förmåga att lösa uppgiften, har resultaten visat att psykologisk trygghet betraktas som en avgörande katalysator för gruppens förmåga att lösa sina uppgifter (forskningsfråga 1). Respondenterna upplever att en trygg grupp presterar bättre eftersom individerna vågar be om hjälp, ta egna initiativ och föreslå förbättringar utan rädsla för negativa konsekvenser. En central aspekt av uppgiftslösningen är förmågan till att lära genom misstag, i en trygg miljö kan incidenter diskuteras öppet, vilket förhindrar att samma fel upprepas och därmed ökar den militära effekten.

När det gäller ledarnas eget ansvar och roll (forskningsfråga 2) framgår det att de ser ett stort personligt ansvar i att aktivt bygga och vidmakthålla tryggheten genom föregångsmannaskap och att visa sårbarhet. Genom att själva erkänna misstag och vara prestigelösa sätter cheferna en norm som tillåter soldaterna att göra detsamma. Rollen beskrivs som en ständig balansgång där ledaren måste behärska en tempoväxling mellan auktoritet i skarpa, stressfyllda situationer och en hög grad av öppenhet under utvärderingar och lugnare skeden.

Studiens huvudsakliga slutsats är att det inte råder någon inneboende motsättning mellan psykologisk trygghet och en hierarkiskt styrd organisation. I stället fungerar den militära hierarkin och tydligheten som en grund för trygghet, förutsatt att ledaren kan växla mellan olika ledarskapsstilar beroende på situation. Den viktigaste insikten är att fackmässig kompetens utgör fundamentet för ledarens auktoritet, vilket i sin tur möjliggör den sårbarhet och öppenhet som krävs för att etablera en djupare psykologisk trygghet i teamet.

### **Resultatdiskussion**

Ledarskap i militära team kan skulle kunna definieras som förmågan att förvalta makt på ett sätt som bygger konstruktiva relationer och därmed ökar sannolikheten för att teamet löser sina uppgifter. Genom att visa kompetens först, etablerar chefen den grundläggande tilliten, vilket ger utrymme för att sedan agera öppet och stödjande utan att riskera att förlora gruppens respekt. Studiens resultat bidrar till att visa att balansen mellan att uppvisa personlig kompetens och att samtidigt utöva den öppenhet som krävs för att etablera psykologisk trygghet är en central utmaning för ledare, särskilt inom strikt hierarkiska miljöer som den militära kontexten. Respondenterna beskriver hur fackkompetens utgör fundamentet för deras auktoritet och legitimitet, vilket i sin tur möjliggör att de kan visa sårbarhet utan att förlora

respekt. Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att kompetens fungerar som en nödvändig grund för att öppenhet ska tolkas konstruktivt snarare än som svaghet (Edmondson & Bransby, 2023, s. 68). Fackkompetens är avgörande för att chefer ska kunna bygga tillit, framstå som trovärdiga och uppfattas som skickliga ledare. Denna kompetensbas skapar en grundläggande respekt och auktoritet, vilket i sin tur möjliggör för ledaren att utöva stödjande ledarskapsbeteenden som till exempel mentorering (Newman m.fl., 2017, s. 525). Att chefen uppfattas som kompetent är en förutsättning för att den efterföljande öppenheten inte ska underminera ledarens legitimitet. Ledare som, utan att vara kompetenta, visar öppenhet och bjuder in till frågor blir snarare ifrågasatta (Owens & Hekman, 2012, s. 794). Fackkompetens betraktas ofta som själva fundamentet för ledarskapet, medan ödmjukhet kan ses som ”glasyren på kakan” (Owens & Hekman, 2012, s. 795); utan en tydlig kompetensbas finns det helt enkelt ingen anledning för medarbetare att följa ledaren. Studiens bidrag ligger i att visa hur denna balans får en särskild betydelse i en militär kontext, där auktoritet inte enbart är symbolisk utan operativt avgörande. Resultaten nyanserar därmed tidigare forskning genom att tydliggöra att ett inbjudande och ödmjukt ledarskap i hierarkiska miljöer kräver en sekventiell ordning: kompetens först, därefter sårbarhet.

