

*Daglig sammenheng mellom passiv-unntvikende ledelse og  
sviktende sikkerhetsetterlevelse: Den modererende rollen til  
moralsk utkobling og intoleranse for usikkerhet*

*En kvantitativ dagbokstudie blant norske krigsskolekadetter*

**Mona Straume Selstø og Tonje Rasmussen Skotheimsvik**



**Masterprogram i psykologi**

**Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi**

**ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2018**

Veiledere: Jørn Hetland og Olav Kjellevold Olsen, Institutt for  
samfunnspsykologi

### **Abstract**

Knowledge of factors that affect compliance with safety regulations is likely to be important for workplace safety, especially in safety-critical contexts where deviations can cause serious consequences. The aim of this quantitative diary study is to investigate the daily effect of passive-avoidant leadership on followers' daily level of compliance with safety procedures in an operational military context. Employees' degree of dispositional moral disengagement and intolerance of uncertainty (IU) were investigated as possible moderators for this relationship. The data is based on a selection of 77 cadets from the Norwegian Naval Academy who participated in a mandatory voyage across the Atlantic Ocean. While traveling, the cadets filled out a questionnaire for 30 consecutive days. Prior to the voyage the cadets also filled out a questionnaire measuring moral disengagement, IU and other stable personality characteristics. Results from the multi-level analysis revealed that daily passive-avoidant leadership was positively related to daily non-compliance, after controlling for daily transformational leadership. Furthermore, the main effect was moderated by moral disengagement and IU. The relationship was stronger for the cadets who scored low on moral disengagement and IU, while passive-avoidant leadership had no significant effect on non-compliance for the cadets who scored high on the moderator variables. Thus, the results indicate that passive-avoidant leadership can be detrimental for safety compliance, and that employee characteristics affect when and to what extent passive-avoidant leadership is harmful. The study's implications for theory and practice are discussed.

*Keywords:* passive-avoidant leadership, safety, non-compliance, moral disengagement, intolerance of uncertainty, diary study

### Sammendrag

Kunnskap om faktorer som påvirker etterlevelse av sikkerhetsrutiner har trolig avgjørende betydning for arbeidsplass sikkerhet, særlig i sikkerhetskritiske kontekster hvor avvik kan medføre alvorlige konsekvenser. Hensikten med denne kvantitative dagbokstudien er å undersøke hvorvidt daglig eksponering for passiv-unntviken ledelse påvirker daglig etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer i en operativ militær kontekst. Medarbeidernes grad av disposisjonell moralsk utkobling og intoleranse for usikkerhet (IU) ble undersøkt som mulige moderatorer for denne sammenhengen. Studiens datainnsamling baserer seg på et utvalg av 77 kadetter fra den Norske Sjøkrigsskolen. Samtidig som de deltok på et seiltokt over atlantehavet, besvarte kadettene et spørreskjema i 30 etterfølgende dager. I forkant av seilasen fylte de også ut et generelt spørreskjema som undersøkte deres disposisjon for moralsk utkobling, IU og andre personlighetstrekk. Resultatet fra flernivåanalysen viser at daglig passiv-unntviken ledelse, etter det ble kontrollert for daglig transformasjonsledelse, var positivt relatert til daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse. Videre ble denne sammenhengen moderert av kadettens nivå av moralsk utkobling og IU, ved at forholdet var sterkere for kadettene som skåret lavt. Passiv-unntviken ledelse hadde ikke betydning for etterlevelsen til kadettene med høy skåre på moderator variablene. Med bakgrunn i dette er det grunnlag for å hevde at passiv-unntviken ledelse kan være skadelig for sikkerhetsetterlevelse, samt at kjennetegn ved medarbeiderne kan påvirke når og i hvilken grad passiv-unntviken ledelse er skadelig. Studiens implikasjoner for teori og praksis diskuteres avslutningsvis.

*Nøkkelord:* passiv-unntviken ledelse, sikkerhet, sviktende sikkerhetsetterlevelse, moralsk utkobling, intoleranse for usikkerhet, dagbokstudie

### **Forord**

Det er med glede og stolthet at vi presenterer vår masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi. Valg av tema for oppgaven er basert på en felles interesse for ledelse og et ønske om å lære mer om arbeidsplass sikkerhet. Prosessen har vært utfordrende, lang og krevende, men også svært lærerik. Vi har fått innsikt i teoretiske fagområder vi hadde begrenset kunnskap om på forhånd, samt lært mye om oss selv og samarbeid.

Først ønsker vi å rette en stor takk til våre veiledere. Vi vil takke førsteamanuensis Jørn Hetland for god hjelp med metode og konstruktive tilbakemeldinger underveis og førsteamanuensis Olav Kjellevold Olsen for god teoretisk veiledning og verdifulle innspill i forbindelse med utskriving av oppgaven. Vi vil også rette en takk til Sjøkrigsskolen og kadettene for muligheten til å ta del i dette spennende prosjektet og for tilgang til dataen vi har basert vår oppgave på. Vi er også takknemlig for muligheten til å delta på årets datainnsamlingsprosess, noe som har gitt oss innsikt i forskningsprosessen fra A til Å. Det var spesielt spennende og lærerikt å få bidra til utarbeiding av spørreskjemaene brukt i datainnsamlingen. Til slutt vil vi takke samboere, familie og venner for god støtte i prosessen. Dere har vært verdifulle motivatorer spesielt når frustrasjonen har vært på topp.

Bergen, 13. mai 2018

*Mona Straume Selstø og Tonje Rasmussen Skotheimsvik*

## Innholdsfortegnelse

Introduksjon .....	1
Hvorfor og hvordan undersøke dynamiske forhold? .....	3
Studiens kontekst .....	4
Teoretisk rammeverk.....	5
Sviktende sikkerhetssetterlevelse .....	5
Daglige fluktuasjoner i sviktende sikkerhetssetterlevelse.....	7
Passiv-unnvikende ledelse .....	8
Transformasjonsledelse som kontrollvariabel .....	10
Passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse .....	11
Individuelle forskjeller.....	14
Moralsk utkobling.....	15
Den modererende rollen til moralsk utkobling.....	17
Intoleranse for usikkerhet .....	18
Den modererende rollen til intoleranse for usikkerhet .....	21
Metode.....	23
Forskningsdesign og prosedyre .....	23
Utvalg .....	24
Måleinstrumenter .....	25
Etikk.....	27
Analyse .....	27
Resultater.....	28
Deskriptiv statistikk.....	28
Flernivåanalyser.....	29
Diskusjon.....	32
Oppsummering av studiens funn .....	32
Sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse .....	33
Hvor «alvorlig» eller «relevant» er funnet?.....	37
Den modererende rollen til moralsk utkobling.....	39
Den modererende rollen til intoleranse for usikkerhet .....	41
Metodiske betraktninger .....	43
Teoretiske implikasjoner .....	47
Praktiske implikasjoner .....	48
Fremtidig forskning .....	49

Konklusjon .....	51
Litteraturliste .....	52
Appendiks.....	69

### Figurliste

Figur 1. Integrert modell for studiens hypoteser .....	3
Figur 2. Interaksjonsplott: daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv-unnvikende ledelse og moralsk utkobling .....	31
Figur 3. Interaksjonsplott: daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv-unnvikende ledelse og intoleranse for usikkerhet .....	32

### Tabelloversikt

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studievariablene .....	29
Tabell 2. Flernivåestimater for prediksjon av daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse.....	30

## Introduksjon

Dagens arbeidsliv stiller økte krav til sikkerhet på arbeidsplassen. Dette spesielt i sikkerhetskritiske miljø med et høyt potensiale for ulykker (Hystad, Bartone, & Eid, 2014), hvor de fleste arbeidsoperasjoner reguleres av regler og prosedyrer (Kvalheim & Dahl, 2016). I den sammenheng har individets sikkerhetsetterlevelse, betegnet som etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer, avgjørende betydning (Dahl & Olsen, 2013). Brudd på sikkerhetsreglement antas å være spesielt skadelig i sikkerhetskritiske organisasjoner (Hystad, Bartone, et al., 2014), som studiens militære og maritime kontekst (Nielsen, Mearns, Matthiesen, & Eid, 2011). Slike omgivelser inneholder flere risiko elementer, som eksempelvis ekstreme værforhold, høyt arbeidstempo, arbeid i høyden, fallende gjenstander og krevende arbeidsoperasjoner (Bergheim, Nielsen, Mearns, & Eid, 2015). Små avvik fra sikkerhetsreglementet kan her få alvorlige konsekvenser for en selv og andre (Alper & Karsh, 2009; Dahl & Olsen, 2013; Hopkins, 2011; Olsen & Eid, 2015). Videre er sviktende sikkerhetsatferd assosiert med store sosiale og økonomiske kostnader for organisasjoner i forbindelse med arbeidsulykker (Dahl, 2013; Kvalheim & Dahl, 2016; Mullen, 2004). En undersøkelse SINTEF gjennomførte i 2016 for Arbeidstilsynet estimerte at arbeidsrelaterte skader og ulykker koster det norske samfunnet 17,8 milliarder kroner årlig (Hem, Dahl, Rohde, & Øren, 2016). I tillegg påpekes det at sikkerhetsbrudd alene kan være årsaken til cirka 70 prosent av det totale antallet ulykker (Mason, 1997). Av denne grunn er det viktig med kunnskap om organisatoriske og individuelle karakteristika som kan påvirke sikkerhetsetterlevelse og derav arbeidsplass sikkerhet (Alper & Karsh, 2009).

I kraft av sin formelle makt og personlige væremåte kan leder ha en vesentlig innvirkning på medarbeidernes atferd og motivasjon (Hetland, 2013; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Eksempelvis viser forskning at ledelse har innvirkning på sikkerhetsrelaterte holdninger og atferd på arbeidsplassen (Kelloway, Mullen, & Francis, 2006). Innen ledelsesforskningen har hovedfokuset tradisjonelt vært rettet mot å oppnå kunnskap om hva som kjennetegner effektiv ledelse og hvilke egenskaper som bidrar til organisatorisk og individuell effektivitet (Schyns & Schilling, 2013). Mindre oppmerksomhet har vært rettet mot destruktive (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2015) og særlig passive former for ledelse (Barling & Frone, 2017), også innen forskning på arbeidsplass sikkerhet (Kelloway et al., 2006; Nielsen, Skogstad, Matthiesen, & Einarsen, 2016). Én slik lederstil er passiv-unnvikende ledelse, som blant annet kjennetegnes av unngåelse eller utsettelse av handling når nærvær er ønsket og nødvendig (Avolio & Bass, 2004; Skogstad, Nielsen, & Einarsen, 2017). Forskning indikerer at passiv-unnvikende lederatferd kan være ineffektiv i en



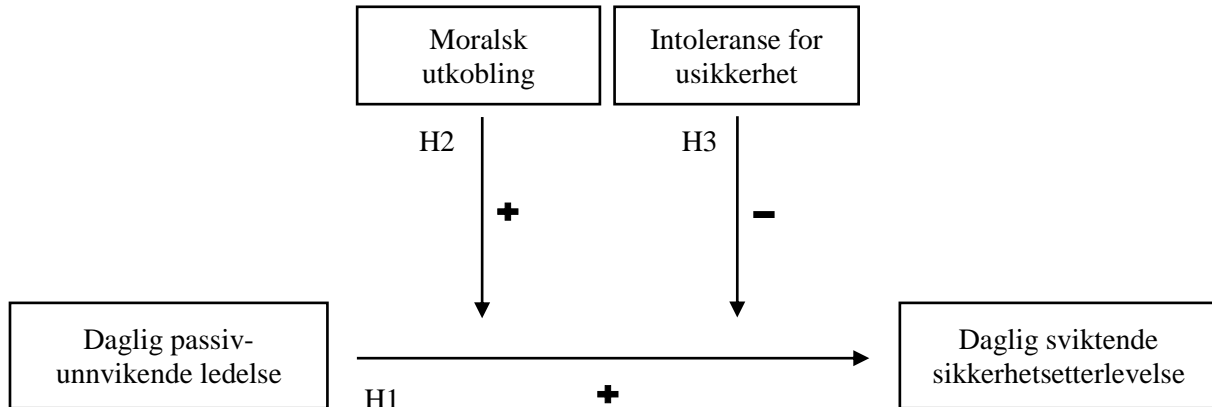
organisatorisk kontekst (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005; Schyns & Schilling, 2013), samt oppleves belastende for de ansatte (eks. Skogstad et al., 2007). I høyrisiko kontekster kan dette tenkes å være spesielt skadelig. Eksempelvis kan en leder som ikke oppmuntrer til etterlevelse av gjeldende sikkerhetsprosedyrer trolig medføre at de ansatte anser sikkerheten på arbeidsplassen som mindre prioritert (Kelloway et al., 2006). Et formål med inneværende studie er derfor å undersøke sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse blant kadetter på den Norske Sjøkrigsskolen.

Organisasjonsforskning har i nyere tid vist økende interesse for å studere daglige variasjoner i organisatoriske variabler (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). Dette fordi forskere har fått økt bevissthet om at mange psykologiske variabler, som eksempelvis emosjoner og atferd, har en dynamisk forekomst (Breevaart et al., 2014; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). Det vil si at de varierer i relativt stor grad over forholdsvis korte tidsperioder, noe som har betydning for måten problemstillinger undersøkes. Inneværende studie tar utgangspunkt i at passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse er atferd som varierer fra dag til dag og vil derfor anvende et dagbokdesign for å undersøke sammenhengen mellom dem. Etersom respondentene deltar på et seiltokt over Atlanterhavet, hvor de blir prøvd i en rekke krevende situasjoner, utgjør studiens kontekst en verdifull plattform for å undersøke tilstedeværelsen av daglige variasjoner i organisatoriske variabler.

Til tross for leders innflytelse anses også medarbeidere som aktive bidragsyttere i ledelsesprosessen (Zhu et al., 2009). Dette er i tråd med nyere definisjoner og teorier som anser ledelse som en kompleks, interaktiv prosess som finner sted i utvekslingen mellom leder og medarbeider (Northouse, 2013). Dermed kan man anta at medarbeidere vil påvirke effekten av ledelse, og mer spesifikt at karakteristika ved kadettene kan innvirke på det daglige forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse. Eksempelvis viser forskning at individuelle forskjeller i personlighet eller andre stabile trekk kan bidra til ulik oppfatning av og reaksjon på den samme lederatferden (Ehrhart & Klein, 2001; Howell & Shamir, 2005; Zhu et al., 2009).

I studiens kontekst kan manglende etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer få alvorlige følger for andre menneskers liv og helse. Slik sett representerer sikkerhetsetterlevelse en konsekvensetisk fordring – og manglende etterlevelse en form for konsekvensetisk atferd. Dermed kan det tenkes at variasjon i mannskapets forutsetninger for moral, særlig under press, har betydning for hvordan de påvirkes av lederskap og i hvilken grad etterlevelse skjer. Videre er det tenkelig at etterlevelse også påvirkes av evnen til å håndtere usikkerhet og stress i krevende situasjoner, særlig i konteksten av en passiv og unnvikende leder. For å utdype

sammenhengen ytterligere vil studien derfor undersøke hvorvidt trekkene moralsk utkobling og intoleranse for usikkerhet (IU) modererer forholdet mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse.



Figur 1. Teoretisk modell for studiens hypoteser. Daglig transformasjonsledelse ble inkludert som kontrollvariabel.

### Hvorfor og hvordan undersøke dynamiske forhold?

Inneværende studie benytter et kvantitativt dagbokdesign og i det følgende vil vi kort redegjøre for metoden og dens nytteverdi sammenlignet med andre forskningsmetoder. Tradisjonelt har tverrsnittstudier vært den mest anvendte forskningsmetoden innen arbeids- og organisasjonspsykologi (Ohly et al., 2010). En sentral svakhet ved metoden er imidlertid at data samles inn på kun ett tidspunkt (Shamir, 2011), noe som synes å forutsette at konstruktene studert er relativt stabile over tid. Dette kan være problematisk da en rekke psykologiske variabler er dynamiske og påvirkes av situasjonelle og individuelle betingelser (Ohly et al., 2010). Av denne grunn anvendes også longitudinelle forskningsdesign med flere måletidspunkt. En begrensning er likevel at longitudinelle design ofte ikke fanger opp kortsiktige fluktuasjoner i psykologiske variabler og prosesser fordi det foreligger lange tidsintervaller mellom måletidspunktene (Shamir, 2011).

Med bakgrunn i ovennevnte kritikk har dagbokstudier blitt anvendt i økende grad innen arbeids- og organisasjonspsykologi de senere år (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). Kvantitative dagbokdesign refererer til en gruppe av forskningsmetoder for å samle inn data fra de samme individene, en til flere ganger om dagen, over en gitt periode. Dette tillater undersøkelsen av daglige fluktuasjoner i tilstander, erfaringer og atferd, samt karakteristikker ved arbeidssituasjonen som varierer fra dag til dag (Ohly et al., 2010). Anvendelse av hyppige måletidspunkt gjør således metoden til et nyttig verktøy for å fange opp korttidseffekter av

ulike erfaringer, slik som ledelse, samt det dynamiske samspillet mellom variabler på arbeidsplassen (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). Vanlig praksis i dagbokstudier er bruk av forskningsspørsmål som inkluderer kryss-nivå interaksjoner (Ohly et al., 2010), noe som gjør det mulig å undersøke hvordan relativt stabile variabler (eks. personlighetsfaktorer) påvirker forholdet mellom variabler som fluktuerer på et daglig nivå. Dette kan blant annet gi innsikt i hvorvidt, og eventuelt hvorfor, individer reagerer ulikt på aspekter ved deres nåværende miljø (Fisher & To, 2012). Inneværende studie vil benytte en slik tilnærming for å undersøke om individuelle forskjeller i moralsk utkobling og IU påvirker effekten daglig passiv-unnvikende ledelse har på kadettene daglige sikkerhetssetterlevelse.