Studiens resultat bidrar till att visa att psykologisk trygghet inte uppstår passivt, utan kräver att chefen aktivt bjuder in till inspel och feedback samt visar öppenhet kring egna begränsningar. Respondenterna beskriver hur erkännande av egna misstag och en prestigelös hållning bidrar till att normalisera sårbarhet i teamet. Det framträder som särskilt betydelsefullt att ledaren inte enbart efterfrågar feedback, utan även är transparent med hur den tas emot och hanteras, vilket signalerar att öppenhet är legitim och önskvärd. För att psykologisk trygghet ska uppstå i teamet behöver chefen aktivt bjuda in till inspel och feedback samt visa öppenhet och erkänna egna begränsningar. Detta ligger i linje med forskning om ödmjukt ledarskap, vilket innefattar att erkänna egna misstag och begränsningar samt att värdesätta underordnades styrkor och bidrag (Walters & Diab, 2016, s. 15–16). Detta ligger i sin tur i linje med de personlighetsdrag som ligger bakom de psykiska grundläggande förutsättningarna i de ledarkaraktäristiska förutsättningarna som beskrivs i UL (Se Fig 1). Bakom de psykiska förutsättningarna ligger intelligens och personlighet, där ödmjukhet är ett personlighetsdrag som bygger personlighetsdimensionen vänlighet. Vänlighet har positivt samband med empatisk förmåga som är en viktig egenskap för en ledare (Larsson m.fl., 2017, ss. 25–26). Detta är en del i de grundläggande förutsättningar som tillsammans med önskvärda kompetenser bygger de ledarkaraktäristiska dito i ledarskapsmodellen UL. De ledarkaraktäristiska och omgivningskaraktäristiska förutsättningarna skapar själva

grundförutsättningar för ledarskapets utfall och huruvida det blir gynnsamt för individens utveckling och organisatoriskt resultat (Larsson m.fl., 2017, s. 16). Nyckeln till balans ligger inte enbart i att söka feedback, utan i att chefen är öppen och transparent om den feedback som faktiskt tas emot. Detta normaliserar sårbarhet inom teamet, vilket är en viktig faktor för att stärka den psykologiska tryggheten. En ledare som har etablerat sin kompetens kan visa sårbarhet utan att det tolkas som att de saknar förmåga att leda i skarpa lägen (Edmondson & Bransby, 2023, s. 68; Owens & Hekman, 2012, s. 794). ). Studiens resultat konkretiserar hur dessa personliga egenskaper omsätts i praktiken genom att ledaren skapar ett klimat där sårbarhet inte underminerar auktoritet, utan snarare förstärker tilliten. Studiens bidrag ligger i att visa hur denna balans mellan kompetens och öppenhet får en särskild betydelse i en militär kontext. Här blir det tydligt att ödmjukt ledarskap inte handlar om att minska auktoriteten, utan om att medvetet använda den för att möjliggöra reflektion och lärande. Genom att etablera kompetens först skapas den legitimitet som krävs för att visa sårbarhet utan att förlora respekt, vilket i sin tur stärker den psykologiska tryggheten i teamet.

I militära miljöer, som kännetecknas av tydliga hierarkier och stort maktavstånd mellan individer, blir balansen mellan kompetens och öppenhet extra kritisk. Enligt respondenterna fungerar den militära hierarkin både som en tillgång och ett hinder för den psykologiska tryggheten. Å ena sidan skapar hierarkiska strukturer en grundläggande trygghet genom tydlighet gällande roller, ansvar och vem som fattar beslut i svåra situationer. Å andra sidan kan ett stort maktavstånd, dvs. graden av acceptans för ojämn maktfördelning, vara negativt associerat med psykologisk trygghet. Ju större det hierarkiska avståndet är mellan olika grader, desto svårare upplever personalen att det är att ifrågasätta beslut eller lyfta kritiska observationer, vilket möjligtvis kan bidra till en tystnadskultur. För att motverka hierarkins hämmande effekter behöver ledaren aktivt bjuda in till feedback och visa prestigelöshet. Genom att erkänna egna misstag normaliserar ledaren sårbarhet, vilket minskar det psykologiska avståndet i hierarkin. Detta överensstämmer med hur Edmondson (2019) beskriver hierarkier. Hierarkiska system kan i grunden hämma psykologisk trygghet genom att förstärka den psykologiska distansen och begränsa informationsflödet (Edmondson, 2019, ss. 14–15). Tidigare forskning har visat att i team med stort maktavstånd och förväntningar på en dominant ledare, kan ett öppet och ödmjukt ledarskap, särskilt om det kombineras med upplevd brist på kompetens, paradoxalt nog ha en negativ effekt på psykologisk trygghet. I denna kontext kan ödmjukhet och erkännande av begränsningar misstolkas som svaghet snarare än en önskvärd ledaregenskap (Owens & Hekman, 2012, s. 794). Studiens resultat bidrar genom att visa att hierarki inte nödvändigtvis står i motsättning till psykologisk

trygghet. Snarare fungerar hierarkin som en stabiliserande struktur, förutsatt att ledaren aktivt minskar det psykologiska avståndet genom prestigelöshet och inbjudan till feedback. Detta perspektiv nyanserar antagandet att hierarki per definition hämmar trygghet.

Begreppet *tempoväxling*, eller förmågan att växla mellan ett mer auktoritärt och beslutsdrivet läge som respondenterna benämner som *läge på* och ett mer reflekterande och öppet läge som beskrivs som *läge av*, framstår i studien som en central strategi för militära ledare att balansera hierarkisk auktoritet med psykologisk trygghet. Enligt respondenterna innebär *läge på*, skarpa, stressfyllda eller farliga situationer, såsom strid, där beslut måste fattas snabbt och order följas ovillkorligt. Detta läge korrelerar till stor del med det som beskrivs som konventionellt ledarskap i UL, där fokus ligger på struktur, tydliga order och vad som i UL beskrivs som att *vidta nödvändiga åtgärder* och *piska och morot* för att nå omedelbara resultat (Larsson, 2017, ss. 77–79). I kontrast till detta beskrivs *läge av* som de lugnare, lösningsorienterade stunderna, exempelvis under utvärderingar eller när nya färdigheter ska läras ut. Här blir ledarskapet mer i linje med det utvecklande ledarskapet UL, genom att ledaren använder ett öppet samtalsklimat, visar sårbarhet och agerar som ett föredöme för att främja gruppens lärande och långsiktiga utveckling (Larsson m.fl., 2017, s. 69). Studiens resultat pekar på att framgångsrika militära ledare inte låser sig vid en ledarskapsstil, utan behärskar ledarskapets fulla spektrum beroende på kontext. Genom att vara tydliga med tempoväxlingen när de befinner sig i de olika lägena kan de upprätthålla disciplin utan att hämma den psykologiska tryggheten. Den fackmässiga kompetensen utgör fundamentet, om ledaren uppfattas som kompetent i det konventionella, auktoritära läget, *läge på*, skapas den legitimitet som krävs för att kunna vara öppen och sårbar i det utvecklande läget, *läge av*, utan att förlora gruppens respekt. Studiens unika bidrag är att konkretisera hur denna växling sker i praktiken inom militärt ledarskap. Tempoväxling framträder som en mekanism genom vilken hierarki och trygghet integreras snarare än kolliderar.

Gällande organisatoriskt lärande och psykologisk trygghet visar studiens resultat att psykologisk trygghet upplevs som en avgörande förutsättning för att militära team ska kunna lära av misstag, genomföra öppna utvärderingar och kritiskt granska sitt eget agerande. Respondenterna beskriver hur trygghet särskilt blir betydelsefull i de lugnare faserna, *läge av*, där erfarenheter analyseras och arbetssätt förbättras inför framtida skarpa situationer. I dessa sammanhang framträder en tydlig koppling mellan öppenhet, reflektion och förbättrad operativ effekt. Detta kan förstås i ljuset av Argyris och Schön (1996) teori om single- och double-loop lärande. För att ett djupare double-loop lärande ska kunna ske krävs ett klimat där individer vågar lyfta misstag och ifrågasätta etablerade arbetssätt utan rädsla för negativa

konsekvenser, vilket är just så Edmondson definierar psykologisk trygghet (Edmondson, 1999, s. 354). Utifrån studiens resultat framstår tempoväxlingen mellan *läge på* och *läge av* som en konkret mekanism genom vilken double-loop lärande möjliggörs i en militär kontext. I skarpa lägen dominerar single-loop liknande korrigeringar med fokus på omedelbar effekt, medan det i reflekterande faser skapas utrymme för att ompröva antaganden, taktik och beslutslogik. Tempoväxlingen blir därmed en förutsättning för att möjliggöra ett double-loop lärande, där gruppen i de trygga och lugna stunderna, vågar kritiskt granska sina egna metoder för att i skarpa lägen kunna prestera med maximal effekt. Studiens bidrag ligger i att visa hur psykologisk trygghet inte enbart är ett relationellt fenomen, utan också en operativ förutsättning för organisatoriskt lärande inom hierarkiska och högpresterande miljöer. Resultaten nyanserar därmed antagandet att strikt disciplin och kritisk reflektion står i motsatsförhållande till varandra; snarare framstår tryggheten som den faktor som möjliggör att disciplin omsätts i långsiktig utveckling och ökad militär effekt.

Resultaten belyser även den negativa sidan kopplad till den starka militära kulturen att alltid lösa uppgiften till varje pris. Denna inställning kan medföra att personalen upplever det som omöjligt att anmäla begränsningar, då fokus på att vara så bra som möjligt och aldrig ge upp kan leda till att individens välmående åsidosätts för att uppnå resultat. I förlängningen riskerar detta att resultera i utbrändhet eller att gruppens faktiska färdigheter stagnerar om ledare okritiskt accepterar alla uppgifter utan att ta hänsyn till personalens faktiska förutsättningar. Detta beskrivs som överkrav i de destruktiva ledarbeteendena i UL (Larsson m.fl., 2017, s. 81) Detta beskrivs även som organisatorisk girighet där organisationen har höga krav på personalens lojalitet och tillgänglighet och där personalen förväntas vara mentalt och fysiskt starka och det råder en obalans mellan givande och tagande (Alvinus m.fl., 2022, s. 172–173). Psykologisk trygghets kan innebära en mörk baksida. Hög psykologisk trygghet kan fungera som en katalysator för kollektivt oetiska beslut om den kombineras med en ensidigt målorienterad, utilitaristisk etisk orientering. I sådana miljöer tillåter det trygga klimatet gruppmedlemmar att öppet föreslå handlingsalternativ som gynnar uppgiften men strider mot sociala normer eller regler (Pearsall & Ellis, 2011, s. 401). För att motverka detta krävs att tryggheten balanseras med tydliga etiska ramverk och formalism. Om chefer kan fungera som sociala förebilder genom att agera etiskt kan de negativa effekterna av psykologisk trygghet som identifierades minska (Pearsall & Ellis, 2011, s. 408). Slutligen kan stressiga situationer skapa en press där individer döljer oro för att inte framstå som gruppens *felande länk*, vilket innebär att även i trygga grupper kan rädslan för att sänka kollektivets prestation hämma öppenheten när den behövs som mest. Studiens resultat bidrar till att visa