### **Studiens kontekst**

Foreliggende studie er gjennomført i en militær og maritim kontekst om bord på en 100 år gammel seilskute – uten vesentlig moderne teknologi som støtte i operasjonen. Seilasen gjennomføres over en forholdsvis lang periode på 11 uker over Nordsjøen og Atlanterhavet på senhøsten. Dette medfører en rekke stressorer og risiko for mannskap og fartøy. Eksempelvis i form av høy og ofte belastende arbeidsmengde og intensitet både på natt og dagtid, og under tidvis ekstreme værforhold som sterk storm eller orkan, kombinert med bølger opp til 17-20 meter. Under disse forholdene må mannskapet jobbe sammen som team for å kunne håndtere seilmanøvre og trygg navigasjon, gjerne i riggen opp til 48 meter over dekk. I et slikt risikoutsatt miljø vil selv små avvik fra sikkerhetsprosedyrer, som eksempelvis manglende oppmerksomhet og observasjonsdisiplin som bøyevakt, rormann eller brannvakt få katastrofale konsekvenser, både for individer, kollegaer og fartøyet som helhet (Bartone, 2006; Olsen & Espevik, 2009). Virkningene kan ha kortsiktig karakter, men også medføre langsiktige og gjerne mer omfattende konsekvenser, som eksempelvis alvorlig feilnavigasjon som medfører havari. Videre er kadettene om bord under opplæring. Utrent mannskap som mangler erfaring når det oppstår uforutsette og krevende situasjoner kan ytterligere øke risikoen for alvorlige skader og i verste fall død. At ansatte etterlever gjeldende sikkerhetsreglement i et slikt miljø er derfor vesentlig, og trolig av større betydning enn avvik som begås i mindre sikkerhetskritiske miljø, som eksempelvis administrativt orienterte arbeidsmiljø (Olsen & Eid, 2015). Studiens plattform er derfor spesielt egnet til å undersøke sviktende sikkerhetssetterlevelse.

## Teoretisk rammeverk

### Sviktende sikkerhetsetterlevelse

Etterlevelse av organisatoriske sikkerhetsbestemmelser har vist seg å ha stor betydning for arbeidsplass sikkerhet og for å opprettholde sikker operasjon (Dahl & Olsen, 2013; Griffin & Neal, 2000; Reason, 1990). I den sammenheng kan sviktende etterlevelse ha alvorlige følger, spesielt i høyrisiko kontekster (Alper & Karsh, 2009; Dahl & Olsen, 2013; Kvalheim & Dahl, 2016), som innehar et større potensiale for ulykker og skader (Bergheim et al., 2015). Sviktende sikkerhetsetterlevelse («non-compliance») kan omtales som mangelfull etterlevelse av gjeldende sikkerhetsreglement (Dahl, 2013; Reason, Parker, & Lawton, 1998). Mer spesifikt refererer det til brudd på sikkerhetsprosedyrer og rutiner, såkalte «violations» som er «ulike handlinger som bryter med praksiser ansett som nødvendig av leder eller andre regulerende agenter for å vedlikeholde sikker operasjon» (Reason, 1990, s. 195, vår oversettelse). Dette innebærer at det må eksistere regler, prosedyrer eller normer for sikkerhet, samt at det gjøres en handling som er i strid med disse for at atferden kan kategoriseres som et brudd (Alper & Karsh, 2009). En alternativ formulering som anvendes i litteraturen for sviktende sikkerhetsetterlevelse er risiko atferd («risk-taking behaviour») (Bosak, Coetsee, & Cullinane, 2013; Sandhåland, Oltedal, Hystad, & Eid, 2017). Forståelsene overlapper i stor grad, og i det følgende vil det omtales som sviktende sikkerhetsetterlevelse.

Begrepet sikkerhetsetterlevelse utgjør en del av et større rammeverk for individets overordnede sikkerhetsatferd («safety behaviour»), omtalt som all sikkerhetsrelatert atferd individet inngår i og utfører i jobbsammenheng (Neal & Griffin, 2002). I tråd med Neal og Griffin (2002) sitt rammeverk for sikkerhetsprestasjon innehar sikkerhetsatferd to ulike atferds dimensjoner: (1) sikkerhetsetterlevelse («safety compliance») og (2) sikkerhetsdeltakelse («safety participation»). Sikkerhetsetterlevelse defineres som «etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer og gjennomføring av arbeidet på en trygg måte», mens sikkerhetsdeltakelse beskrives som «å hjelpe kollegaer, fremme sikkerhetsprogram på arbeidsplassen, demonstrere initiativ, og gi en innsats for å forbedre sikkerheten på arbeidsplassen» (Neal, Griffin, & Hart, 2000, s. 101, vår oversettelse). Førstnevnte innebærer atferder som direkte bidrar til arbeidsplass sikkerhet, eksempelvis å følge gjeldende sikkerhetsreglement og gå med påkrevd sikkerhetsutstyr. Mens sistnevnte inkluderer atferder som mer indirekte påvirker arbeidsplass sikkerhet, som å stille opp på sikkerhetsmøter eller delta på frivillige sikkerhetsaktiviteter (Griffin & Neal, 2000; Neal & Griffin, 2006).

Litteraturen på sikkerhetsatferd kjennetegnes av en inkonsistent og uklar begrepsanvendelse (Christian, Bradley, Wallace, & Burke, 2009). Én utfordring er at

sikkerhetsatferd i enkelte tilfeller også refererer til sikkerhetsutfall, slik som antall ulykker og skader per år. Christian og kollegaer (2009) påpeker at det er nødvendig å skille sikkerhetsrelaterte atferder fra utfallene av disse. Å definere sikkerhetsatferd som individuelle atferder gir også forskere et målbart kriterium som er mer nærliggende relatert til psykologiske faktorer enn skader og ulykker. I denne oppgaven anvendes en forståelse hvor sikkerhetsatferd refererer til sikkerhetsrelaterte atferder individer inngår i og utfører på arbeidsplassen. Studien begrenser seg imidlertid til sviktende sikkerhetsetterlevelse, med fokus på å ignorere og ta snarveier når det kommer til sikkerhetsreglement.

Individer kan av ulike årsaker velge å fravike fra gjeldende reglement. Reason (1990) hevder at årsaken til brudd kan klassifiseres etter intensjonalitet, og skiller mellom tilsiktede og utilsiktede brudd. Førstnevnte er intensjonelle avvik fra prosedyrer som er kjent og forstått av personen, eksempelvis å bevisst bryte prosedyrer for å utføre en jobb med mindre innsats. Sistnevnte refererer til brudd på rutiner som personen ikke har kjennskap til eller bevissthet om. I dette tilfellet er personen uvitende om avviket som er begått, og det blir derfor ikke oppfattet som en snarvei til målet. I tråd med kategoriseringen av tilsiktede og utilsiktede brudd vil oppgaven ta utgangspunkt i at «sviktende sikkerhetsetterlevelse» eller «sikkerhetsbrudd» refererer til intensjonelle avvik fra gjeldende prosedyrer. Avgrensningen støttes også av studiens militære og maritime miljø, som kjennetegnes av et høyt fokus på sikkerhet (Nielsen, Eid, Hystad, Sætrevik, & Saus, 2013). I foreliggende kontekst er det sannsynlig at kadettene innehar god kunnskap og informasjon om eksisterende prosedyrer og krav til sikkerhetsatferd. Det er derfor holdbart å anta at kadettene vil ha kjennskap til, og bevissthet om, når de begår avvik fra gjeldende sikkerhetsreglement, og at bruddene derfor er intensjonelle. Tilstedeværelsen av intensjonalitet betyr imidlertid ikke at bruddet er begått for å forårsake skade, en såkalt sabotasje (Reason, 1990). De fleste brudd er ikke-ondsinnede avvik fra reglementet uten en på forhånd gitt intensjon om å påføre skade, og det er disse som har fått mest fokus i litteraturen (Alper & Karsh, 2009; Reason, 1990).

Forskning har påpekt at sviktende etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer og regler er assosiert med ulykker på tvers av ulike industrier (Hopkins, 2011), blant annet i høyt regulerte og risikoutsatte industrier som olje og gass og flyteknikk (Dahl, 2013), samt i bergindustrien (Lenné, Salmon, Liu, & Trotter, 2012). Likevel har det vært mangel på teoretisk forståelse for årsakene til brudd på sikkerhetsreglement (Alper & Karsh, 2009). Dette har stimulert forskning som fokuserer på hvorfor arbeidere bryter eksisterende sikkerhetsprosedyrer (Dahl, 2013), forløpere til sviktende etterlevelse (Mearns, Hope, Ford, & Tetrick, 2010; Neal et al.,

2000; Zohar, 2002), samt identifisering av faktorer som fremmer sikkerhetsetterlevelse (Kvalheim & Dahl, 2016; Neal & Griffin, 2002).

Deler av forskningen har fokusert på individuelle karakteristika (Dahl, 2013), slik som betydningen av personlighet (eks. Salgado, 2002). Andre har imidlertid påpekt at det å klandre ansatte for brudd på sikkerhetsnormer er en utilstrekkelig tilnærming til å forbedre arbeidsplass sikkerhet (Alper & Karsh, 2009). Evalueringen av avvik må også ta hensyn til individets kontekst (Reason, 1998). Forskning har derfor i økende grad rettet fokus mot betydningen av sosiale og organisatoriske karakteristika for å redusere brudd og oppnå høyere nivå av sikkerhetsetterlevelse (Didla, Mearns, & Flin, 2009). Ulike kontekstuelle karakteristika har blitt studert, som blant annet ledelse (eks. Lu & Yang, 2010) jobbkrav og ressurser (eks. Hansez & Chmiel, 2010) mangel på informasjon (Alper & Karsh, 2009), og sikkerhetsklima (Kvalheim & Dahl, 2016; Neal & Griffin, 2002). Et interessant funn i denne sammenheng er at brudd ikke alltid resulterer i ulykker (Alper & Karsh, 2009), samt at de fleste avvik ikke registreres fordi de ikke medfører uønskede utfall. Likevel påpekes det at sviktende sikkerhetsatferd kan gjøre systemet mer sårbart, noe som innebærer at flere brudd øker risikoen for uønskede utfall (Reason et al., 1998). Dette indikerer at selv om avvik ikke nødvendigvis resulterer i ulykker umiddelbart, så kan mengden brudd over tid øke sannsynligheten for uønskede utfall. Det er derfor viktig å øke forståelsen for hvorfor ansatte avviker fra sikkerhetsreglement for å redusere omfanget av brudd og dermed ulykker.

### **Daglige fluktasjoner i sviktende sikkerhetsetterlevelse**

Forskning har tradisjonelt anvendt metodiske design som kan medføre en oppfatning av sikkerhetsetterlevelse som et relativt stabilt konstrukt (Christian et al., 2009; Clarke, 2013). Empiri og litteratur har imidlertid vist at individets jobbprestasjon og atferd generelt er dynamiske konstrukt som varierer over kortere tidsperioder (eks. Bakker & Bal, 2010; Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2009; Yang & Diefendorff, 2009), og påvirkes av daglige erfaringer (Ohly et al., 2010). Det er derfor holdbart å anta at også individets sikkerhetsatferd, i form av sikkerhetsetterlevelse, vil kunne variere på tvers av dager. Daglig undersøkelse av sikkerhetsetterlevelse anses som spesielt nyttig i undersøkelsens operative miljø, hvor mangelfull etterlevelse én dag kan være nok til å danne grunnlag for alvorlige konsekvenser og bidra til å redusere organisatorisk sikkerhet.

I studiens kontekst vil trolig kadettene erfare ulike daglige opplevelser som kan påvirke deres daglige sikkerhetsetterlevelse. Eksempler kan være å forholde seg til ulike ledere og kollegaer, håndtere krevende militære øvelser og arbeidsoppgaver, sjøsyke, samt dårlige værforhold. I denne sammenheng omtales også lederskap som en sentral

påvirkningsfaktor (Clarke, 2013; Kelloway et al., 2006) som tenkes å innvirke på kadettene daglige atferd om bord. En gruppe lederstiler som nylig har møtt interesse i relasjon til arbeidsplass sikkerhet og sikkerhetsetterlevelse, er passive former for ledelse (Kelloway et al., 2006; Mullen, Kelloway, & Teed, 2011; Nielsen et al., 2016).

### **Passiv-unnvikende ledelse**

Ledelse har lenge vært et sentralt forskningsobjekt innen arbeids- og organisasjonspsykologi, blant annet fordi det anses som en nøkkelvariabel i jobbsammeheng og som viktig for organisatorisk fungering (Hetland, 2013; Northouse, 2013). House og Javidan (2004) definerer ledelse som «individets evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i organisasjoner de er medlem i» (s. 15, vår oversettelse). På lik linje med en rekke andre definisjoner fremstilles ledelse som noe konstruktivt som bidrar til måloppnåelse og effektivitet (Schyns & Schilling, 2013; Skogstad & Notelaers, 2013). Det er imidlertid ikke utelukket at ledere kan utøve atferd som hemmer måloppnåelse og som har negative konsekvenser for både medarbeidere og organisasjonen (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Skogstad et al., 2017). Ledere som er fraværende, reaktiv og/eller ikke oppfyller de legitime forventningene knyttet til lederskap kan være et eksempel, og kan omtales som passiv-unnvikende ledelse (Avolio & Bass, 2004).

Passiv-unnvikende ledelse kombinerer to beslektede lederstiler fra Bass og Avolio (1994) sin fullspektrumsmodell for ledelse; passiv unntaksledelse og laissez-faire ledelse. Førstnevnte er en underdimensjon av transaksjonsledelse og refererer til ledere som utsetter å gripe inn eller engasjere sine medarbeidere før et problem eller en feil allerede har oppstått (Bass & Avolio, 1994). Dermed betraktes lederstilen som en reaktiv og korrigerende transaksjon (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Laissez-faire ledelse anses imidlertid som en ikke-transaksjon i den forstand at det omhandler unngåelse eller fravær av ledelse (Bass & Avolio, 1994). Ledere som utøver slik atferd unnlater gjerne å ta beslutninger, gi tilbakemeldinger og belønne sine medarbeidere (Skogstad & Notelaers, 2013). Basert på Bass og Avolio (1994) sin teoretiske og operasjonelle definisjon beskriver Skogstad, Hetland, Glasø, og Einarsen (2014) laissez-faire ledelse som «villet («volitional») aktivitet når det gjelder å unngå medarbeidere som trenger hjelp, samtidig som lederatferden reflekterer inaktivitet når det gjelder å tilnærme seg medarbeidere med behov for leder assistanse» (s. 325, vår oversettelse). Dermed anses laissez-faire ledelse som aktiv i den forstand at det omhandler et valg om å ikke handle når det eksisterer en legitim forventning om – eller behov for handling (Antonakis et al., 2003; Skogstad et al., 2017).

Selv om passiv unntaksledelse og laissez-faire ledelse er definert i fullspektrumsmodellen som to separate lederstiler (Bass & Avolio, 1994) indikerer forskning at de har en sterk korrelasjon og en relativ lik sammenheng med en rekke utfallsvariabler (Avolio & Bass, 2004; Judge & Piccolo, 2004). Av denne grunn har flere studier kombinert lederstilene i en høyere-orden dimensjon under fellesbetegnelsen passiv ledelse (eks. Hinkin, Schriesheim, & Zedeck, 2008; Kelloway et al., 2006; Skogstad & Notelaers, 2013). Inneværende studie anvender en slik tilnærming men vil benytte benevnelsen passiv-unnvikende ledelse, som foreslått av Avolio og Bass (2004). Dermed kan passiv-unnvikende ledelse beskrives som villet unngåelse eller utsettelse av handlinger som er nødvendig eller ønsket. I relasjon til studiens kontekst kan dette trolig innebære at lederen ikke involverer seg i kadettenes sikkerhetsatferd og tar avstand fra sikkerhetsrelaterte bekymringer fullt og helt (laissez-faire ledelse) eller frem til de medfører synlige problemer, slik som skader eller ulykker (passiv unntaksledelse) (Kelloway et al., 2006). Pilbeam, Doherty, Davidson, og Denyer (2016) påpeker at en sentral del av leders rolle er å påse at ansatte etterlever gjeldende sikkerhetsreglement. I den grad leder ikke gjør dette vil han/hun således unnlate å oppfylle sentrale aspekt av sin lederrolle.

En potensiell årsak til at det eksisterer begrenset forskning på passive former for ledelse kan være antakelsen om at «så lenge en leder ikke gjør noe så kan ikke han/hun utøve noen skade» (Barling & Frone, 2017, s. 211, vår oversettelse). Det kan også skyldes at ledelse tradisjonelt har blitt likestilt med effektivt lederskap (Kellerman, 2004; Skogstad et al., 2017). I senere år har imidlertid interessen for passive former for ledelse økt og litteraturen som eksisterer indikerer at det å ikke handle kan ha en rekke negative og skadelige konsekvenser. Gjennomgang av tidligere forskningsfunns viser at slik lederatferd blant annet henger sammen med negative utfall som økt rolletvetydighet, rollekonflikt og konflikter på arbeidsplassen (Skogstad et al., 2007), redusert velvære, mental helse og jobbtilfredshet (Barling & Frone, 2017), lavere tilfredshet med leder (Judge & Piccolo, 2004), samt nedsatt bedriftsenhet prestasjon (Howell & Avolio, 1993). Det ser også ut til å være negativt assosiert med sikkerhetsrelaterte utfall (Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011). Av denne grunn har passiv-unnvikende ledelse blitt beskrevet som en passiv form for destruktiv ledelse (Nielsen et al., 2016; Skogstad et al., 2017).

Inneværende studie vil forsøke å bygge videre på denne litteraturen ved å undersøke effekten av passiv-unnvikende ledelse på et daglig nivå. Få studier har undersøkt ledelse ved bruk av dagbokstudie (Shamir, 2011) og de som er publisert fokuserer på aktive og effektive former for ledelse (Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011). Nyere forskning indikerer



eksempelvis at tilstedeværelsen av transformerende lederatferd kan fluktuere på tvers av dager (Breevaart et al., 2014), noe som gjør det rimelig å anta at også tilstedeværelsen av passiv-unnvikende lederatferd vil variere fra dag til dag. Dette impliserer videre at ledere kan påvirke sine underordnede ulikt avhengig av dag og måletidspunkt og viser til verdien av å studere ledelse som et daglig fluktuerende fenomen. Ved bruk av dagbokdesign vil det være mulig å undersøke lederstilen som en nærliggende prediktor for sikkerhetssetterlevelse (Breevaart et al., 2014).

### **Transformasjonsledelse som kontrollvariabel**

Transformasjonsledelse kan omtales som «en prosess hvor en endrer og omformer mennesker med fokus på følelser, verdier, etiske standarder og langsiktige mål, gjennom å forstå de underordnedes motiver, dekke deres behov og behandle dem som hele mennesker» (Northouse, 2013, s. 185, vår oversettelse). I motsetning til passiv-unnvikende ledelse anses dette som en høyst aktiv og effektiv form for ledelse og en rekke empiriske funn viser til dens positive effekter (eks. Judge & Piccolo, 2004) også relatert til sikkerhet (Clarke, 2013; Kelloway et al., 2006; T. D. Smith, Eldridge, & DeJoy, 2016).