att den psykologiska tryggheten möjligen kan fungera som en katalysator som accelererar gruppens utvecklingskurva och möjliggör att teamet blir en starkare kugge i systemet med förmåga att lösa uppgifter med maximal effekt. I militära sammanhang behöver tryggheten balanseras med tydliga etiska ramverk och professionella normer. Resultaten breddar därmed förståelsen av trygghetens funktion i högpresterande och riskfyllda organisationer.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att psykologisk trygghet upplevs som avgörande för militära teams prestation, lärande och uppgiftslösning. I linje med tidigare forskning bekräftas betydelsen av kompetens, öppenhet och feedback. Trygga grupper vågar dela misstag, be om hjälp och förbättra arbetssätt, vilket ökar militär effekt. Ledarna ser ett tydligt ansvar i att bygga trygghet genom kompetens, föregångsmannaskap och kontrollerad sårbarhet. Samtidigt bidrar studien med ett kontextuellt perspektiv genom att visa hur psykologisk trygghet formas i samspelet mellan hierarki, disciplin och tempoväxling. Hierarki framstår inte som ett hinder i sig, utan som en möjlig grund för psykologisk trygghet. Nyckeln är ledarens förmåga till tempoväxling mellan auktoritet i skarpa lägen och öppenhet i reflektion och lärande.

### ***Vetenskapligt bidrag och praktiska implikationer***

Studien bidrar till forskningsfältet genom att adressera en identifierad kunskapslucka avseende psykologisk trygghet i utpräglat hierarkiska och militära kontexter. Medan tidigare forskning huvudsakligen har fokuserat på civila organisationer, tillför denna studie empiriskt grundad kunskap om hur fenomenet tar form i en verksamhet där disciplin, lydnad och tydliga ansvarsförhållanden utgör strukturella kärnvärden. Ett teoretiskt bidrag är integrationen av Edmondsons teori om psykologisk trygghet med Försvarens ledarskapsmodell samt teorier om organisatoriskt lärande. Genom att analytiskt utveckla begreppet tempoväxling synliggör studien hur ledare kan växla mellan auktoritativa och deltagande ledarskapsstilar utan att förlora legitimitet. Resultaten indikerar därmed att en stark hierarkisk struktur inte utgör ett hinder för psykologisk trygghet, utan kan fungera som en stabiliserande ram som möjliggör öppenhet och lärande, under förutsättning att ledaren besitter hög fackmässig kompetens och välutvecklade mellanmänniska ledarskapsbeteenden. Studien bidrar således med en kontextualiserad förståelse av psykologisk trygghet som en operativt relevant förutsättning för organisatoriskt lärande och ökad militär effekt.

Studios resultat har tydlig relevans för Försvarens makten och för andra organisationer med motsvarande hierarkiska och riskutsatta verksamheter, såsom Polismyndigheten och räddningstjänsten. I ett ledarutvecklingsperspektiv framträder fackmässig kompetens som en grundläggande förutsättning för att ledare ska kunna uppvisa sårbarhet och erkänna misstag

utan att underminera sin auktoritet. Detta indikerar att ledarutbildningar behöver integrera teknisk och taktisk skicklighet med ett utvecklat förhållningssätt till feedback, reflektion och prestigelöshet. Ett systematiskt arbete med psykologisk trygghet skapar vidare förutsättningar för double-loop lärande, där även grundläggande antaganden kan problematiseras. I praktiken innebär detta att grupper utvecklar en ökad förmåga att öppet analysera erfarenheter och därigenom minska risken för upprepade misstag, vilket stärker den operativa effekten. Formaliserade stödstrukturer, såsom avsatt reflektionstid och systematiska uppdragsutvärderingar, framstår som centrala mekanismer för att institutionalisera denna öppenhet i den militära vardagen. I en komplex och föränderlig operationsmiljö bidrar detta till att stärka underställdas initiativförmåga, innovationskraft och anpassningsförmåga. Samtidigt aktualiserar studien behovet av en etisk balans, då hög psykologisk trygghet i en ensidigt målorienterad kultur kan skapa förutsättningar för oreflekterade kollektiva beslut. Sammantaget synliggör resultaten psykologisk trygghet som ett praktiskt och operativt ledningsverktyg för att utveckla lärande, robusta och handlingskraftiga förband.

### **Metoddiskussion**

I detta avsnitt diskuteras studiens metodval i relation till syfte och forskningsfråga samt dess styrkor, begränsningar och åtgärder för att stärka tillförlitlighet, reliabilitet och validitet (Alvinus, 2023, s. 112). I likhet med tidigare kvalitativa studier inom ledarskapsforskning är målet att skapa fördjupad förståelse snarare än statistisk generaliserbarhet, vilket påverkar hur resultaten bör tolkas (Alvinus, 2023, s. 29).

En central styrka var valet av semistrukturerade intervjuer, som möjliggjorde en djupgående analys av ett komplext och kontextberoende fenomen. Metoden gav respondenterna utrymme att beskriva sina erfarenheter och upplevelser med egna ord, vilket genererat rika och nyanserade data som är särskilt relevant i studier av psykologisk trygghet och ledarskap (Jacobsen, 2024, s. 109–110). Studien genomfördes i en specifik organisatorisk kontext, vilket möjliggjorde en kontextnära förståelse. Urvalet av militära ledare med relevant erfarenhet stärker den interna validiteten då materialet är direkt kopplat till forskningsfrågan. Den systematiska och transparenta tematiska analysen utgör ytterligare en styrka. Det induktiva arbetssättet har förankrat analysen i empirin snarare än i förutbestämda antaganden och minskat risken för att forskarens förförståelse styr resultaten (Alvinus, 2023, s. 25).

Trots studiens styrkor finns metodologiska begränsningar som bör beaktas vid tolkningen av resultaten. Social önskvärdhet kan ha påverkat respondenternas utsagor, särskilt i en hierarkisk organisation där normer för vad som uppfattas som organisatoriskt legitimt är tydliga. Författarens bakgrund inom Försvarsmakten kan ha bidragit till ett ökat förtroende

och därmed mer nyanserade beskrivningar, men också till att gemensamma professionsantaganden förblev outtalade (Jacobsen, 2024, s. 158). Valet av en kvalitativ intervjudesign möjliggör en fördjupad förståelse av fenomenets meningsskapande dimensioner, men innebär att resultaten inte är statistiskt generaliserbara. Studien eftersträvar i stället analytisk generaliserbarhet, där resultaten bidrar till teoretisk utveckling och kan fungera som analytiskt stöd i liknande kontexter (Jacobsen, 2024, s. 63–64). Alternativa datakällor, såsom deltagande observationer eller intervjuer med underställda, hade sannolikt synliggjort andra aspekter av psykologisk trygghet, medan ett kvantitativt eller mixedmethods-upplägg hade kunnat pröva relationen mellan psykologisk trygghet och faktiska prestationsutfall.

Den interna validiteten har stärkts genom användning av uppföljnings- och fördjupningsfrågor för att fånga nyanser i respondenternas resonemang. Analysprocessen har dokumenterats systematiskt genom kodning, tematisering och redovisning av analytiska ställningstaganden, vilket ökar transparensen och studiens tillförlitlighet.

Att endast intervjuva gruppchefer innebär att studien synliggör den ledarskapskonstruerade bilden av psykologisk trygghet. Resultaten bör därför förstås som hur fenomenet skapas och förstås från ledningsnivå, snarare än hur det upplevs av underställda.

### **Fortsatt forskning**

En naturlig förlängning av arbetet vore att skifta fokus från ledarens perspektiv till de underställdas upplevelser. Genom att undersöka hur soldaterna ser på sina gruppchefer förmåga att skapa psykologisk trygghet skulle man kunna kontrastera ledarnas självbild mot gruppens faktiska upplevelse, vilket skulle ge en mer fullständig bild av fenomenet.

Vidare vore det värdefullt att mer djupgående studera sambandet mellan maktavstånd och psykologisk trygghet inom olika delar av organisationen. Eftersom hierarkiska system i grunden kan hämma trygghet genom att förstärka den psykologiska distansen, finns det ett behov av att utforska hur maktfördelningen påverkar informationsflödet och viljan att lyfta kritiska frågor på olika nivåer.

Då föreliggande studie har haft en abduktiv ansats med kvalitativt fokus på ledarnas uppfattningar, finns även ett behov av framtida forskning som undersöker sambandet mellan psykologisk trygghet och faktiska prestationsutfall. Genom kvantitativa studier skulle det vara möjligt att statistiskt säkerställa om ett tryggare klimat faktiskt korrelerar med högre militär effekt eller minskad personalrörlighet, vilket skulle stärka begreppets relevans i en operativ kontext.