Fullspektrumsmodellen til Bass og Avolio (1994) plasserer transformasjonsledelse i den aktive enden og laissez-faire ledelse i den passive enden av aktiv-passiv kontinuumet. Likevel indikerer forskning at de er uavhengige lederstiler, ved at aktive og passive former for ledelse er negativt relaterte, men ikke gjensidig utelukkende (Kelloway et al., 2006; Kelloway et al., 2005; Mullen et al., 2011). Dette vil i praksis bety at ledere ikke er enten «passiv-unnvikende» eller «transformerende», men at begge lederstiler kan utøves av det samme individet på ulike tidspunkt, noe Mullen og kollegaer (2011) kaller inkonsekvent ledelse. Altså kan lederatferd variere langs «aktiv-passiv» akse over tid og følgelig kan kadettene oppfatte sin leder som transformerende i noen tilfeller og passiv i andre. Av denne grunn vil det være interessant å kontrollere for de dager kadettene oppfatter sin leder som transformerende og dermed komme tettere på effekten av passiv-unnvikende ledelse. Dette er særlig relevant i studiens kontekst da kadettene, som en del av deres lederutvikling, ruller på å inneha lederrollen. Videre har flere forskere påpekt nytteverdien av å inkludere mål på passive og aktive former for ledelse i samme studie da de trolig forklarer ulik varians (Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011). Kelloway og medarbeidere (2006) fant eksempelvis at passiv ledelse forklarer unik varians i sikkerhetsrelaterte utfall utover det forklart av transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse vil dermed inkluderes i forskningsdesignet som en kontrollvariabel.

**Passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse**

Kelloway, Nielsen, og Dimoff (2017) konstaterer at ledelse er en kritisk organisatorisk determinant for arbeidsplass sikkerhet. Gjennomgang av litteratur underbygger en slik antakelse, hvor flere studier støtter påstanden om en sammenheng mellom ledelse og sikkerhet (eks. Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002; Christian et al., 2009; Clarke, 2013; Dahl & Olsen, 2013; Griffin & Hu, 2013; Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011; Nielsen et al., 2016; T. D. Smith et al., 2016; Zohar, 2002). En assosiasjon mellom ledelse og sikkerhetsdeltakelse er i større grad etablert (eks. Hofmann, Morgeson, & Gerrass, 2003; Mullen & Kelloway, 2009), mens det imidlertid er begrenset forståelse for sammenhengen mellom ledelse og sikkerhetssetterlevelse (Griffin & Hu, 2013). Likevel har enkelte fremstilt ledelse som en sentral variabel i forbindelse med etterlevelse av sikkerhetsreglementet, hvor eksempelvis studier har funnet en sammenheng mellom leders forpliktelse til sikkerhet og risiko atferd (eks. Bosak et al., 2013; Yule, Flin, & Murdy, 2007), samt en assosiasjon mellom leders involvering og nivå av sikkerhetssetterlevelse (Dahl & Olsen, 2013).

Videre har forskning hovedsakelig studert sikkerhetsutfall assosiert med aktive og transformerende ledere (Clarke, 2013; Judge & Piccolo, 2004; Kelloway et al., 2005). Eksempelvis har empiri funnet at transformasjonsledelse er positivt assosiert med ansattes persepsjon av sikkerhetsklime og sikkerhetsdeltakelse (Clarke, 2013), samt færre ulykker (Zohar, 2002). Med utgangspunkt i de positive konsekvensene assosiert med konstruktive former for ledelse og sikkerhet, påpeker Nielsen og kollegaer (2016) at det er holdbart å anta at også destruktive former for ledelse påvirker arbeidsplass sikkerhet. Overraskende til tross for negative utfall forbundet med passive former for destruktiv ledelse er forskningen på dette området begrenset, særlig i forbindelse med sikkerhetsrelaterte utfall på arbeidsplassen (Judge & Piccolo, 2004; Kelloway et al., 2006; T. D. Smith et al., 2016). Likevel finnes det enkelte studier som undersøker slike sammenhenger. Eksempelvis fant Kelloway og medarbeidere (2006) et negativt forhold mellom sikkerhets-spesifikk passiv ledelse og sikkerhetsklime og sikkerhetsbevissthet. Videre har annen forskning belyst at sikkerhets-spesifikk passiv ledelse har en direkte negativ assosiasjon med sikkerhetssetterlevelse, men ingen sammenheng med sikkerhetsdeltakelse (Mullen et al., 2011). Kunnskap om forholdet mellom ledelse og sikkerhet er også begrenset av en utbredt anvendelse av kryss-seksjonelle studier (Barling et al., 2002; Nielsen et al., 2016; O'Dea & Flin, 2001). Oss bekjent er det ingen tidligere studier som har studert sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og sikkerhetssetterlevelse på et daglig nivå (Nielsen et al., 2016). Med bakgrunn i empiri og tidligere nevnt forskning

antas det i foreliggende undersøkelse at daglig passiv-unnvikende ledelse har en positiv sammenheng med daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse.

En mulig forklaring på den antatte positive sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse kan forstås i lys av sosial læringsteori. I tråd med teorien postuleres det at læring finner sted gjennom vikarierende erfaring med andre i en sosial kontekst (Bandura, 1977). Det innebærer at leder, gjennom samhandling med kadettene, overfører beskjeder om hva som forventes i forhold til sikkerheten om bord. Kadettene lærer derfor hvilke atferder som aksepteres, forventes og støttes gjennom interaksjoner med og observasjoner av leder, og derav betydningen til sikkerhet (Clarke, Guediri, & Lee, 2017). Leder er i tråd med dette en avgjørende rollemodell som kommuniserer viktigheten av sikkerhet (Brown & Treviño, 2006; Kelloway et al., 2006). Gjennom mangelfull oppmerksomhet og passivitet rettet mot sikkerhetsaker kan det antas at passiv-unnvikende ledere formidler at etterlevelse av gjeldende sikkerhetsprosedyrer er mindre nødvendig og pålagt (Clarke et al., 2017). De dager leder vurderes som passiv og unnvikende kan det således tenkes at kadettene adopterer tilsvarende atferd, spesielt siden avvikende sikkerhetssetterlevelse sjeldent vil bli oppdaget og sanksjonert av en fraværende leder. Dette kan antas å øke sannsynligheten for manglende etterlevelse av gjeldende sikkerhetsreglement, noe som støttes av Dahl og Olsen (2013). Disse fant at leders involvering, sett som i den grad leder involverer seg i arbeidsoperasjoner, har en signifikant positiv påvirkning på sikkerhetssetterlevelse på offshore plattformer. Dette belyser at ledere som i høy grad fremviser at de prioriterer sikkerhet oppnår høyere nivå av sikkerhetssetterlevelse fra sine ansatte, enn ledere som i mindre grad prioriterer sikkerhet. I tillegg har annen forskning funnet at ledere som «turn's a blind eye» til avvikende sikkerhetsatferd er positivt assosiert med brudd (Lawton, 1998).

En annen nærliggende forklaring på den antatte sammenhengen kan være at passiv-unnvikende ledelse bidrar til et dårlig sikkerhetsklime, som videre kan medføre redusert sikkerhetssetterlevelse. Dette støttes av forskning som har studert sikkerhetsklime som en mulig mediator mellom ulike lederatferder og sikkerhetsutfall (Barling et al., 2002; Clarke, 2013; Kelloway et al., 2006; T. D. Smith et al., 2016). Sikkerhetsklime omtales som: «et sett av oppfatninger som ansatte deler angående sikkerheten på arbeidsplassen» (Zohar, 1980, s. 96, vår oversettelse), og hevdes å være en viktig referanseramme for sikkerhetsatferden og holdningene til individer og grupper av ansatte (Clarke, 2006). En unnvikende leder som ikke overvåker at prosedyrer følges og som fremviser et passivt standpunkt til etterlevelse av sikkerhetsreglement kan indirekte, gjennom sin atferd, kommunisere at sikkerheten er mindre

verdsatt. Eksempelvis kan dette medføre at kadettene tolker at ledelsen aksepterer sikkerhetsavvik (Alper & Karsh, 2009). Dermed kan dager kadettene rapporterer mer passiv-unnvikende lederatferd tenkes å fremme et sikkerhetsklime kjennetegnet av dårlige holdninger til sikkerheten, som videre kan påvirke individets tilbøyelighet til å etterleve prosedyrene i en negativ retning. Denne antakelsen støttes av T. D. Smith og kollegaer (2016) som fant en negativ sammenheng mellom passiv ledelse og sikkerhetsklime. Påfølgende fant forfatterne at dårligere persepsjoner av sikkerhetsklimet er assosiert med svekket sikkerhetsetterlevelse og sikkerhetsdeltakelse.

En annen grunn til at passiv-unnvikende ledelse kan medføre økt risiko for sviktende sikkerhetsetterlevelse blant kadettene kan være at en passiv og unnvikende leder påvirker motivasjonen til å etterfølge prosedyrene. I de omgivelser det eksisterer organisatoriske direktiver for atferd, som påkrevde sikkerhetsprosedyrer, vil individet alltid ha valget om å etterleve eller avvike fra disse. I den sammenheng er individets motivasjon avgjørende (Hope & Pate, 1988). En fraværende og uinteressert leder kan påvirke motivasjonen til å etterleve, blant annet gjennom å fremvise mangelfull forsterkning og overvåking av sikkerhetsetterlevelse og ønsket sikkerhetsatferd (Kelloway et al., 2006). Dette er i tråd med forventningsteori om motivasjon (Vroom, 1964) og Hope og Pate (1988) sitt beslutningstre for etterlevelse. I følge forventningsteori er menneskelig atferd et resultat av bevisste avgjørelser mellom forskjellige alternative handlingsmønstre (Brochs-Haukedal, 2011). Individets valg er en funksjon av tre faktorer: (1) en oppfatning om at innsats resulterer i ønsket nivå av prestasjon, (2) oppfattet sannsynlighet for at en spesifikk atferd eller prestasjonsnivå medfører et bestemt utfall, og tilslutt (3) subjektiv oppfattet verdi av utfallet (utfall valens) (Brochs-Haukedal, 2011; Nadler & Lawler 1989).

Med utgangspunkt i teorien vil individet være motivert av og velge den løsningen som gir det høyeste assosierte positive utfallet. Beslutningen om å avvike vil dermed rettferdiggjøres i de tilfeller etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer tolkes å være mindre personlig belønnende for kadettene enn alternative handlingsmønstre (Alper & Karsh, 2009). Det kan derfor antas at dager hvor leder vurderes som passiv-unnvikende er assosiert med manglende belønning og overvåking av sikkerhetsetterlevelse, noe som kan øke sannsynligheten for at alternative handlingsvalg erfares som mer attraktive for kadettene. Dette støttes eksempelvis av Lu og Yang (2010) som fant at ledere som belønner og oppmuntrer til sikker arbeidsutførelse assosieres med et lavere nivå av intensjonell regelbryting, samt forskning som belyser at leders overvåkings atferd er avgjørende for å motivere til etterlevelse av sikkerhetsreglementet (Griffin & Hu, 2013). I tillegg belyser annen

empiri at det foreligger en negativ sammenheng mellom passiv ledelse og motivasjon (Judge & Piccolo, 2004).

Oppsummert antyder empiri og teori at effekten passiv ledelse har på sikkerhetsatferd er negativ. Det er derfor grunnlag for å anta at daglig passiv-unnvikende ledelse vil være positivt relatert til daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse. Med utgangspunkt i dette blir følgende hypotese utarbeidet:

H1: Daglig passiv-unnvikende ledelse vil være positivt relatert til kadettens daglige sviktende sikkerhetsetterlevelse, når det kontrolleres for daglig transformasjonsledelse.

### **Individuelle forskjeller**

Forskning på sammenhengen mellom ledelse og sikkerhet har i stor grad fokusert på den direkte effekten ulike lederatferder har på sikkerhetsrelaterte utfallsvariabler. Dette gjelder også forholdet mellom passive former for ledelse og sikkerhetsetterlevelse, hvor få studier undersøker betydningen av individuelle karakteristika.

Det hevdes imidlertid at ledelse er situasjonsbestemt, noe som innebærer at den samme lederatferden kan ha ulike konsekvenser avhengig av gjeldende kontekst (Olsen & Espevik, 2009). Dermed kan situasjonelle betingelser, slik som medarbeider, få betydning for virkningen av ledelse og utfallet av ledelsesprosessen (Howell & Shamir, 2005). Det er eksempelvis rimelig å tenke at det eksisterer individuelle forskjeller i hvordan ansatte reagerer og erfarer eksponering for en spesifikk lederatferd (Avolio, 2007; Ehrhart & Klein, 2001; Tepper, 2000). En slik antakelse støttes av forskning på transformasjonsledelse som indikerer at lederstilen vil være mer effektiv for enkelte medarbeidere enn andre (Felfe & Schyns, 2006). I tillegg har studier også undersøkt personlighet som en mulig moderator mellom misbrukende ledelse («abusive supervision») og ulike utfallsvariabler (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013). Eksempelvis viste Mitchell og Ambrose (2012) at kontrollplassering fungerte som en moderator på forholdet mellom leder aggresjon og gjengjeldelses atferder. Med utgangspunkt i dette kan det også tenkes at passiv-unnvikende ledelse vil erfares forskjellig og dermed ha ulik effekt på kadettene. Det er imidlertid få studier som undersøker personlighet som en mulig moderator mellom ledelse og sikkerhetsetterlevelse. Undersøkelsen av moderatorer kan i den sammenheng bidra med å nyansere den antatte hovedsammenhengen. Av denne grunn vil inneværende studie undersøke hvorvidt karakteristikkene moralsk utkobling og IU påvirker forholdet mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse.

### **Moralsk utkobling**

I studiens kontekst kan sviktende sikkerhetssetterlevelse anses som en form for konsekvensetisk atferd. Dette fordi avvik fra sikkerhetsreglement kan medføre alvorlige konsekvenser for både liv og helse, samt store kostnader for organisasjoner (Neal & Griffin, 2002; Olsen & Eid, 2015). Således kan det omtales som uetisk eller kontraproduktiv arbeidsatferd (Robinson & Bennett, 1995). Dette gjør det relevant å inkludere teori som ser på individets forutsetninger for moral i studiens forskningsdesign. En sentral teori i denne sammenheng er Banduras teori for moralsk utkobling.

Bandura (1999) presenterer moralsk utkobling som en forklaring på hvordan mennesker er i stand til å begå uetiske handlinger uten at det går utover deres selvevaluering og selvspekt. I tråd med sosial kognitiv teori er mennesker agenter med evne til selvrefleksjon, selvevaluering og til å utøve kontroll over egen atferd gjennom selvregulerende prosesser (Bandura, 1986). Videre har de fleste utviklet interne personlige standarder som veileder det en oppfatter som god atferd og forhindrer det som oppfattes som umoralsk eller dårlig atferd (Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli, & Geen, 1996). De selvregulerende prosessene som styrer moralsk atferd er imidlertid sårbare for deaktivering og opererer bare når de er aktivert (Bandura, 1999). I samsvar med dette påpeker Bandura (1999, 2016) at kognitive mekanismer kan selektivt frakoble interne selvregulerende standarder som normalt motvirker uetisk atferd gjennom selv-sanksjon.

Moralsk utkobling består av åtte forskjellige, men relaterte mekanismer, kategorisert under fire grupper (Bandura, 2016; Bandura et al., 1996). Individuer som har en tendens til å utkoble moral antas å bruke en eller flere av disse mekanismene til å rasjonalisere eller rettferdiggjøre uetisk atferd som strider med deres moralske standarder. Dette kan utarte seg gjennom (1) kognitiv rekonstruering av selve handlingen slik at den fremstår som mindre uetisk (moralsk rettferdiggjøring, formildende språk eller fordelaktig sammenligning), (2) minimering av egenansvar for utøvelse og/eller konsekvensene av uetiske handlinger (forskyvning eller spredning av ansvar), (3) rekonstruering av konsekvensene av handling, enten ved å minimere eller fornekte de skadelige utfallene (forvrengning av konsekvenser), og/eller (4) feilrepresentering av ofrene for handlingen slik at de oppfattes som å få det de fortjener (umenneskeligjøring eller tilskrivelse av skyld) (Bandura, 1999; Bandura et al., 1996). Felles for mekanismene er at de reduserer individets bevissthet over det etiske innholdet i avgjørelsene en tar (Moore, 2008). På denne måten innebærer ikke moralsk utkobling en endring av egne moralske standarder eller nødvendigvis en mangel på kunnskap om hva som er rett og galt, men gjør individet i stand til å komme seg rundt dette på ulike vis

(Bandura, 2016; Bandura et al., 1996). Forskning indikerer at dette følgelig bidrar til å svekke selvregulering og minimere skyldfølelse assosiert med uetiske handlinger (Bandura et al., 1996).

Forskere har ulike syn på hvordan moralsk utkobling bør konseptualiseres og måles. Det eksisterer et skille mellom de som oppfatter det som en prosess (en tilstand aktivert av kontekstuelle faktorer) og de som tolker det som en disposisjon eller et trekk (en relativt stabil kognitiv orientering). Bandura (1999, 2016) fremlegger moralsk utkobling som en prosess bestående av en kontinuerlig og gjensidig interaksjon mellom individet, atferd og miljøet. Likevel har empiriske undersøkelser tradisjonelt målt det som en disposisjon (eks. Hystad, Mearns, & Eid, 2014; Moore, 2015; Wang, Lei, Yang, Gao, & Zhao, 2017). Nyere forskning indikerer imidlertid at moralsk utkobling opererer som en kombinasjon av ovennevnte perspektiver (Moore, 2015). Det vil si at individer trolig er mer eller mindre tilbøyelige til å ta i bruk kognitive mekanismer som utkobler moral når en står overfor beslutninger med etisk relevans, men at denne tilbøyeligheten også kan påvirkes av situasjonelle betingelser. Inneværende undersøkelse måler moralsk utkobling som en disposisjon.

Det eksisterer generelt få studier som undersøker moralsk utkobling i en organisatorisk kontekst (Johnson & Buckley, 2015) og enda færre som studerer det i sammenheng med sikkerhetsatferd og ledelse. Tradisjonelt har moralsk utkobling mottatt mye oppmerksomhet innen utviklings- og sosialpsykologi som en forklaringsmekanisme for antisosial, aggressiv og umoralsk atferd (Johnson & Buckley, 2015). Forskningen som er utført innen arbeids- og organisasjonspsykologi indikerer at moralsk utkobling også er en mulig forklaringsmekanisme for uetisk eller kontraproduktiv atferd i organisasjoner (Barsky, 2011; Fida et al., 2014; Hystad, Mearns, et al., 2014; Moore, Detert, Treviño, Baker, & Mayer, 2012). Eksempelvis har Moore og kollegaer (2012) funnet støtte for at tendensen til å utkoble moral kan predikere uetisk arbeidsatferd. Videre fant Fida og medarbeidere (2014) at moralsk utkobling delvis medierer forholdet mellom negative emosjoner forårsaket av stressorer på arbeidsplassen og kontraproduktiv arbeidsatferd. En studie har også relatert moralsk utkobling til arbeidsplass sikkerhet. Denne undersøkelsen fant støtte for at moralsk utkobling fungerer som en mediator for den positive sammenhengen mellom opplevd urettferdighet og avvikende sikkerhetsatferd (Hystad, Mearns, et al., 2014).

Ovennevnte viser at moralsk utkobling hovedsakelig er studert som en prediktor eller forklaringsmekanisme for uetisk og antisosial atferd på arbeidsplassen (Detert, Treviño, Sweitzer, & Zedeck, 2008). Antallet studier som undersøker den modererende effekten til moralsk utkobling er dermed begrenset, særlig i forbindelse med ledelse og sikkerhet. Ved å

undersøke moralsk utkobling som en moderator for sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse kan inneværende studie dermed bidra til å belyse et område av forskningsfeltet som har mottatt begrenset oppmerksomhet.

### **Den modererende rollen til moralsk utkobling**

Forskning og teori indikerer at passiv-unnvikende ledelse vil ha en negativ effekt på mannskapets sikkerhetssetterlevelse (Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011). Et interessant spørsmål er imidlertid om slik lederatferd vil ha tilsvarende påvirkning på samtlige kadetter. Uten ledelse som tilbyr ekstern kontroll og regulering av atferd kan trekk disposisjoner, slik som moralsk utkobling, trolig få større betydning for ansattes indre valg og atferd. Dette samsvarer med litteratur som hevder at personligheten i større grad påvirker atferd i svake situasjoner som ikke forsterker ønskede responser (Mischel, 1977). Hinkin og kollegaer (2008) beskriver passiv unntaksledelse som «leader non-monitoring» (s. 1236) og laissez-faire ledelse som manglende respons på medarbeider prestasjoner, både gode (unnlate å belønne) og dårlige (unnlate å straffe). Dermed kan eksponering for en passiv-unnvikende leder anses som en svak situasjon som skaper handlingsrom og handlingsfrihet gjennom manglende overvåkning og korreksjon av atferd (Grant & Ashford, 2008). I en slik kontekst kan trekket moralsk utkobling trolig få rom til å operere fritt uten eksterne konsekvenser som begrenser dens utfoldelse. Etersom moralsk utkobling antas å predikere utøvelsen av uetisk atferd (Bandura, 1999; Johnson & Buckley, 2015; Moore et al., 2012), kan det tenkes at en høy tendens til å koble ut moral vil øke sannsynligheten for redusert etterlevelse under eksponering for en passiv-unnvikende leder.

En tenkelig grunn til dette kan være at en passiv-unnvikende leder gjør det lettere for mannskapet å rettferdiggjøre avvikende sikkerhetsatferd. Eksempelvis kan passiv-unnvikende lederatferd trolig bidra til at mannskapet nedvurderer de skadelige konsekvensene egen sviktende sikkerhetssetterlevelse kan ha (forvrengning av konsekvenser). Om sikkerhetsatferd verken overvåkes eller får noen form for konsekvenser kan det signalisere til kadettene at sikkerheten ikke anses som viktig eller verdsatt av deres nærmeste overordnede (Kelloway et al., 2006) og følgelig at det «ikke er så farlig» å bryte sikkerhetsrutiner. I tråd med dette fant Kelloway og medarbeidere (2006) at sikkerhets-spesifikk passiv ledelse var negativt assosiert med ansattes sikkerhetsbevissthet. Mannskapet kan trolig også oppleve mindre egenansvar for risikofylte arbeidsmetoder (forskyvning av ansvar) om deres leder er fraværende og tar avstand fra sikkerheten om bord på seilskuten. For kadettene med en tendens til å koble ut moral kan dette tenkes å forsterke sannsynligheten for redusert sikkerhetssetterlevelse ved å gjøre det lettere for dem å rettferdiggjøre slik atferd. Individuer som i motsetning skårer lavt på



tendensen til moralsk utkobling, og som trolig veiledes av interne moralske standarder i større grad (Bandura, 1999), vil antakelig være mindre sårbar for å bli påvirket i en slik negativ retning når leder er passiv-unnvikende.

Moore (2015) hevder i samsvar med dette at disposisjonell moralsk utkobling kan fungere som en akselerator for uetisk atferd i etisk farlige situasjoner. Med dette mener hun at høy grad av disposisjonell moralsk utkobling vil øke sannsynligheten for uetisk atferd i situasjoner som virker fasiliterende for slik atferd. Det er derfor grunnlag for å anta at passiv-unnvikende ledelse utgjør en større risikofaktor for sviktende sikkerhetssetterlevelse når det utøves overfor kadetter som skårer høyt på moralsk utkobling, sammenlignet med de som skårer lavt. Til støtte for en slik antakelse fant White-Ajmani og Bursik (2014) at deltakere med høy skåre på disposisjonell moralsk utkobling, som ble fornærmet av en meddeltaker, uttrykte signifikant mer aggresjon enn deltakere med høy skåre som ikke ble fornærmet. Fornærmelse var her en betingelse ment til å fasilitere aggressiv og gjengjeldende atferd. Samnani, Salamon, og Singh (2014) har også funnet støtte for at moralsk utkobling modererer forholdet mellom negativ affekt og kontraproduktiv arbeidsatferd, ved at sammenhengen var sterkere for de som skåret høyt på moralsk utkobling.

Moore (2015) påpeker imidlertid at det eksisterer empirisk uklarhet rundt den modererende effekten til moralsk utkobling, slik at det også er mulig at effekten går i motsatt retning. I praksis vil dette bety at en tendens til å frakoble moralske standarder predikerer uetisk atferd uavhengig av kontekst, mens individer som skårer lavt på denne tendensen vil være sårbar for å bli negativt påvirket av situasjonelle betingelser (Moore, 2015). Med bakgrunn i ovennevnte teori, forskning og resonnement forventer vi imidlertid at høy tendens til moralsk utkobling vil øke sannsynligheten for redusert etterlevelse på dager med passiv-unnvikende ledelse. Dermed fremstilles følgende hypotese:

H2: Sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse vil bli moderert av moralsk utkobling, slik at sammenhengen er sterkere for kadetter som skårer høyt på moralsk utkobling, sammenlignet med kadetter som skårer lavt.

### **Intoleranse for usikkerhet**

Selv om sikkerhetssetterlevelse kan tolkes som å inneha et moralsk aspekt, handler etterlevelse, spesielt i en operativ setting, også om evne til å mestre usikkerhet under tøffe og pressende forhold. Sikkerhetssetterlevelse i denne sammenhengen handler om å møte krav til

sikkerhetsatferd, også i situasjoner som oppleves som farlig og krevende, slik som en sikkerhetsrunde på dekk i orkan eller redning av seil høyt oppe i riggen. Vi vil derfor i inneværende studie også inkludere et perspektiv knyttet til individets håndtering og mestring av usikkerhet.

Mennesker hevdes å i ulik grad tolerere usikkerhet som et aspekt av livet (Alschuler & Beier, 2015; Dekkers, Jansen, Salemink, & Huizenga, 2017) og arbeidshverdagen (Furnham & Ribchester, 1995). Litteraturen på IU er imidlertid kjennetegnet av en generell mangel på konseptuell klarhet, både innen og mellom ulike skalaer (Hillen, Gutheil, Strout, Smets, & Han, 2017). En nyere tilnærming innen feltet som har fått utbredt støtte konseptualiserer IU som en disposisjonell tendens (Birrell, Meares, Wilkinson, & Freeston, 2011; Carleton, 2016; Hillen et al., 2017; Koerner & Dugas, 2006). I tråd med en slik tilnærming kan IU defineres som «en disposisjonell karakteristika som reflekterer et sett av negative oppfatninger om usikkerhet og dens implikasjoner» (Koerner & Dugas, 2008, s. 620, vår oversettelse). I den sammenheng refererer intoleranse til en manglende evne til å holde ut, da særlig i usikre situasjoner som forventes å fremme en negativ emosjonell respons (eks. frykt eller angst). Usikkerheten oppstår når individet erfarer noe ukjent, som er en situasjon kjennetegnet av manglende kunnskap og informasjon (Carleton, 2016). Dermed vil fravær av informasjon (usikkerhet), for enkelte utløse en usikkerhetsrespons (eks. redsel). En iboende redsel for det ukjente utgjør derfor en sentral del av konstruktet (Carleton, 2016; Dekkers et al., 2017).

I en slik tilnærming vil det eksistere individuelle forskjeller ettersom i hvilken grad mennesker er komfortabel med usikkerhet (Alschuler & Beier, 2015; Dugas, Gosselin, & Ladouceur, 2001). Det innebærer at individets tilbøyelighet til å tolerere usikkerhet anses å være relativt stabil på tvers av tid og kontekst (Koerner & Dugas, 2008). Dette støttes eksempelvis av forskning som har vist at rapportert nivå av IU var stabil over en fem ukers periode (Buhr & Dugas, 2002). Med utgangspunkt i ovennevnte vil foreliggende studie omtale og måle IU som en disposisjonell karakteristika.

Faktoranalytiske studier og teori gir støtte for å skille mellom to underdimensjoner av IU, (1) prospektiv angst og (2) hemmende angst (Birrell et al., 2011; Carleton, Norton, & Asmundson, 2007; Thibodeau, Carleton, Gomez-Perez, & Asmundson, 2013). Dimensjonene konseptualiseres som individets respons til usikkerhet, og belyser hvordan individet vil handle i møte med usikkerhet (Dekkers et al., 2017). Prospektiv angst refererer til et ønske om predikerbarhet, og er en kognitiv dimensjon som representerer et ønske om å ha nok informasjon for å gjøre fremtiden så sikker som mulig (Carleton et al., 2007; Dekkers et al., 2017). I praksis innebærer dette at individer som ikke er komfortabel med usikkerhet lett blir

bekymret («worry») og stresset i møte med uforutsette situasjoner (Birrell et al., 2011; Buhr & Dugas, 2006). Hemmende angst representerer imidlertid atferdsdimensjonen til IU, og viser til en opplevelse av å være handlingslammet og paralyisert i møte med usikkerhet (Carleton et al., 2007; Dekkers et al., 2017). Det betyr at personer med lav toleranse for usikkerhet trolig kan reagere med passivitet og unngåelse, eller prokrastinering av handling i påvente av en opplevelse av tilstrekkelig informasjon (Birrell et al., 2011) og forutsigbarhet. Med utgangspunkt i ovennevnte vil individer som i liten grad tåler usikkerhet inneha en oppfatning om at usikkerhet er negativt og bør unngås, samt ha en tendens til å bli stresset og bekymret i slike situasjoner (Buhr & Dugas, 2006).

Forskning på IU er mye anvendt i en klinisk referanseramme (Furnham & Marks, 2013). Eksempelvis har forskere påpekt at høy IU er assosiert med høyere nivå av bekymringer (Buhr & Dugas, 2006), signifikante økninger i somatiske stressreaksjoner (eks. økt blodtrykk og hjertefrekvens) (Greco & Roger, 2001), og angst lidelser (Carleton et al., 2012; Dugas et al., 2001) i møte med usikkerhet. Studier som anvender disposisjonen i en organisatorisk kontekst er manglende. I tillegg er det begrenset med forskning som studerer endringer i atferd assosiert med IU (Thibodeau et al., 2013). Det antas imidlertid at kjennetegn ved individet, som eksempelvis IU, kan påvirke organisatorisk atferd og utfall (Furnham & Ribchester, 1995). Eksempelvis finnes det empiri som har belyst at IU er assosiert med ulike utfall som økt utbrenthet (Cooke, Doust, & Steele, 2013), redusert prestasjon på moderate tvetydige oppgaver (Buhr & Dugas, 2002), og mulighet for forverret problemløsningsevner (Dugas, Freeston, & Ladouceur, 1997). I tråd med dette kan høy IU fremme ugunstige utfall på organisasjonsnivå, som eksempelvis passivitet og mangel på handling. Imidlertid har forskning påpekt at individet også kan reagere på usikkerhet med en aktiv tilnærming (Birrell et al., 2011), både ved å være forutseende for å unngå situasjoner som medfører usikkerhet (Carleton et al., 2007) samt inngå i atferd som kan redusere den opplevde usikkerheten (Birrell et al., 2011; Meares & Freeston, 2008), som eksempelvis å etterspørre informasjon (Rosen et al., 2010).

Ovennevnte illustrerer at IU kan påvirke individets atferd. Imidlertid viser en gjennomgang av litteratur og empiri at det er uklarhet knyttet til individets atferdsreaksjon i møte med usikkerhet, og derav hvilken betydning disposisjonen har for organisatorisk effektivitet og sikkerhet. I relasjon til studiens kontekst og forskningsmodell utgjør individets toleranse for usikkerhet et sentralt aspekt. Evne til å mestre usikre og krevende situasjoner anses som en nødvendig egenskap i militære operasjoner, og er trolig av betydning for

individets sikkerhetsetterlevelse. Imidlertid er det til vår kunnskap få studier som knytter IU opp mot variabler som sikkerhetsatferd og ledelse.

### **Den modererende rollen til intoleranse for usikkerhet**

I tillegg til at tendensen til moralsk utkobling tenkes å påvirke forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse, kan også kadettens IU ha betydning for denne sammenhengen. Passiv og unnvikende lederatferd bidrar trolig til at ansatte opplever større grad av usikkerhet i arbeidet. Når leder fremstår som passiv, gjennom mangelfull tilstedeværelse og passivitet i forhold til gjeldende sikkerhetsreglement, så kan dette oppleves som en uklar og utrygg situasjon (Skogstad et al., 2007). Dette støttes av Barling og Frone (2017) som har funnet en positiv assosiasjon mellom passiv ledelse og rolletvetydighet, hvor rolletvetydighet hevdes å representere et nivå av usikkerhet gjennom mangel på klarhet angående arbeidet og arbeidsroller (Inness & Barling, 2005). Dette i kombinasjon med en allerede krevende og ustabil arbeidskontekst kan skape ytterligere usikkerhet og stress for kadettene. Av denne grunn er det rimelig å anta at individuelle forskjeller i IU kan påvirke hvordan kadettene oppfatter og reagerer i møte med en passiv-unnvikende leder, og dermed deres sikkerhetsetterlevelse. Oss bekjent er det ingen studier som ser på IU som en mulig moderator på sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse, samt få studier som undersøker modererende effekter av IU i en organisatorisk kontekst.

Betydningen IU har for mannskapets sikkerhetsetterlevelse under en passiv-unnvikende leder kan i samsvar med empiri forklares på to ulike måter. For det første kan det tenkes at kadettene som erfarer usikkerhetsmomentet som belastende vil utøve passivitet og mangel på etterlevelse av gjeldende sikkerhetsreglement i påvente av klarhet under en passiv-unnvikende leder (Thibodeau et al., 2013). På den måten kan lav toleranse for usikkerhet representere manglende personlige ressurser i møte med tvetydige og usikre situasjoner i arbeidet. Denne antakelsen støttes av flere forskere som omtaler paralysering og prokrastinering av handling som et sentralt element forbundet med IU (eks. Birrell et al., 2011; Buhr & Dugas, 2002; Dekkers et al., 2017). Handlingslammelse som atferdsreaksjon støttes også av en utbredt bruk av mål på IU som inkluderer en egen underdimensjon (hemmende angst) som måler en opplevelse av å være fastlåst i møte med usikkerhet (eks. Carleton et al., 2012; Carleton et al., 2007; Cooke et al., 2013) slik også foreliggende studie gjør. Dermed kan den passive og unnvikende lederen fremprovosere en usikkerhetsreaksjon som hindrer de med høy IU å handle og følge gjeldende reglement.

Likevel hevder enkelte at lav toleranse for usikkerhet ikke nødvendigvis resulterer i handlingslammelse (Birrell et al., 2011; Meares & Freeston, 2008) og at det i noen tilfeller kan medføre motsatt virkning. I tråd med dette kan en annen mulig reaksjon være at kadettene som ikke tolererer usikkerhet vil forsøke å redusere usikkerheten og stresset en passiv-unnvikende leder tenkes å skape. I følge Birrell og kollegaer (2011) vil disse personene reagere med å aktivt søke etter klarhet for å gjøre situasjonen mer predikerbar (Birrell et al., 2011; Buhr & Dugas, 2002; Hong & Lee, 2015). Det kan derfor antas at individer med høy IU blir mer aktsom og kontrollorientert i møte med usikkerhet, og inngår i proaktive tiltak for å fjerne usikkerheten. En tenkelig måte dette kan utarte seg på i studiens kontekst er at disse kadettene vil holde fast på det som er kjent og trygt, eksempelvis ved å etterleve regler og rutiner som finnes om bord. Dermed kan høy IU også være assosiert med rigid sikkerhetsetterlevelse, som et forsøk på å mestre og kontrollere den ellers usikre situasjonen en fraværende og likegyldig leder skaper. Dette støttes av enkelte som har foreslått at høy IU er relatert til å unngå risiko (Carleton et al., 2016), samt assosiert med lavere rapportert «thrill and adventure seeking» (Dekkers et al., 2017).

Forskning indikerer altså at individets manglende evne til å tolerere usikkerhet kan medføre ulike og motsatte atferdsreaksjoner i møte med usikkerhet. En mulig forklaring på de inkonsekvente funnene kan være at atferdsreaksjonen er påvirket av konteksten individet befinner seg i eller av utvalget som måles (Hillen et al., 2017). I den sammenheng utgjør studiens respondenter et avgrenset utvalg, hvor kadettene er selektert på personlighetstrekk som gjør de bedre i stand til å håndtere et operativt miljø. Eksempelvis har robusthet («hardiness»), blitt funnet assosiert med opptak til militære skoler (Hystad, Eid, Laberg, & Bartone, 2011). Personer med høy robusthet kjennetegnes av å ha en evne til å se nye og utfordrende situasjoner som muligheter for vekst og vil aktivt søke og forfølge disse, samtidig som de trolig er bedre rustet til å håndtere stressende og krevende hendelser (Bartone, 2000; Hystad et al., 2011). Det forventes derfor at høy IU ikke medfører passivitet i foreliggende utvalg, men heller en iherdig etterlevelse som mestringsstrategi i usikre situasjoner. En slik antakelse er i tråd med litteratur som hevder at aktivering og stress kan være gunstig for prestasjon (Ursin & Eriksen, 2004), spesielt i selekterte utvalg, som eksempelvis personell som må evne å arbeide i farlige omgivelser (Harris et al., 2010).