Slutligen bör framtida forskning även beakta de potentiella riskerna, eller den mörka baksidan, av hög psykologisk trygghet. Då tidigare forskning indikerar att trygga team med en stark utilitaristisk inriktning kan löpa högre risk att fatta oetiska beslut, vore det av stort intresse att studera hur Försvarmakten kan balansera ett öppet klimat med starka etiska normer och regelverk för att förhindra kollektivt oetiskt handlande.

## Referenser

- Alvinius, A. (2023). *Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Alvinius, A., Hede, S., & Helenius, J. (2022). *Ledarskapets kontext: En lärobok för militärer och krishanteringsaktörer* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363. <https://doi.org/10.2307/2391848>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1999). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (Nachdr.). Addison-Wesley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Castro, C. A. (2006). *Military life: The psychology of serving in peace and combat: 4: Military Culture* (Vols. 1–4). Praeger security international.
- Bryman, A. (2025). *Brymans Samhällsvetenskapliga metoder* (4 uppl) [Elektronisk resurs]. Liber.
- Bååthe, F., & Whitmer-Jacobsson, A. (2024). Narrativ medicin för en hållbar vård: Små små steg mot ett mer hållbart läkarliv. *Socialmedicinsk tidskrift*, 101(3), 353–361. <https://doi.org/10.62607/smt.v101i3.32065>
- Caforio, G., & Nuciari, M. (2018). *HANDBOOK OF THE SOCIOLOGY OF THE MILITARY*. (Second). SPRINGER INTERNATIONAL PU.
- Chat GPT (Version Standard). (2026). [AI]. <https://chatgpt.com/>
- 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. (2019a). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

- Edmondson, A. C. (2019b). *The fearless organization: Psykologisk trygghet på jobbet* (Första upplagan). Sanoma utbildning.
- 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*(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Enander, A., & Börjesson, M. (Red.). (2017). *Rustad för risk: Riskpsykologi för militärer och insatsorganisationer* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Fors Brandebo, M. (2021). *Tillitsskapande ledarskap: Från teori till praktik* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Freedman Group. (2025). *RØDE Reporter App* (Version 1.1.69) [Software]. <https://rode.com/en-int/apps/reporter-app>
- Försvarmakten. (2014). *Handbok Samarbete och befälsföring*. Försvarmakten.
- Huntington, S. P. (2002a). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations* (19. print). Belknap Press.
- Huntington, S. P. (2002b). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations* (19. print). Belknap Press.
- Jacobsen, D. I. (2024). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.

- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Klang AI AB. (2025). *Klang AI* [Software]. <https://klang.ai/>
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2024). *Ledarskapsmodellen 2.0: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* (Andra upplagan [uppdaterad och utökad]). Studentlitteratur.
- 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>
- 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>
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Savage, C., Savage, M., Mazzocato, P., & Hären, K. P. (2023). Att skapa psykologisk trygghet bland personalen i sjukvården. *Läkartiningen*, (34/35), p.897-899.

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.

<https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Utbildningsdepartementet. (2003, juni 5). *Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor*. Utbildningsdepartementet.

Walters, K. N., & Diab, D. L. (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>

Åkerman, J. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.

## Bilaga 1 Intervjuguide

Psykologisk trygghet och ledarskap i Försvarsmakten

**Inledning** (för intervjuaren att säga)

- Tack för att du vill delta i intervjun.
- Kort presentation av dig själv och studiens syfte.
- Syftet med studien är att undersöka hur gruppchefer upplever psykologisk trygghet och vilken betydelse det har i det dagliga ledarskapet inom Försvarsmakten.
- All information behandlas anonymt och konfidentiellt. Det inte finns några ”rätta” svar utan att fokus ligger på dina erfarenheter.
- Förklara att intervjun är frivillig och att deltagaren när som helst kan avbryta.
- Fråga om samtycke att spela in intervjun.
- Berätta om definition av psykologisk trygghet som utforskas.

Psykologisk trygghet betyder att man vågar prata öppet utan rädsla för att bli dömd eller straffad. Det handlar om att kunna ställa frågor, komma med idéer och erkänna misstag och veta att man blir bemött med respekt. När det finns psykologisk trygghet i en grupp vågar fler bidra, vilket leder till bättre samarbete, lärande och resultat.

### Bakgrundsfrågor

Syfte: Att få kontext om respondenten.

- 1. Kan du kort berätta om din roll, befattning och erfarenhet av ledarskap inom Försvarsmakten?**
- 2. Kan du kort berätta om din roll som gruppchef och vad ditt uppdrag innebär i praktiken?**
- 3. Hur länge har du haft den här rollen?**
- 4. Vilken utbildning har du?**
- 5. Hur ser din grupp ut (antal soldater, erfarenhetsnivå)?**

*Följdfrågor:*

Hur skulle du beskriva gruppens kultur eller stämning i vardagen?

Vilken typ av ledarskap tycker du fungerar bäst i din grupp?