I motsetning til individer som skårer høyt på IU, tenkes det at lav skåre medfører en relativt lav aktivering i stressende og krevende omstendigheter. En generell toleranse for usikkerhet predikerer trolig en større evne til å forbli rolig og avslappet også i usikre situasjoner, slik som i risikoutsatte miljø og i møte med en passiv-unnvikende leder. På den

måten kan det tenkes at lav IU fremmer et mer avslappet forhold til etterlevelse og sikkerheten om bord. Eksempelvis kan den lave aktiveringen medføre at disse personene vurderer risikoen og de negative konsekvensene med avvikende atferd som mindre (Altinay, Madanoglu, Daniele, & Lashley, 2012), og at de følgelig har lettere for å tenke at «fravær av en sikkerhetsrunde vil gå bra». Den lave aktiveringen vil i tråd med omvendt U-teori om stress («the inverted U-theory of stress») predikere dårligere prestasjon (Muse, Harris, & Feild, 2003; Selye, 1974). Med utgangspunkt i dette kan det antas at lav IU, særlig i kombinasjon med en passiv-unnvikende leder som ikke overvåker eller setter føringer for atferd, medfører mindre etterlevelse. Dette støttes av forskning på det nærliggende begrepet toleranse for tvetydighet (Buhr & Dugas, 2006; Carleton et al., 2007; Hillen et al., 2017), hvor Altinay og medarbeidere (2012) fant et positivt forhold mellom toleranse for tvetydighet og tendens til å ta risiko.

Med bakgrunn i omtalt empiri og teori kan kadettene IU medføre både mer og mindre sikkerhetsetterlevelse under passiv-unnvikende lederskap. Det vil derfor være interessant å undersøke den modererende effekten av IU, spesielt med tanke på motstridende antydninger i litteraturen. I samsvar med studiens utvalg og kontekst antar vi at høy IU predikerer økt sikkerhetsetterlevelse, som en mestringsstrategi i usikre og stressende situasjoner. Således kan manglende evne til å tolerere usikkerhet trolig svekke den positive sammenhengen mellom daglig eksponering for passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse. Dermed fremlegges følgende hypotese:

H3: Sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og kadettene daglige sviktende sikkerhetsetterlevelse vil bli moderert av intoleranse for usikkerhet slik at sammenhengen er svakere for kadetter med høy grad av intoleranse for usikkerhet, sammenlignet med kadetter som skårer lavt.

## **Metode**

### **Forskningsdesign og prosedyre**

Denne studien baserer seg på data fra en undersøkelse gjennomført høsten 2016 av Universitetet i Bergen i samarbeid med den Norske Sjøkrigsskolen. Undersøkelsen anvender et kvantitativt dagbokdesign og baserer seg på daglig datainnsamling ved bruk av spørreskjema. Dagbokstudier gir som tidligere nevnt mulighet til å studere fluktasjoner i individets atferd, følelser og tanker, samt karakteristika ved arbeidssituasjonen som kan

varierte på tvers av dager. Dette støtter opp om behovet for og muliggjør utarbeiding av mer dynamiske og prosessorienterte modeller for menneskelig atferd i arbeid (Ohly et al., 2010).

Respondentene er kadetter fra den Norske Sjøkrigsskolen som reiste på et 11 ukers tokt fra Nord-Europa til Nord-Amerika. Seilasen utgjør en obligatorisk del av ledertreningen i deres utdanningsløp, hvor de fungerer som mannskap om bord på seilskuten Statsraad Lemkuhl. Undersøkelsen tar utgangspunkt i et standardisert spørreskjema som kadettene besvarte daglig, de 30 første dagene av toktet. Det daglige spørreskjemaet målte variabler som på tvers av dager antas å fluktuere, som eksempelvis passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse. I forkant av daglig datainnsamling ble det i tillegg distribuert et generelt spørreskjema som kadettene besvarte. Hensikten var å måle relativt stabile situasjon- eller personlighetsvariabler (Ohly et al., 2010), som eksempelvis moralsk utkobling og IU. Et slikt design gjør det mulig å studere forholdet mellom variabler på et daglig nivå, samt undersøke om relativt stabile karakteristika kan påvirke slike sammenhenger. Studiens hypoteser medfører anvendelsen av både det generelle og de daglige spørreskjemaene i oppgavens analyser.

Det var frivillig for kadettene å delta på undersøkelsen, og de ble oppfordret til å besvare spørreskjema etter endt vaktskift hver dag. Under reisen ble det rullert på oppgaver og ansvarsområder mellom kadettene og de forskjellige lagene de tilhørte. Fokuset var på trening og opplæring i oppgaver som er avgjørende for å kunne styre seilskuten, i tillegg til andre arbeidsoppgaver som er hensiktsmessig i en operativ kontekst. Lagene og ledernes fungering ble kontinuerlig evaluert under toktet, hvor fokuset var rettet mot utvikling av samspill innad i lagene, samt utvikling av ledelse.

### **Utvalg**

Studiens opprinnelige utvalg bestod av 78 kadetter, med en kjønnsfordeling på 70 mannlige (89,7%) og 8 kvinnelige deltakere (10,3%). Siden en kadett ikke kunne delta på toktet bestod det endelige utvalget av 77 kadetter (responsrate på 98,7%). Deltakernes alder varierte fra 19 til 30 år, med en gjennomsnittsalder på 22,9 år. 70 av respondentene hadde bakgrunn fra sjøforsvaret (90,9%) og 7 hadde bakgrunn fra hæren (9,1%). Kadettene ble i forkant av seilasen fordelt mellom ni forskjellige lag, som besto av henholdsvis åtte eller ni kadetter. Informasjon om forsvarsgren og alder ble fylt ut på et separat ark (1 missing). Dette for å hindre indirekte identifisering av kadettene gjennom bakgrunnsinformasjon og dermed sikre anonymitet og konfidensialitet.

Data fra den daglige datainnsamlingen viste gjennomsnittlige responsrater på 92,5% for passiv-unnvikende ledelse, 91,5% for sviktende sikkerhetsetterlevelse og 91,5% for

transformasjonsledelse. I det generelle spørreskjemaet hadde moralsk utkobling og IU begge responsrater på 100%.

### **Måleinstrumenter**

Det generelle og daglige spørreskjemaet er utarbeidet med utgangspunkt i standardiserte og etablerte skalaer. Studiens spørreskjema ble tilpasset studiens militære kontekst, på den måten at ordet «kadett» ble brukt istedenfor «medarbeider», samt at ordet «lag» ble anvendt i istedenfor «team/gruppe». Det daglige spørreskjemaet ble også bearbeidet og forkortet slik at det egnet seg for bruk i en daglig kontekst (Fisher & To, 2012). Flere av skalaene ble forkortet og det ble lagt til «I løpet av siste vakt...» eller «I dag...» i forkant av de ulike påstandene. Translation-back-translation-metoden ble brukt for å oversette alle måleinstrumentene til norsk. For å unngå belastninger og stigende frafall assosiert med daglig utfylling av spørreskjema over tid ble det daglige spørreskjemaet gjennomgått og testet (Ohly et al., 2010). Utprøvingen ga en utfyllingstid som varierte mellom 5-7 minutter, noe som er i tråd med Reis og Gable (2000) sine anbefalinger.

#### **Daglige måleinstrumenter**

***Daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse.*** Daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse ble målt ved hjelp av tre ledd hentet fra en skala utviklet av Hystad, Bartone, og kollegaer (2014). Eksempel på ledd fra spørreskjemaet er «I løpet av dagens vakt har jeg ignorert sikkerhetsprosedyrer for å få jobben gjort» og «I løpet av dagens vakt har jeg tatt snarveier som bryter med gjeldende sikkerhetsprosedyrer og -rutiner». Kadettene vurderte hvor godt påstandene passet på en 5-punkts Likert skala fra 1 til 5, hvor 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Høy skår indikerer dermed lav sikkerhetsetterlevelse. Daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse hadde i denne studien en gjennomsnittlig indre konsistens på .94, med .77 som minimumsverdi og .99 som maksimumsverdi, i løpet av måleperioden.

***Daglig passiv-unnvikende ledelse.*** Daglig passiv-unnvikende ledelse ble målt ved bruk av fem ledd, hvor to ledd er hentet fra Den Hartog, Van Muijen, og Koopman (1997), to fra Pearce og Sims (2002) og ett fra Barling og Frone (2017). Skalaen måler to lederstiler: laissez-faire ledelse (eks. «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt vært utilgjengelig når mannskapet har trengt hjelp med et problem») og passiv unntaksledelse (eks. «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt utsatt å ta affære til problem har blitt alvorlige»). Førstnevnte faktor måles med tre ledd og sistnevnte med to ledd. Leddene besvares på en 5-punkts skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Kadettene ble bedt om å rangere sin nærmeste overordnede, med unntak av de tilfeller kadetten selv var leder. Da ble vedkommende bedt



om å vurdere seg selv som leder på vakt. Et av spørsmålene i spørreskjemaet var om de den aktuelle dagen hadde en lederrolle. Dette gjorde det mulig å unngå vurdering av egen lederatferd i analysen. Skalaen har i en tidligere studie vist god indre konsistens med en Cronbachs alpha på .90 (Barling & Frone, 2017). I den foreliggende studien viste daglig passiv-unnvikende ledelse en gjennomsnittlig reliabilitet på .89 som på tvers av de 30 dagene hadde variasjoner mellom .79 og .95.

**Daglig transformasjonsledelse.** Daglig transformasjonsledelse ble målt ved bruk av «global transformational leadership scale» (GTL). Skalaen er utviklet av Carless, Wearing, og Mann (2000) og består av syv ledd. Eksempler på leddene er «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden» og «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt forholdt seg til mannskapet som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling». Leddene ble besvart på en 5-punkts skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Daglig transformasjonsledelse hadde i inneværende studie en gjennomsnittlig indre konsistens på .80, som på tvers av måleperioden varierte fra .67 til .90. For å kun inkludere kadettene uten en ledende rolle i analysen ble respondentene bedt om å krysse av for ledende funksjon den aktuelle dagen.

#### **Måleinstrumenter på personnivå**

**Moralsk utkobling.** Tilbøyelighet for moralsk utkobling ble målt ved hjelp av en skala utviklet og validert av Moore og medarbeidere (2012). Skalaen består av åtte påstander som skal representere de åtte mekanismene i Bandura (1999) sin teori for moralsk utkobling. Eksempler på ledd er «Det er greit å spre rykter for å forsvare de du bryr deg om» (moralsk rettferdiggjøring) og «Å ta ære for ideer som ikke er dine egne er ikke noe å gjøre et stort nummer av» (forvrengning av konsekvenser). Kadettene rangerte sine besvarelser på en 5-punkts Likert skala, hvor 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Valideringsstudien til Moore og medarbeidere (2012) fant en akseptabel indre konsistens med en Cronbachs alpha på .80. I den foreliggende studien viste skalaen for moralsk utkobling en gjennomsnittlig indre konsistens med Cronbachs alfa på .68.

**Intoleranse for usikkerhet.** IU ble målt ved hjelp av Intolerance for Uncertainty Scale-12 (IUS-12; Carleton et al., 2007), og består av totalt 12 ledd. Skalaen utgjør en kortversjon av original skalaen på 27 ledd (Freeston, Rhéaume, Letarte, Dugas, & Ladouceur, 1994), og innehar to underdimensjoner: prospektiv angst (eks. «Jeg blir svært opprørt over uforutsette hendelser») og hemmende angst (eks. «Den minste tvil kan hindre meg i å handle»), hvor førstnevnte faktor ble målt med syv ledd og sistnevnte med fem ledd. Leddene ble besvart på

en 5-punkts Likert skala fra 1 til 5, hvor 1= ikke i det hele tatt, og 5 = passer helt på meg. Skalaen har i tidligere valideringsstudie vist god indre konsistens med Cronbachs alfa på .91, samt tilfredsstillende korrelasjoner med den originale 27-ledd skalaen (Carleton et al., 2007). Undersøkelser av de psykometriske egenskapene til IUS-12 gir støtte for å anvende en samlet skåre (Carleton et al., 2007), noe som også ble gjort i denne studien. IU viste i den aktuelle studien en gjennomsnittlig indre konsistens på .81 (Cronbachs alfa).

### **Etikk**

For å ivareta etiske aspekt i studien har den vært til vurdering hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), som godkjente undersøkelsen. Informert samtykke ble innhentet fra samtlige kadetter i forkant av studien. I den sammenheng ble kadettene også informert om muligheten til å trekke seg, både før og under datainnsamling, samt forsikret om konfidensiell behandling av data. Konfidensialitetsaspektet ble ivaretatt gjennom å forhindre personlig identifisering av kadettene i det ferdigkodede datasettet. I praksis ble dette løst ved å tildele kadettene en unik kode som ble brukt til å knytte det daglige spørreskjemaet til det generelle, samt i forbindelse med daglig vurdering av hverandre underveis. Kadettene var selv ansvarlig for å memorere egen personlig kode, som gjorde det mulig å gjenkjenne seg selv i datasettet i ettertid. Informasjon om kjønn, alder og forsvarsgren ble utfylt på et separat ark og kodelisten ble destruert om bord.

Lengden og omfanget på studien medfører nødvendige etiske vurderinger da dagbokstudier, og særlig studier over lengre tidsintervaller, kan være anstrengende for deltakerne (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). For å minimere belastningen fikk kadettene en grundig gjennomgang og informasjon om studiens nytteverdi og relevans – både for dem selv (gjennom tilbakemelding på individ- og gruppenivå, med utgangspunkt i dataresultatet) og andre eksterne og interne parter. I tillegg ble det utført plenumsmøter i forkant av toktet, samt aktiv oppmuntring og vektlegging av veilederne på seilskuten underveis (Fisher & To, 2012).

### **Analyse**

Anvendelsen av dagbokdesign med repeterte dag-til-dag målinger gjør at datamaterialet innehar en hierarkisk struktur bestående av to nivå – et dagnivå (nivå 1) og et overordnet personnivå (nivå 2). Nivå 1 er data innhentet via daglig måling av hver kadett og representerer dermed varians som kan forklares av endringer innad i individet. Nivå 2 er data innhentet før avreise ved bruk av et generelt spørreskjema og representerer varians som kan forklares av forskjeller mellom individ.

Ulike statistikkprogrammer ble anvendt for å behandle og analysere datamaterialet. Koding av data ble utført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS versjon 24 og programmet Mplus versjon 7.4 (Muthén & Muthén, 2010) ble benyttet for å beregne korrelasjoner mellom studiens variabler. Etersom datamaterialet karakteriseres av en flernivå struktur ble hypotesene testet ved bruk av flernivåanalyse og analyseprogrammet MLwin versjon 2.32 (Rasbash, Steele, Browne, Goldstein, & Charlton, 2015). Prediktor- og kontrollvariabel på dagnivå (passiv-unnvikende ledelse og transformasjonsledelse) ble i forkant av analysene sentrert rundt sine respektive persongjennomsnitt. Variablene på personnivå (moralsk utkobling og IU) ble sentrert rundt gjennomsnittet for det totale utvalget.

Analysene inkluderte undersøkelsen av tre modeller; en upredikert modell (nullmodell), en hovedeffektmodell og en interaksjonsmodell. I den upredikerte modellen ble det testet hvor stor andel av den totale variansen i sviktende sikkerhetsetterlevelse som forklares av variasjon på dagnivå (innad i individet) og personnivå (mellom individ). Den direkte sammenhengen mellom prediktor (passiv-unnvikende ledelse) og utfallsvariabel (sviktende sikkerhetsetterlevelse) ble undersøkt i hovedeffektmodellen. Her ble det også kontrollert for effekten av transformasjonsledelse. Til slutt testet vi interaksjonen mellom prediktor og moderatorer i interaksjonsmodellen. Dette for å undersøke om moralsk utkobling og IU modererer forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse. For å ytterligere undersøke studiens interaksjonseffekter ble det gjennomført simple slope testing ved bruk av Preacher, Curran, og Bauer (2006) sitt nettbaserte verktøy. Deretter ble det plottet en visuell fremstilling for hver av moderatorene.

## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner (Pearsons product-moment korrelasjonskoeffisient) mellom studievariablene.

Korrelasjonsverdiene rapportert under diagonalen er korrelasjoner innen individ (dagnivå), mens korrelasjonene over diagonalen er mellom individ (personnivå).

På dagnivå eksisterer det flere signifikante korrelasjoner. Passiv-unnvikende ledelse har en svak positiv korrelasjon med sviktende sikkerhetsetterlevelse ( $r = .05$ ,  $p < .05$ ), og en negativ korrelasjon med transformasjonsledelse ( $r = -.43$ ,  $p < .01$ ). Imidlertid er det ingen signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse ( $r = -.01$ ,  $p = ns$ ).

Av tabellen fremgår det også signifikante korrelasjoner på personnivå, hvor passiv-unntvikende ledelse er positivt korrelert med sviktende sikkerhetsetterlevelse ( $r = .61, p < .01$ ) og negativt korrelert med transformasjonsledelse ( $r = -.33, p < .01$ ). Videre er moralsk utkobling signifikant positivt korrelert med sviktende sikkerhetsetterlevelse ( $r = .22, p < .05$ ) og passiv-unntvikende ledelse ( $r = .30, p < .01$ ), mens sammenhengen med transformasjonsledelse er ikke signifikant ( $r = -.07, p = ns.$ ). Til sist viser tabellen at det eksisterer ingen signifikante korrelasjoner mellom IU og studiens øvrige variabler på personnivå.

Tabell 1

*Gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner mellom studievariablene*

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Svikt. sikkerhetsetterlevelse <sup>a</sup>	1.65	.84	(.94)	.61**	-.17	.22*	-.19
2. P-U ledelse <sup>b</sup>	1.82	.67	.05*	(.89)	-.33**	.30**	-.04
3. Transformasjonsledelse	3.58	.50	-.01	-.43**	(.80)	-.07	-.04
4. Moralsk utkobling	2.03	.45	-	-	-	(.68)	.17
5. Int. for usikkerhet <sup>c</sup>	2.54	.49	-	-	-	-	(.81)

*Notat.* Reliabilitetskoeffisienten (alfa) til skalaene vises langs diagonalen. Korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (innad i individet) og korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individer.