### Psykologisk trygghet i praktiken

Syfte: Att förstå hur respondenten definierar och upplever begreppet.

1. Hur försöker du skapa en miljö där soldaterna kan erkänna misstag?
2. Hur arbetar ni med och uppmuntrar feedback i gruppen?
3. Hur delar ni information i gruppen?
4. Kan du ge exempel på när ni lärt er något som grupp? Hur gjorde ni då?
5. Hur märker du om det finns en känsla av psykologisk trygghet i gruppen?
6. Kan du beskriva en situation där du upplevde att soldaterna kände sig trygga att säga eller påpeka något? Hur visste du det?

Följdfrågor:

Vad hände i situationen?

Hur påverkade det gruppens arbete eller beslut?

### **Psykologisk trygghet och ledarskap (huvudfrågeställningen)**

Syfte: fånga ledarens perspektiv på sambandet mellan trygghet och ledarskap.

1. Vilken betydelse anser du att psykologisk trygghet har i att leda en grupp?
2. Hur påverkar psykologisk trygghet ditt sätt att leda gruppen?
3. Hur märker du skillnaden mellan en trygg och en otrygg grupp?
4. Hur tror du att psykologisk trygghet påverkar er uppgift och hur ni löser den?

Följdfrågor:

Hur påverkar det hur soldaterna kommunicerar med dig?

Hur påverkar det beslutsfattande i gruppen?

### **Trygghet och prestation i gruppen (forskningsfråga 1)**

Syfte: identifiera gruppens psykologiska trygghet

1. På vilka sätt tycker du att psykologisk trygghet påverkar hur gruppen presterar?
2. Kan du ge exempel på när psykologisk trygghet i gruppen hjälpte er att lösa en uppgift bättre?
3. Har det funnits situationer där brist på psykologisk trygghet gjort det svårare att lösa en uppgift?

Följdfrågor:

Hur märks det på soldaternas beteende eller engagemang?

Har det påverkat motivation, samarbete eller initiativförmåga?

### **Din roll som gruppchef (forskningsfråga 2)**

Syfte: identifiera vilka metoder och beteenden ledare använder.

1. Hur ser du på ditt ansvar för att skapa trygghet i gruppen?
2. Vad gör du själv för att soldaterna ska våga säga ifrån?
3. Vad gör du själv för att soldaterna ska ställa frågor?
4. Vad gör du själv för att soldaterna ska komma med idéer?
5. Vad gör du för att bygga tillit i gruppen?
6. Vad upplever du är lättast respektive svårast med att bygga psykologisk trygghet i gruppen?
7. Finns det tillfällen då det är svårt att uppmuntra saker som främjar psykologisk trygghet (till exempel under övningar, stress eller insats)?

Följdfrågor:

Hur hanterar du det i så fall?

### **Påverkan av den militära organisation och hierarki**

Syfte: synliggöra barriärer.

1. Hur tycker du att den militära hierarkin påverkar möjligheterna att skapa trygghet i din grupp?
2. Finns det regler, rutiner eller aspekter från organisationskulturer som gör det lättare eller svårare?
3. Hur balanserar du mellan att upprätthålla psykologisk trygghet med krav från en militär organisation?

Följdfrågor:

Hur reagerar soldater när du som chef uppmuntrar att säga emot eller ställa frågor?

Har du upplevt att vissa situationer kräver mer auktoritet och andra mer öppenhet?

### **Avslutning – reflektion och framtid**

Syfte: framåtblickande frågor.

**Finns det något mer du vill säga om psykologisk trygghet i din grupp?**

**Om du fick ge ett råd till andra gruppchefer om att skapa trygghet – vad skulle det vara?**

**Hur tror du att man skulle kunna arbeta mer med psykologisk trygghet inom Försvarsmakten?**

### ***Tips för genomförandet***

Använd vardagligt språk — undvik akademiska termer utan att först förklara dem.

Ställ gärna följdfrågor som:

“Kan du berätta mer om det?”

“Hur kändes det i den situationen?”

“Vad hände sen?”

Fokusera på konkreta exempel från soldaternas och gruppchefens vardag (övningar, skarpa lägen, raster, beslutssituationer etcetera).

Var flexibel: följ upp intressanta berättelser även om de inte exakt följer frågeordningen.

(Jacobsen, 2024, Kapitel 8).

## Bilaga 2 Introduktionsbrev

### Introduktionsbrev till deltagare i studie om psykologisk trygghet och ledarskap

**Ämne:** Inbjudan att delta i studie om psykologisk trygghet och ledarskap i Försvarsmakten

Hej!

Jag heter Mattias Anger och genomför just nu en masteruppsats inom kursen *Självständigt arbete mastersuppsats (2UL038) 30hp* vid Försvarshögskolan där jag läser Högre Officersprogrammet HOP. Syftet med min studie är att undersöka hur psykologisk trygghet påverkar ledarskapets utövande och effektivitet i militära och hierarkiska organisationer, med särskilt fokus på Försvarsmakten.

Jag vill gärna intervjua dig om dina erfarenheter som ledare. Intervjun kommer att ta cirka 45–60 minuter och sker företrädesvis fysiskt på plats vid ditt förband eller via videolänk om inget annat alternativ fungerar. Jag använder en semistrukturerad intervjuguide som utgångspunkt men låter dig som deltagare tala fritt.

#### **Frivillighet och samtycke**

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta intervjun utan att ange skäl. Du har också rätt att begära att dina uppgifter raderas.

#### **Konfidentialitet**

All information du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och anonymiseras i uppsatsen. Inga namn, befattningar eller andra uppgifter som kan identifiera dig kommer att publiceras.

#### **Lagring av data**

Intervjun kommer, med ditt samtycke, att spelas in för att underlätta analysen. Inspelningarna lagras säkert och raderas efter avslutad studie. All behandling sker i enlighet med GDPR och Vetenskapsrådets (2024) riktlinjer för god forskningssed.

#### **Samtycke**

Genom att skriva under nedanstående samtyckesblankett godkänner du att delta i studien under de villkor som beskrivits ovan.

Tack för att du överväger att delta! Din medverkan är värdefull för att öka förståelsen för hur psykologisk trygghet kan utvecklas inom Försvarsmakten.

Vänliga hälsningar,  
Mattias Anger  
[mattias.anger@student.fhs.se](mailto:mattias.anger@student.fhs.se)  
0709475840  
Försvarshögskolan

### **Bilaga 3. Informations och-samtyckesblankett vid behandling av personuppgifter i samband med studentarbete**

För att behandla personuppgifter måste det inhämtas ett samtycke som på ett tydligt och klart sätt tala om vilka uppgifter som kommer samlas in och vad de ska användas till. Denna informations och-samtyckesblankett förklarar hur personuppgifterna kommer att behandlas samt innehåller kontaktuppgifter.

Personuppgifterna behandlas med **ditt uttryckliga samtycke**. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Om du inte samtycker till personuppgiftsbehandlingen kan du göra det utan att drabbas av negativa konsekvenser.

#### **Hur kommer personuppgifterna användas?**

Syftet med denna studie är att utforska, vilken betydelse militära ledare upplever att psykologisk trygghet har för sitt ledarskap och för organisationen inom Försvarmakten. Studien är kvalitativ och bygger på semistrukturerade intervjuer.

För att genomföra studien behöver intervjuer genomföras med gruppchefer för att uppnå resultat det önskade resultatet inom psykologisk trygghet.

Intervjuerna kommer att handla om erfarenheter av ledarskap och psykologisk trygghet och kommer att ta ca 60 minuter. Intervjuerna kommer att ske på plats på ditt förband. observationer.

Studien genomförs inom ramen för kursen Självständigt arbete mastersuppsats (2UL038) 30hp. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer presenteras i sammanslagen form, med intervjuer som illustrationer eller förtydliganden. Data kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.

#### **Vilka personuppgifter kommer behandlas?**

Endast röstinspelning.

## Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Intervjufilerna kommer att lagras i en mobil-app (Röde), filerna kommer att överföras till Klang AI för transkribering och lagras på en lösenordskyddad dator. Eventuella utskrifter kommer att förvaras under uppsyn alternativt i ett låst skåp.

När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas och utskrifter kommer att tuggas.

Det som kommer att raderas är; inspelade ljudfilen, de transkriberade filerna eventuella utskrifter samt det underskrivna samtyckesformuläret.

Personuppgifterna sparas tills studentarbetet är examinerat och betygsatt.

### Dina rättigheter

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta ansvarig student och/eller dennes handledare (se kontaktuppgifter nedan). Du kan även vända dig till FHS dataskyddsombud på [dataskyddsombud@fhs.se](mailto:dataskyddsombud@fhs.se).

#### Kontaktuppgifter till ansvarig(a) student(er) och handledare

Masteruppsats vid institutionen för ledarskap och ledning på Försvarshögskolan  
*Handledare; Alicia Ohlsson, [alicia.ohlsson@fhs.se](mailto:alicia.ohlsson@fhs.se)*  
*Student; Mattias Anger, [mattias.anger@student.fhs.se](mailto:mattias.anger@student.fhs.se)*

**Personuppgiftsansvarig** är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post [registrator@fhs.se](mailto:registrator@fhs.se)

Vill du veta mer om hur FHS som myndighet hanterar personuppgifter, se.

<https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

Om du inte är nöjd med hur Försvarshögskolan hanterar dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till integritetsskyddsmyndigheten (IMY) via e-post [imy@imy.se](mailto:imy@imy.se) eller telefon 08-657 61 00.

Genom mitt undertecknande nedan bekräftar jag att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange någon orsak.

---

Ort och datum

---

Namnförtydligande

---

Underskrift