<sup>a</sup> Svikt. sikkerhetsetterlevelse = Sviktende sikkerhetsetterlevelse, <sup>b</sup> P-U ledelse = Passiv-Unntvikende ledelse, <sup>c</sup> Int. for usikkerhet = Intoleranse for usikkerhet

\* $p < .05.$ , \*\* $p < .01.$   $N = 77$ , måletidspunkt = 2310.

### Flernivåanalyser

Av tabell 2 fremkommer resultatet av flernivåanalysene. Analysen inkluderer en upredikert modell (nullmodell), en hovedeffektmodell og en interaksjonsmodell. Den upredikerte modellen demonstrerer andel varians i sviktende sikkerhetsetterlevelse som forklares på dagnivå og personnivå. Resultatet fra analysen viser at 49% av den totale variansen i sviktende sikkerhetsetterlevelse kan forklares av daglige variasjon innad i individet (dagnivå), mens 51% forklares av forskjeller mellom individ (personnivå). Denne variansstrukturen rettferdiggjør anvendelsen av flernivå-metodikk.

I tråd med hypotese 1 viser resultatene fra hovedeffektmodellen at daglig passiv-unntvikende ledelse har en signifikant positiv sammenheng med kadettens daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse ( $B = .073, p < .05$ ), når det kontrolleres for daglig

transformasjonsledelse. Daglig transformasjonsledelse har imidlertid ingen signifikant sammenheng med daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse ( $B = .027$ ,  $p = .ns$ ).

Videre fremgår det av interaksjonsmodellen at interaksjonen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og moralsk utkobling, med daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse som avhengig variabel, er signifikant ( $B = -.200$ ,  $p < .01$ ). Interaksjonen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og moralsk utkobling har dermed et signifikant bidrag, utover hovedeffekten, i å forklare kadettens daglige sviktende sikkerhetssetterlevelse. Dette støtter hypotese 2.

Tabell 2

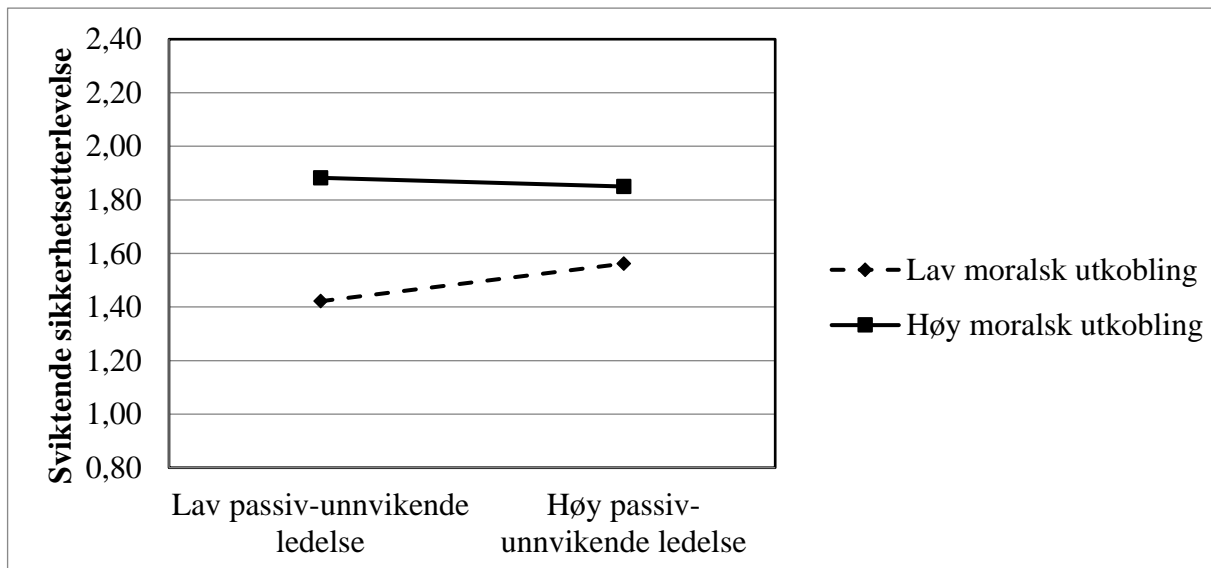
*Flernivåestimater for prediksjon av daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse*

	Nullmodell		Hovedeffekter		Interaksjonseffekter	
	B	SE	B	SE	B	SE
Konstant	1.653**	.068	1.679**	.068	1.679**	.068
Svikt. sikkerhetssetterlevelse <sup>a</sup>						
P-U ledelse <sup>b</sup>			.073*	.032	.060	.032
Transformasjonsledelse			.024	.034	.022	.034
Moralsk utkobling			.390*	.152	.390*	.152
Intoleranse for usikkerhet			-.330*	.142	-.329*	.142
P-U ledelse * Moralsk utk. <sup>c</sup>					-.200**	.064
P-U ledelse * Int. usikkerhet <sup>d</sup>					-.170**	.058
Variansnivå 1 (dag)	.345 (49%)	.058	.334	.057	.335	.057
Variansnivå 2 (person)	.363 (51%)	.011	.341	.012	.336	.011
-2 Log likelihood	4208.2		3406.7		3383.6	

*Notat:* <sup>a</sup> Svikt. Sikkerhetssetterlevelse = Sviktende sikkerhetssetterlevelse, <sup>b</sup> P-U ledelse = Passiv-Unnvikende ledelse, <sup>c</sup> Moralsk utk. = Moralsk utkobling, <sup>d</sup> Int. usikkerhet = Intoleranse for usikkerhet  
\* $p < .05$ ., \*\* $p < .01$ .  $N = 77$ , måletidspunkt = 2310.

Figur 2 viser en visuell fremstilling av interaksjonseffekten mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og moralsk utkobling på daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse. I figuren har passiv-unnvikende ledelse endepunkter ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. Det intraindividuelle forholdet illustreres av de to regresjonslinjene mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse for to tenkte personer som skårer ett standardavvik under (lav moralsk utkobling) og ett standardavvik over (høy moralsk

utkobling) moderatorens gjennomsnitt. I motsetning til hva som var forventet viser figuren at sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse er sterkere for de som skårer lavt på moralsk utkobling, sammenlignet med de som skårer høyt. Illustrasjonen viser dermed at hypotese 2 kun har delvis støtte. Videre ble det gjennomført en simple slope test for å undersøke om enkelteffektene i interaksjonsmodellen er statistisk signifikant. Resultat av testen viser en signifikant positiv sammenheng mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse for kadetter som med lav skåre på moralsk utkobling (simple slope = 0.48 (0.1544),  $z = 3.1083$ ,  $p < .01$ ). Testen for kadettene med høy skåre på moralsk utkobling var ikke signifikant (simple slope = 0.3 (0.1544),  $z = 1.9425$ ,  $p = n.s.$ ).

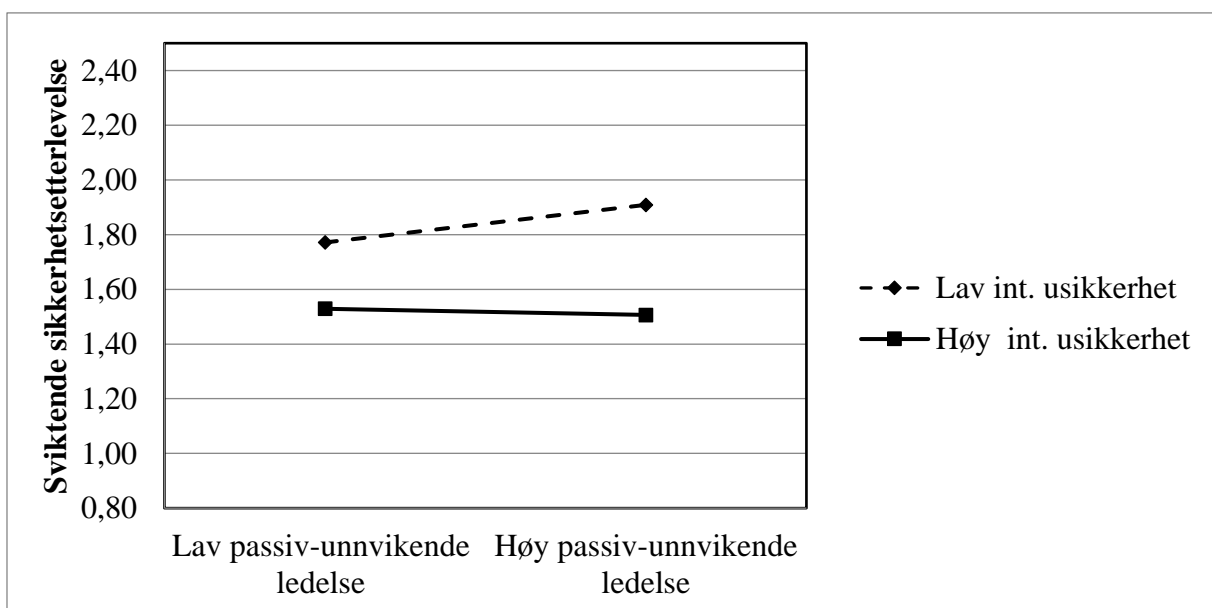


Figur 2. Interaksjonsplott: daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv-unnvikende ledelse og moralsk utkobling

Interaksjonsmodellen belyser også at interaksjonen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og IU, med daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse som avhengig variabel, er signifikant ( $B = -.170$ ,  $p < .01$ ). Interaksjonen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og IU bidrar dermed, utover hovedeffekten, i å forklare kadettene daglige sviktende sikkerhetsetterlevelse. Dette støtter hypotese 3.

Figur 3 illustrerer interaksjonseffekten mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og IU på daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse. Som påpekt over har passiv-unnvikende ledelse endepunkter ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. Regresjonslinjene illustrerer det intraindividuelle forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse

og sviktende sikkerhetssetterlevelse for to tenkte personer som skårer ett standardavvik under (lav IU) og ett standardavvik over (høy IU) moderatorens gjennomsnitt. Det fremkommer av figuren at sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse er sterkere for de som skårer lavt på IU, sammenlignet med de som skårer høyt. Det ble også her utført en simple slope test av enkelteffektene. Resultatet viser en signifikant positiv sammenheng mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse for kadetter med lav IU (simple slope = 0.1433 (0.0425),  $z = 3.3716$ ,  $p = < .01$ ). Enkelteffekten for kadetter med høy IU var imidlertid ikke signifikant (simple slope = -0.0233 (0.0434),  $z = -0.5367$ ,  $p = \text{n.s.}$ ). Av denne grunn har hypotese 3 kun delvis støtte.



Figur 3. Interaksjonsplott: daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse, daglig passiv-unnvikende ledelse og intoleranse for usikkerhet

## Diskusjon

### Oppsummering av studiens funn

Formålet med studien var todelt. Først ønsket vi å undersøke den direkte sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og kadettens daglige sviktende sikkerhetssetterlevelse, samtidig som det kontrolleres for effekten av daglig transformasjonsledelse. I tillegg ønsket vi å studere hvorvidt to medarbeider karakteristika, moralsk utkobling og IU, modererer denne sammenhengen. En forutsetning for å undersøke sviktende sikkerhetssetterlevelse ved bruk av dagbokstudie er at atferden varierer fra dag til dag. I tråd med dette viser resultatene fra nullmodellen at en betydelig andel (49%) av variansen i sviktende sikkerhetssetterlevelse kan forklares av variasjoner innad i individet.

Dette indikerer at sikkerhetssetterlevelse er et dynamisk konstrukt og forsvarer dermed anvendelsen av dagbokdesign og flernivå-metodikk.

I tråd med hypotese 1 viser resultatene at daglig passiv-unntvikende ledelse har en positiv sammenheng med kadettene daglige sviktende sikkerhetssetterlevelse, når det kontrolleres for daglig transformasjonsledelse. Videre fant vi støtte for at moralsk utkobling og IU modererer denne sammenheng (H2 og H3). Resultatet indikerer imidlertid at retningen på kryss-nivå interaksjonen mellom daglig passiv-unntvikende ledelse og moralsk utkobling, i prediksjonen av daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse, er motsatt av det vi forventet. Dette medførte kun delvis støtte for hypotese 2. Etersom sammenheng mellom daglig passiv-unntvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse ikke var signifikant for kadettene med høy IU, finner vi også kun delvis støtte for hypotese 3.

I det følgende vil undersøkelsens hypoteser og medfølgende funn diskuteres mer detaljert. Deretter vil vi drøfte styrker og begrensninger knyttet til forskningsdesignet og den metodiske tilnærmingen, belyse teoretiske og praktiske implikasjoner av studiens funn og til slutt fremlegge forslag til fremtidig forskning.

### **Sammenheng mellom daglig passiv-unntvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse**

Som antatt i hypotese 1, fant vi en positiv sammenheng mellom daglig passiv-unntvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse. Resultatene indikerer at en persons sikkerhetssetterlevelse varierer fra dag til dag, avhengig av i hvilken grad en opplever nærmeste leder som fraværende. Dette antyder at passiv-unntvikende ledelse har negative konsekvenser for ansattes sikkerhetssetterlevelse og organisatorisk sikkerhet. Således støtter resultatene Skogstad og kollegaer (2007) sin antakelse om at mangel på lederskap er assosiert med negative konsekvenser, og at fravær av handlinger fra leder vil kunne påføre skade (Kelloway et al., 2005; Skogstad et al., 2014). Videre samsvarer det også med empiri som viser at slik lederatferd kan ha en negativ effekt på individets atferd i jobbsammenheng (eks. Judge & Piccolo, 2004; Skogstad et al., 2007). Undersøkelsen bidrar dermed til å støtte antakelsen om at passiv-unntvikende ledelse i mange tilfeller kan være direkte skadelig, og trolig er å anse som en destruktiv ledelsesform (Nielsen et al., 2016).

En styrke med denne studien er at vi kontrollerer for effekten av transformasjonsledelse. Å anvende mål på én lederstil uten å kontrollere for andre typer ledelse er en påpekt mangel i moderne lederstudier (Antonakis, 2017) som blant annet kan medføre feilestimering av styrken på forholdet, eksempelvis i form av overestimering av den undersøkte sammenheng (Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive, 2010). Ved å



kontrollere ut effekten av transformasjonsledelse ser vi at dager med passiv-unnvikende ledelse henger sammen med sviktende etterlevelse av sikkerhetsrutiner selv når det tas høyde for at kadettene også opplever konstruktiv ledelse.

Det er imidlertid interessant at transformasjonsledelse ikke hadde sammenheng med utfallsvariabelen, noe som betyr at dager hvor leder ble vurdert som transformerende ikke hadde betydning for kadettene sikkerhetsetterlevelse. Dette var overraskende da eksisterende empiri indikerer at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med en rekke sikkerhetsrelaterte utfall; som sikkerhetsbevissthet, sikkerhetsklima og sikkerhetsatferd (Clarke, 2013; Kelloway et al., 2006). Likeledes finnes det substansielle bevis for at transformasjonsledelse er en generelt effektiv ledelsesform (Judge & Piccolo, 2004; Yukl, 1999). Studiens resultater indikerer imidlertid at transformerende lederskap ikke nødvendigvis er hensiktsmessig eller egnet i alle situasjoner og at fravær av ledelse kan være mer skadelig for individuell sikkerhetsatferd enn transformerende ledelse er fordelaktig. Det kan eksempelvis være at lederatferder med fokus på å motivere og inspirere medarbeidere til å prestere utover det som er forventet ikke dekker behovene som eksisterer i en sikkerhetskritisk kontekst. Ettersom etterlevelse av sikkerhetsrutiner handler om å utøve atferd som er pålagt og nødvendig (Clarke, 2013), kan det tenkes at ledelse som har mer fokus på å sikre etterlevelse av standarder vil ha større betydning for sikkerhetsetterlevelse. Følgelig utgjør aktiv transaksjonsledelse kanskje en mer passende kontrollvariabel i studiens forskningsmodell. Likevel demonstrerer resultatene verdien av å inkludere mål på to forskjellige lederstiler i samme studie, samt nytteverdien og relevansen av mål på passiv-unnvikende ledelse i å forklare sviktende sikkerhetsetterlevelse.

Et spørsmål videre er hvorfor det fremtrer en positiv sammenheng mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse. Selv om studien ikke inkluderer mediatorer, som ville gjort det mulig å si noe mer konkret om hvorfor og hvordan (Wu & Zumbo, 2007), så kan vi likevel reflektere rundt potensielle forklaringer. For det første kan sammenhengen trolig forklares ved at passiv-unnvikende ledere påvirker kadettene motivasjon til å etterleve sikkerhetsreglementet. Det kan eksempelvis tenkes at en passiv og unnvikende leder, gjennom manglende forsterkning av sikkerhetsetterlevelse, reduserer motivasjonen til å inngå i slik atferd. Dette er i samsvar med forventningsteori (Vroom, 1964) og Hope og Pate (1988) sitt beslutningstre for etterlevelse, som hevder at individet er motivert til å inngå i det handlingsmønster som tolkes å være mest personlig belønnende. Et sentralt kjennetegn ved passiv-unnvikende ledere er at de fremstår som fraværende og uengasjert på arbeidsplassen (Barling & Frone, 2017; Skogstad et al., 2014; Skogstad et al., 2017). Når

leder viser manglende oppmerksomhet til sikkerheten vil en gå glipp av muligheten til å forsterke positiv og ønsket sikkerhetsatferd (Clarke et al., 2017). En belønningsstruktur der leder ikke påskjønner sikkerhetsetterlevelse, eller hvor sikkerhetsreglementet kan ignoreres eller utilstrekkelig følges uten konsekvenser, kan tenkes å redusere medarbeiders motivasjon til å etterleve (Bosak et al., 2013; Hofmann, Jacobs, & Landy, 1995; Pilbeam et al., 2016; Probst, 2004). Dette er i tråd med forskning som har funnet at manglende belønning og eksterne incentiver for å etterleve sikkerhetsprosedyrene er assosiert med mindre motivasjon til å følge sikkerhetsreglementet (Hofmann et al., 1995; Probst, 2004).

Det kan være flere årsaker til at leders forsterkning og belønning av atferd er viktig for sikkerhetsetterlevelse. For det første vil det trolig oppleves som belastende å etterleve i en operativ kontekst, spesielt ettersom det foreligger et forholdsvis omfattende sikkerhetsreglement og ofte uforutsigbare og krevende situasjoner (Dahl, 2013). Eksempelvis kreves det tilleggs innsats og motivasjon for å gå en ekstra sikkerhetsrunde midt på natten i dårlig vær om bord på seilskuten. For det andre vil ikke nødvendigvis etterlevelse av sikkerhetsreglementet gi individet noe i seg selv. Om etterlevelse erfarer å være belastende og ikke-belønnende vil trolig ekstern motivasjon til å følge reglementet, eksempelvis i form av incentiver fra leder, være avgjørende (Pilbeam et al., 2016; Tyler, 2006). Dette støttes av forskning, hvor eksempelvis Hansez og Chmiel (2010) fant at arbeidsbelastning («job strain») er assosiert med rutinemessige brudd. I tillegg til empiri som har funnet at sikkerhetsmotivasjon fra leder, i form av belønning og oppmuntring av sikkerhetsatferd, er positivt relatert til sikkerhetsetterlevelse (Lu & Yang, 2010).

Samtidig kan leders manglende forsterkning av ønsket sikkerhetsatferd medføre at kadettene undervurderer sannsynligheten for negative utfall, slik som ulykker, og dermed inngår i mer sviktende sikkerhetsetterlevelse (Zohar & Erev, 2007). I hvilken grad medarbeider oppfatter tilstedeværelsen av risiko i forbindelse med sikkerhetsbrudd kan påvirke individets risikoatferd (Rundmo, 1997). Når leder viser manglende interesse for sikkerheten og brudd i tillegg ikke bruker å resultere i negative utfall (Alper & Karsh, 2009), kan dette fremme dannelsen av feilaktige persepsjoner av risikoen involvert i avvikende sikkerhetsatferd. En konsekvens av dette kan være at kadettene vurderer fordelene assosiert med bruddet som større enn potensielle kostnader, og dermed «rettferdiggjøres» atferden (Alper & Karsh, 2009; Hope & Pate, 1988; Zohar & Erev, 2007). Forskning støtter ovennevnte antakelse, hvor eksempelvis Rundmo (1997) fant en sammenheng mellom leders forpliktelse til sikkerheten og medarbeiders risikopersepsjon og risikoatferd. På dager hvor kadettene opplever mangelfull forsterkning av sikkerhetsetterlevelse fra leder kan dette derfor

tenkes å forsterke opplevelsen av alternative handlingsmønstre som mer attraktive og personlig belønnende, og derav svekke motivasjonen til å etterleve prosedyrene.

Sikkerhetsetterlevelse er dermed ingen selvfølge, hvor sentrale motivatorer, som leder, vil kunne påvirke motivasjonen til å etterleve og derav beslutningen om å avvike.

Videre kan det imidlertid ikke utelukkes at det også finnes andre forklaringer. Det er tenkelig at sammenhengen også kan forstås i lys av at passive og unnvikende ledere framviser etterlevelse som mindre prioritert og nødvendig (Kelloway et al., 2006). I samsvar med sosial læringsteori (Bandura, 1977), kan en leder som fremviser et passivt standpunkt til sikkerheten, eksempelvis gjennom å unngå å ta beslutninger vedrørende sikkerhetssaker eller kun involvere seg når det oppstår problemer, trolig overføre en slik holdning til kadettene. Denne antakelsen støttes av Mason (1997) som hevder at beslutningen om å begå brudd er svært mottakelig for lederinnflytelse. Videre samsvarer dette med empiri som har funnet en positiv sammenheng mellom laissez-faire ledelse og kontraproduktiv atferd (Bruursema, 2005). En forklaring kan være at kadettene opplever leders likegyldighet som belastende og frustrerende, noe som videre kan medføre tilbaketrekningsatferd, eksempelvis i form av å unnlate å gjennomføre arbeidet på en tilfredsstillende måte (Marcus, Taylor, Hastings, Sturm, & Weigelt, 2016). De dager mannskapet opplever at lederen er passiv og unnvikende i forhold til sikkerheten og ikke går frem som et godt eksempel, er det logisk at kadettene inngår i lignende atferd. Dette støttes av empiri som har funnet at undergraving fra leder var positivt relatert til passiv kontraproduktiv medarbeideratferd (eks. slappe arbeidsvaner) (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002).

En ytterligere forklaring på resultatet kan være at passiv-unnvikende ledelse bidrar til et dårlig oppfattet sikkerhetsklime. Leder utgjør en sentral påvirkningsfaktor i formingen av organisasjonens sikkerhetsklime (Koene, Vogelaar, & Soeters, 2002; Neal & Griffin, 2002), som setter standarden for forventet sikkerhetsatferd (Clarke, 2006; Kapp, 2012). Selv om det kan diskuteres om sikkerhetsklime er påvirkelig på et daglig nivå, er det likevel grunnlag for å anta at dager hvor leder vurderes som mer passiv og unnvikende, gjennom å ikke prioritere og engasjere seg i sikkerheten, kan være assosiert med et sikkerhetsklime preget av dårligere holdninger til sikkerheten (Kelloway et al., 2006; T. D. Smith et al., 2016). Dette kan påfølgende påvirke kadettens sikkerhetsetterlevelse i en negativ retning. Empiri støtter en slik antakelse og har funnet en direkte negativ sammenheng mellom sikkerhets-spesifikk passiv ledelse og sikkerhetsklime (Kelloway et al., 2006). Et dårlig sikkerhetsklime har ytterligere vist å være relatert til mindre sikkerhetsetterlevelse (Clarke, 2006), samt at

forskning har påpekt at dårlige holdninger til sikkerheten hos ansatte er assosiert med lavere sannsynlighet for etterlevelse (Rundmo, 1997).

### **Hvor «alvorlig» eller «relevant» er funnene?**

Vi har nå sett ulike forklaringer på hvorfor passiv-unnvikende ledelse har en positiv sammenheng med sviktende sikkerhetsetterlevelse. Like hensiktsmessig er det å vurdere alvorligheten og relevansen av funnene for å kunne si noe mer konkret om betydningen. I den sammenheng kan det stilles to sentrale spørsmål.

Det første spørsmålet som er verdt å merke seg angår styrken på sammenhengen. Selv om forholdet mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse er statistisk signifikant, er styrken på korrelasjonen svak. Hvorfor sammenhengen er slik kan trolig forklares av ulike årsaker. For det første kan det indikere at fraværende ledelse er en av flere forhold av betydning for sikkerhetsetterlevelse. Dette støttes av Alper og Karsh (2009) som hevder at årsaken til sikkerhetsbrudd er sammensatt av ulike faktorer. Samtidig kan det tenkes at studiens miljø i seg selv har begrenset forekomsten av passiv-unnvikende ledelse. I en sjømilitær kontekst tilstrebes ifølge Olsen og Espevik (2009) autentisk lederskap, som kjennetegnes av å være ærlig, utholdende, fleksibel, åpen, optimistisk, og moralsk. Operative situasjoner krever ledere som er tilstede og handlekraftig (Olsen & Espevik, 2009), og det kan tenkes at et slikt miljø naturlig vil inneha mindre passiv og unnvikende lederatferd fordi slik atferd er mindre akseptert av fellesskapet. Likeledes er det tenkelig at kadettene har underrapportert faktisk avvikende sikkerhetsatferd i frykt av represalier fra arbeidsgiver. Dermed kan angitt sikkerhetsetterlevelse representere et uriktig bilde av realiteten (Hystad, Mearns, et al., 2014). Til sist kan styrken på sammenhengen indikere at enkelte personer vil utøve flere sikkerhetsbrudd under en passiv-unnvikende leder enn andre, noe som antyder at forholdet kanskje ikke er tilstede for alle. Undersøkelsen av betydningen til relativt stabile personlighetstrekk vil derfor kunne nyansere og utdype sammenhengen.

Refleksjoner angående styrken på sammenhengen er hensiktsmessig ettersom en svak korrelasjon kan begrense den praktiske relevansen til funnet (Pallant, 2013). Likevel kan det argumenteres for at selv en svak korrelasjon vil være av praktisk betydning, med tanke på hvor skadelig sikkerhetsbrudd kan være både for individet, arbeidsgruppen og organisasjonen i operative miljø. I tillegg indikerer funnene at fraværende lederatferd én dag kan være nok til å påvirke sikkerhetsetterlevelsen til kadettene i en negativ retning. Det er dermed tenkelig at slik passivitet fra en dag til en annen kan ha betydelige negative konsekvenser i risikoutsatte kontekster.

Det andre spørsmålet som kan stilles er om etterlevelse utgjør et godt mål på arbeidsplass sikkerhet. Selv om manglende etterlevelse ofte omtales som ensbetydende negativt, er det verdt å merke seg at det ikke nødvendigvis trenger å ha negativ innvirkning på sikkerhetsnivået om bord. I noen sammenhenger kan det motsatte være tilfellet ifølge flere (eks. Amalberti, Vincent, Auroy, & de Saint Maurice, 2006; Besnard & Greathead, 2003; Reason, 1998). Siden dagens organisasjoner opererer i omgivelser som er dynamiske i sin natur, krever dette tilsvarende at sikkerhetsreglementet tilpasses endrede krav i miljøet. Likevel er prosedyrene ofte utarbeidet for en ideell situasjon, og endres og tilpasses sjeldent (Reason, 1998). Dermed kan det i enkelte tilfeller, spesielt i et upredikerbart sjømilitært miljø, tenkes at sikkerhetsreglementet oppleves som upassende i den aktuelle situasjonen en står ovenfor (Besnard & Greathead, 2003).

I slike situasjoner kan brudd og fravikende atferd tenkes å øke sikkerheten (Amalberti et al., 2006; Besnard & Greathead, 2003; Reason, 1998). Dette støttes av Hollnagel, Woods, og Leveson (2006) som hevder manglende etterlevelse kan være «mikro-nivå resiliens», som omtales som en evne til å forutse, tilpasse og gjøre nødvendige endringer (Hale & Heijer, 2006). Dermed kan avvik i noen sammenhenger være tegn på evne til tilpasning som kan bidra til å øke systemets sikkerhet gjennom alternative handlingsmønstre (Alper & Karsh, 2009). En interessant betraktning er derfor at sikkerhetsbrudd ikke utelukkende er negativt, og at etterlevelse i enkelte omstendigheter kan være farlig for sikkerheten. En alternativ forklaring på studiens funn kan derfor være at fraværende retningslinjer fra leder kan medføre at kadettene inngår i resiliens atferder for å øke sikkerheten i de tilfeller prosedyrene tolkes som upassende. Konsekvensen av det fraværende lederskapet trenger med andre ord ikke å være så negativt.

At tilpasning er gunstig for sikkerheten forutsetter imidlertid god situasjonsforståelse. Det er mulig at avvikende atferd er positivt når det er styrt og ledet av et aktivt valg fordi en oppfatter at reglene ikke er tilpasset situasjonen (Besnard & Greathead, 2003), mens det trolig er mindre positivt om det er et resultat av en la det skure holdning. Da er det mer sannsynlig at manglende etterlevelse handler om lav motivasjon – heller enn aktive valg for å forbedre sikkerheten. I sistnevnte tilfelle utgjør trolig manglende etterlevelse en større risiko for sikkerheten, mens avvik som er basert på god kunnskap og situasjonell forståelse kan være bra for sikkerheten. Likevel må det påpekes at sikkerhetsbrudd i studiens kontekst, hvor liv og helse er spesielt utsatt (Olsen & Eid, 2015), er problematisk. Selv om brudd ikke alltid resulterer i umiddelbare synlige konsekvenser, så kan små avvik i operative miljø ha alvorlige

virksomheter på sikt. Derfor vil trolig manglende etterlevelse øke systemets sårbarhet og skade arbeidsplass sikkerhet.

### **Den modererende rollen til moralsk utkobling**

I tråd med hypotese 2 viser resultatene at en disposisjon for moralsk utkobling modererte sammenhengen mellom daglig passiv-unntvikkende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse. Dette støtter for det første en påstand om at lederskap er situasjonsavhengig, og at effekten av ulike typer lederskap vil kunne variere avhengig av når, hvor eller hvem man leder (Howell & Shamir, 2005; Olsen & Espevik, 2009). Resultatene indikerer med andre ord at medarbeidere har betydning for ledelsesprosessen og kan innvirke på den effekten ledelse har på organisatoriske og individuelle utfall. Når det gjelder hvordan moralsk utkobling modererer sammenhengen finner vi imidlertid at hypotese 2 kun er delvis støttet. Med bakgrunn i teorien for moralsk utkobling og tidligere forskningsfunn forventet vi at kadettene som rapporterte en tendens til å koble ut moral ville avvike mer fra sikkerhetsreglementet de dagene leder ble oppfattet som fraværende. I stedet indikerer funnene det motsatte ved at den positive sammenhengen mellom passiv-unntvikkende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse kun var til stede hos kadettene med en lav disposisjon til moralsk utkobling. Sikkerhetsatferden til kadettene med en høy disposisjon forble tilsynelatende upåvirket. Dette tyder på at det er medarbeidere med høyest forutsetning for å etterleve sine moralske standarder som er mest sårbar for å bli negativt påvirket av en passiv-unntvikkende leder.

Vi ser imidlertid at moralsk utkobling har betydning for sikkerhetssetterlevelse på en forventet måte, ved at kadettene med høy skår utøvde flere sikkerhetsbrudd enn de som skåret lavt, både på dager med «lav passiv-unntvikkende ledelse» og «høy passiv-unntvikkende ledelse» (se Figur 2). Dette tyder på at en tendens til å koble ut interne moralske standarder kan være negativt for etterlevelse av sikkerhetsrutiner og gir støtte til antakelsen om at sikkerhetssetterlevelse innebærer et moralsk aspekt. Samtidig er det i tråd med forskning som finner at moralsk utkobling er positivt assosiert med uetisk eller kontraproduktiv atferd (Fida et al., 2014; Johnson & Buckley, 2015; Moore et al., 2012). Et interessant spørsmål er imidlertid hvorfor passiv-unntvikkende ledelse ikke hadde betydning for etterlevelsen til disse kadettene. En tenkelig forklaring kan være at en høy disposisjon til å koble ut moral vil ha dominerende effekt på individets moralske beslutninger og atferd, og derav at negativ ekstern påvirkning ikke får ytterligere betydning. Med andre ord kan funnet indikere at disposisjonell moralsk utkobling predikerer uetisk atferd uavhengig av situasjonell kontekst (Moore, 2015).

Det er imidlertid nødvendig med ytterligere forskning for å kunne si noe konkret om hvorfor sammenhengen fremstår på denne måten.

Et annet sentralt spørsmål knyttet til resultatene er hvorfor passiv-unnvikende ledelse ser ut til å særlig påvirke kadetter med lav disposisjon for moralsk utkobling. Dette funnet er overraskende da det indikerer at individer som trolig er mindre tilbøyelig til å utøve uetiske eller umoralske handlinger (Kouchaki & Smith, 2014), er de som bryter mer på dager leder vurderes som passiv og unnvikende. Ettersom få studier adresserer hva som kjennetegner individer med en lav disposisjon for å utkoble moral (Hystad, Mearns, et al., 2014; Moore et al., 2012) finnes det ikke et klart svar på dette spørsmålet. Det er imidlertid tenkelig at trekket har en mindre dominerende effekt på beslutningstakingen og atferden til de som skårer lavt, og derav at deres moralske beslutninger og atferd er mer åpen for påvirkning fra andre faktorer. I tråd med dette fant Kouchaki og Smith (2014) at tendensen til moralsk utkobling modererer sammenhengen mellom tid på dagen og uetisk atferd, ved at sammenhengen var sterkere for deltakerne som skåret lavt på moralsk utkobling. De forklarer funnet med at individer som skårer lavt blir mer påvirket av selvkontroll problemer når de opplever begrensede ressurser sent på dagen, enn det individer som allerede har en iboende tendens til å frakoble selvregulerende prosesser (Kouchaki & Smith, 2014). Likeledes kan det tenkes at en leder som ikke involverer seg i sikkerheten om bord kan ha en sterkere innvirkning på beslutningsprosessen til kadettene som skårer lavt på moralsk utkobling, sammenlignet med de som allerede har en tendens til å frakoble moralske standarder for egen atferd.

En annen tenkelig, men nærliggende årsak er at tendensen til moralsk utkobling er påvirkelig. Bandura (2016) anser moralsk utkobling som en del av et system av «triadisk resiprok kausalitet», som referer til en form for treveisinteraksjon mellom individets atferd, kognisjon og miljø. Et slikt perspektiv åpner opp for at situasjonelle betingelser kan påvirke kognisjon og følgelig tendensen til å koble ut moral (Moore, 2015). Dette er også i tråd med nyere forskning som indikerer at moralsk utkobling kan fremtre både som en disposisjon og som en tilstand aktivert av kontekstuelle faktorer (Moore, 2015). Således er det tenkelig at en passiv-unnvikende leder kan fasilitere moralsk utkoblet resonnering hos kadetter som i utgangspunktet har lav tilbøyelighet til å koble ut moral, og dermed øke sannsynligheten for at de utøver manglende sikkerhetsetterlevelse. Likevel er det begrenset forskning på dette området og det er fremdeles uklart om situasjonelle betingelser kan aktivere eller endre tendens til moralsk utkobling over korte tidsperioder (Johnson & Buckley, 2015; Moore, 2015).

Oppsummert indikerer resultatene at kadettene som i større grad er veiledet av interne moralske standarder (Bandura, 1999) bryter sikkerhetsreglementet mer på dager de opplever leder som passiv og unnvikende, mens de som har en tendens til å koble ut moral forblir tilsynelatende upåvirket. Disse funnene er motsatt av det vi forventet og det er uklart ut ifra våre data hvorfor det er slik. Således gir resultatene rom for fremtidige studier som ser nærmere på den modererende effekten til moralsk utkobling.

### **Den modererende rollen til intoleranse for usikkerhet**

Som forventet viste resultatene at IU modererte sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetssetterlevelse (H3). Mer spesifikt fant vi at kadettene som vurderte seg selv som mest komfortable med å operere under usikkerhet (lav IU), viste særlig avvik fra sikkerhetsregler og prosedyrer de dagene lederskapet ble oppfattet som fraværende. I tillegg begår disse kadettene flere sikkerhetsavvik generelt, sammenlignet med de som skårer høyt. Mangel på lederskap så imidlertid ikke ut til å påvirke mer usikre kadetter (høy IU). Dette gir ytterligere støtte til antakelsen om at ledelse er situasjonsbestemt, og derav at effekten av lederskap kan påvirkes av hvem som ledes. Funnet belyser dermed at medarbeider har sentral betydning for utfallet av ledelsesprosessen (Howell & Shamir, 2005; Olsen & Espevik, 2009).

Resultatene fra analysene indikerer at kadettene som ikke er komfortabel med usikkerhet begår færre sikkerhetsbrudd, sammenlignet med de som tolererer usikkerhet, uavhengig av fravær eller nærvær av passiv-unnvikende ledelse. Et sentralt spørsmål er hvorfor mangel på lederskap tilsynelatende ikke hadde betydning for sikkerhetssetterlevelsen til kadettene med høy IU. Teoretiske forklaringer på dette er vanskelig å avdekke. En antakelse kan likevel være at etterlevelse oppleves å være et tryggere handlingsvalg. I de tilfeller individet velger å fravike organisatoriske sikkerhetsdirektiv, som er utarbeidet for å skape predikerbarhet og minimere risiko (Hope & Pate, 1988; Reason et al., 1998), vil antakelig utfallet innebære et element av usikkerhet (Dekkers et al., 2017; A. R. Smith, Ebert, & Broman-Fulks, 2016). Dermed er det tenkelig at disse individene vil unngå slik atferd om mulig. Dette støttes av forskning som har funnet at høy IU er assosiert med en høyere sannsynlighet for å velge en umiddelbar trygg belønning istedenfor å vente og ta en mer personlig fordelaktig, men risikabel belønning (Carleton et al., 2016).

Videre er et sentralt kjennetegn med høy IU ønsket om å gjøre fremtiden så sikker som mulig (Birrell et al., 2011). Det kan derfor antas at den dynamiske og operative konteksten erfares som krevende og uforutsigbar, spesielt for de mer usikre individene, uavhengig av eksponering for passiv-unnvikende ledelse. Eksempelvis kan et slikt miljø fremme



usikkerhetsreaksjoner som disse vil forsøke å kontrollere og håndtere. Det er tenkelig at dette kan vise seg i form av etterlevelse for å holde fast på det som er kjent for individet. Siden høy IU generelt predikerer lav sviktende sikkerhetssetterlevelse i studiens operative kontekst, støtter dette antakelsen om en aktiv tilnærming til usikkerheten, istedenfor handlingslammelse. En underliggende psykologisk mekanisme som kan forklare dette er individets iboende behov for klarhet i omgivelsene, også kalt «need for cognitive closure» (Kruglanski & Webster, 1996). Når det oppstår uklarheter vil individet generelt være motivert til å redusere disse (Birrell et al., 2011; Grant & Ashford, 2008). Spesielt for personer med en større aversjon mot usikkerhet, vil dette trolig fremprovosere proaktive forsøk på å kontrollere og redusere ubehaget (Ursin & Eriksen, 2004). Dette støttes av Grant og Ashford (2008) som i et teoretisk rammeverk postulerer at nevrotiske mennesker vil inngå i mer proaktiv atferd i usikre kontekster enn emosjonelt stabile individer. Nevrotiske personer, som de med høy IU, blir redd og bekymret i upredikerbare omstendigheter. Dette kan medføre at individet forsøker å forutse, planlegge og utvide sin innsats for å forhindre uønskede utfall (Grant & Ashford, 2008). Den manglende evnen til å tolerere usikkerhet kan dermed fremme en vaksomhet mot negative stimuli i miljøet, som kan gjøre kadettene mer oppmerksomt på arbeidsplassen (Christian et al., 2009; Mathews & MacLeod, 1985), og derav fremme sikkerhetssetterlevelse.

Dette er også i tråd med annen forskning og teori som antar at aktivering kan være bra for prestasjon (Harris et al., 2010; Ursin & Eriksen, 2004). Imidlertid kan kombinasjonen av en krevende operativ kontekst og en fraværende leder medføre et relativt høyt, og potensielt skadelig, aktiveringsnivå i tråd med omvendt U-teori om stress (Muse et al., 2003; Selye, 1974). En mulig antakelse om hvorfor høy IU kan predikere god sikkerhetsprestasjon også i slike omstendigheter, kan være at individets optimale stressnivå er utvidet. Et fenomen Grossman og Christensen (2004) kaller for «The Gray Zone». I militære omgivelser har individene lært og trent seg til å prestere bra også i høyt aktiverte kontekster (Grossman & Christensen, 2004).

Videre antyder resultatene at passiv-unnvikende ledelse har en negativ effekt på sikkerhetssetterlevelsen til kadettene som er komfortable med usikkerhet. Passive ledere utøver manglende overvåkning og korreksjon av ansattes atferd (Hinkin et al., 2008). Som nevnt kan mangel på klare beskjeder om forventet atferd medføre at personlighetstrekk får større betydning for atferd (Mischel, 1977). I den sammenheng kan det tenkes at individer som har en evne til å forbli rolig i usikre og krevende omgivelser (Carleton, 2016; Hillen et al., 2017), har et mer avslappet forhold til sikkerhet og etterlevelse enn de som ikke tolererer usikkerhet. Disse personene vil trolig i mindre grad bekymre seg og antakelig nedvurdere risikoen med

brudd. Eksempelvis kan de ha lettere for å tenke at mangel på etterlevelse én dag vil gå bra, og dermed erfare mindre ubehag med slik atferd. Dette i kombinasjon med fravær av føringer fra leder kan tenkes å gi mer rom for avvikende atferd, og kan forklare hvorfor personer med lav IU både ved nærvær og fravær av passiv-unnvikende ledelse bryter mer, sammenlignet med de som skårer høyt.

Den modererende effekten til lav IU kan også ses i lys av omvendt U-teori om stress (Muse et al., 2003; Selye, 1974). Teorien indikerer som nevnt at lav aktivering er assosiert med dårligere prestasjon og dysfunksjonalitet (Muse et al., 2003). Ettersom lav IU trolig predikerer fravær av stress og bekymringer og derav lav aktivering i møte med uklare retningslinjer fra en passiv-unnvikende leder, kan dette svekke individets sikkerhetsprestasjon. Lav aktivering kan av ulike årsaker medføre dårligere prestasjon. For det første kan lav aktivering gjøre individet ufokusert og lat (Grossman & Christensen, 2004). Siden sviktende sikkerhetsetterlevelse ofte innebærer mindre arbeidsinnsats (Reason, 1990, 1998), som eksempelvis å slappe av istedenfor å gå en sikkerhetsrunde, kan en avslappet holdning forsterke opplevelsen av at manglende etterlevelse er uproblematisk. På samme måte som at mangel på ekstern motivasjon fra en passiv leder potensielt kan forklare tilstedeværelse av sviktende sikkerhetsetterlevelse, kan det tenkes at individer med lav IU er mer avhengig av ekstern påvirkning for å opprettholde motivasjon og prestasjon. Når leder er passiv kan dette for personer som gjerne har en tendens til å slappe av og har et større behov for å bli motivert tenkes å svekke sikkerhetsetterlevelsen.

Oppsummert antyder resultatene at dager hvor leder vurderes som mer passiv-unnvikende er assosiert med økt sviktende sikkerhetsetterlevelse, kun for kadettene som er komfortable med usikkerhet. Dermed kan individene som tolererer usikkerhet utgjøre en større fare for sikkerheten i inneværende studie og således gir studiens funn et interessant bidrag som kan være relevant for selektering til militæret.

### **Metodiske betraktninger**

En vurdering av studiens styrker og begrensninger er nødvendig for å kunne evaluere resultatene i inneværende studie. Som nevnt har studiens forskningsdesign flere fordeler. Dagbokdesignet tillater for det første undersøkelsen av daglig variasjon i psykologiske faktorer innad i individ, så vel som meningsfulle forskjeller mellom individ (Ohly et al., 2010). Ettersom passiv-unnvikende ledelse og sikkerhetsetterlevelse anses som dynamiske variabler er det en fordel å kunne undersøke hvordan de samvarierer på et daglig nivå. Den hierarkiske strukturen til dataen har også gjort det mulig å studere hvordan stabile personnivå variabler påvirker denne sammenhengen (Fisher & To, 2012).

En nærliggende styrke ved dagbokstudier er at variabler kan studeres i deres naturlige kontekst (Ohly et al., 2010), tett på faktisk erfaring. Eksempelvis kan ansattes erfaringer og reaksjoner på situasjonelle betingelser som konflikter, stressorer, ledelse og lignende, måles kort tid etter erfart hendelse. Potensielle fordeler med dette er tilgang til virkelighetsnære opplevelser (Ohly et al., 2010) og en reduksjon i forekomsten av retrospektiv bias (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003; Fisher & To, 2012). På denne måten er sannsynligheten høyere for at det som måles reflekterer faktisk erfaring, og ikke kadettene holdninger eller hukommelsesfeil (Breevaart et al., 2014; Deal, 2011). Dette i kombinasjon med at studien inneholder svært mange (n=2310) og hyppige måletidspunkt gir et godt utgangspunkt for å trekke slutninger. Videre utgjør det en styrke at undersøkelsen kontrollerer for mulige korrelerte ledelsesstiler (her: transformasjonsledelse) i prediksjonen av sviktende sikkerhetsetterlevelse. Dette styrker studiens validitet, blant annet gjennom å redusere problemer med feilestimering av sammenhenger som kan oppstå når sentrale prediktorer ikke inkluderes i undersøkelsen (Antonakis, 2017). Dermed besvarer studien et etterspurt behov i både ledelseslitteraturen og psykologisk forskning generelt (Antonakis et al., 2010; Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017). Det må imidlertid påpekes at studien ikke er uten begrensninger og oppgaven vil i det følgende belyse noen av disse.

En sentral svakhet er at studiens måleinstrumenter baserer seg utelukkende på bruk av selvrapportert data, noe som potensielt kan medføre metodiske skjevheter («common method variance») (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Metodiske skjevheter er en mye omtalt kilde til systematiske målefeil, hvor forklart varians kan tilskrives målemetoden heller enn målte variabler. Dette kan således true validiteten og resultere i feilaktige konklusjoner (Podsakoff et al., 2003). En kilde til metodisk skjevhet kan ha vært at kadettene har fremstilt egen sikkerhetsetterlevelse bedre enn den i realiteten er gjennom sosialt ønskelige svar («social desirability») (Crowne & Marlowe, 1964). Det kan likeledes tenkes at slike skjevheter kan oppstå som et resultat av underrapportering i frykt for represalier fra organisasjonen eller overordnet i forbindelse med avvikende atferd (Amalberti et al., 2006; Hystad, Mearns, et al., 2014). Videre kan kadettene implisitte teorier om ledelse ha fremmet metodisk skjevhet (Lord, Binning, Rush, & Thomas, 1978). En slik antakelse støttes av flere som påpeker at implisitte teorier påvirker respondentenes besvarelser på ulike områder (eks. Podsakoff et al., 2003), inkludert vurdering av lederatferd (eks. Gioia & Sims, 1985; Lord et al., 1978; Phillips & Lord, 1986).

Tiltak for å imøtegå ovennevnte metodiske skjevheter kunne vært å innhente data fra objektive sekundærkilder som eksempelvis leder eller kollega, eller bruk av observasjoner.

Dette kan gi en mer nyansert vurdering og adressere problemer assosiert med selvrapportering (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012). Likevel ville vurdering av andre i tillegg til egen vurdering økt den totale belastningen, samt medført at undersøkelsens utfyllingstid overskrider anbefalte rammer (Reis & Gable, 2000). Likeledes kan selvrapportering i enkelte tilfeller være passende (Conway & Lance, 2010). Det kan eksempelvis argumenteres for at selvrapportering er det mest gunstige målet på sviktende sikkerhetsetterlevelse, siden det kun er individet som er bevisst egne faktiske handlinger (Fox, Spector, Goh, & Bruursema, 2007; Hystad, Mearns, et al., 2014).

En nærliggende svakhet er at samtlige av studiens variabler ble målt på samme tidspunkt (etter endt vaktskift). Dette kan være problematisk og potensielt utgjøre en ytterligere kilde til systematiske målefeil, eksempelvis gjennom individets behov for å fremstå som konsistent og rasjonell («consistency motif») (Ohly et al., 2010; Podsakoff & Organ, 1986). Manglende tidsmessig skille kan også begrense kausale antakelser mellom undersøkte variabler (Antonakis et al., 2010). Dette kunne vært imøtegått ved å måle prediktor- og utfallsmål på ulike tidspunkt (eks. før vakt og etter vakt) (Podsakoff et al., 2012), eller gjennom å kontrollere for foregående nivå av utfallsvariabelen (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). På denne måten ville det longitudinelle aspektet i studien vært bedre utnyttet. Påfølgende kunne dette styrket antakelser om kausale sammenhenger mellom studievariablene, samt at undersøkelsen kunne sagt noe mer konkret om endringer i sikkerhetsatferden som konsekvens av å ha en passiv-unnvikende leder.

Bruk av penn og papir i forbindelse med utfylling av de daglige spørreskjemaene kan også ha utgjort en svakhet. Eksempelvis gjør penn-og-papir-metoden det vanskelig å forsikre at kadettene faktisk besvarte spørreskjemaet ved endt arbeidsdag (Bolger et al., 2003). Dette kan medføre problemer med retrospeksjon (Ohly et al., 2010), som potensielt undergraver en av fordelene med dagbokstudier, nemlig tilgang til sanntidsinformasjon (Bolger et al., 2003). Begrensningen kunne vært imøtegått ved bruk av alternative metoder for utfylling, slik som bruk av elektroniske hjelpemidler. Bruk av smarttelefoner og nettbrett ville tillat automatisk registrering av utfyllingstidspunktet til respondentene. Selv om fordelene med elektronisk utstyr er betydelig, er det likevel assosiert med utfordringer som henholdsvis økte utgifter og lagring av sensitiv identitetsinformasjon (Bolger et al., 2003). Fremtidige studier oppfordres likevel til å vurdere anvendelsen av elektroniske hjelpemidler som vil effektivisere datainnsamlingen betydelig, samt redusere belastningen assosiert med daglig utfylling over en 30-dagers periode.

Det kan også stilles spørsmålsteget ved den reelle opplevelsen av frivillig utfylling av spørreskjemaene. Det sjømilitære miljøet kadettene opererer i kjennetegnes av en høy maktstruktur, og opplevelsen av frivillighet kan eksempelvis ha blitt begrenset av forventninger fra organisasjonen og overordnede ledere. I tillegg utgjør deltagelse på toktet en obligatorisk del av utdanningsløpet, noe som ytterligere kan ha bidratt til å redusere erfart frivillighet. I den sammenheng fikk respondentene i ettertid utarbeidet en individuell rapport med informasjon om den enkeltes besvarelse, samt det totale utvalget. Tilbakemeldinger på besvarelsene kan blant annet gi nyttig kunnskap om egen atferd over tid (Ohly et al., 2010), og bidra til økt opplevelse av nytteverdi ved å delta.

En nærliggende begrensning er forbundet med etterlevelse av studiens protokoll («study compliance») (Ohly et al., 2010). Daglig utfylling i 30 etterfølgende dager kan oppleves både belastende, kjedsommelig og tidkrevende for respondentene (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). Dette i kombinasjon med høye arbeidskrav på seilassen kan ha begrenset kadettens motivasjon og mulighet til utfylling, som igjen kan ha medført ukritiske og mangelfulle besvarelser for å redusere tidsbruken assosiert med utfylling. I forkant av studien og underveis ble det derfor iverksatt ulike tiltak for å redusere påkjenningen forbundet med en slik omfattende datainnsamling. Det ble blant annet fokusert på å motivere kadettene gjennom tilstrekkelig informasjon i forkant av studien, samt oppfølging og oppmuntring underveis (Fisher & To, 2012).

En annen potensiell svakhet ved studien kan knyttes til undersøkelsens utvalg. Respondentene i studien utgjør et selektert utvalg, og inkluderer kun kadetter som har plass på Sjøkrigsskolens lederutdanning. Utvelgelse- og opptaksprosessen til militære skoler har blant annet vist preferanse for individer med enkelte personlighetstrekk (Hystad et al., 2011). I tillegg består utvalget av en betydelig overvekt av menn med en aldersfordeling på 19 til 30 år. Dermed er studiens målepopulasjon forholdsvis homogen, noe som kan ha påvirket resultatene. Videre er begrensninger knyttet til studiens militære kontekst også en nærliggende svakhet i inneværende studie. Opplæring i forsvaret kan ha påvirket kadettens rapportering, samt tilstedeværelsen, av enkelte variabler, som eksempelvis passiv-unnvikende ledelse. Både studiens utvalg og kontekst gjør det derfor rimelig å tenke at utvalget innebærer en «restricted range of scores» (Pallant, 2013, s. 128). Dette begrenser undersøkelsens generaliserbarhet til andre yrkesgrupper, og slike sammenligninger rådes å gjøres med varsomhet.

Visse begrensninger kan også relateres til studiens måleinstrumenter. Dagbokstudier anvender hovedsakelig etablerte skalaer som i utgangspunktet ikke er utviklet for å måle

daglige variasjoner. Skalaene tilpasses derfor en kortere tidsramme, noe inneværende studie også gjør. Bruk av etablerte skalaer utgjør imidlertid en generell svakhet ved dagbokstudier (Fisher & To, 2012), hvor eksempelvis enkelte spørsmål kan erfares som mindre betydningsfulle å besvare hver dag. Dette kan potensielt medføre redusert indre konsistens for de gjeldende dagene (Ohly et al., 2010). Med utgangspunkt i dette viste de fleste mål i inneværende studie akseptabel indre konsistens i tråd med retningslinjene til Pallant (2013). Enkelte mål viste imidlertid verdier under .7 (Cronbach alpha) som vurderes som lavere enn anbefalt, med laveste verdi på .67 for daglig transformasjonsledelse og .68 for moralsk utkobling. Likevel kan det påpekes at reliabilitetsverdiene generelt var akseptabel, og avvikende verdier var ikke kritisk lav.

### **Teoretiske implikasjoner**

Den foreliggende studien har flere teoretiske implikasjoner og bidrar til litteraturen på ulike områder. Til vår kunnskap er dette den første studien som undersøker forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og sikkerhetsetterlevelse ved bruk av dagbokdesign. I den sammenheng illustrerer resultatene verdien av å undersøke sikkerhetsetterlevelse på denne måten, ettersom halvparten (49%) av variansen kan forklares av variasjoner innad i individet. Likeledes kan måling av lederatferd på et daglig nivå trolig bidra til en mer dynamisk oppfatning av ledelse, noe som tidligere har vært begrenset av en forholdsvis statisk tilnærming til undersøkelsen av lederskap (Antonakis, 2017; Fischer et al., 2017). Det at vi finner en negativ sammenheng mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse er i tråd med eksisterende empiri (Dahl & Olsen, 2013; Mullen et al., 2011) og gir støtte til forskningsmodeller som fremstiller ledelse som en forløper til sikkerhetsatferd (Neal & Griffin, 2002, 2004). Inneværende studie bidrar imidlertid med ny innsikt ved å vise at sammenhengen er tilstede også på et daglig nivå. Med andre ord kan resultatene indikere at passiv-unnvikende ledelse har betydning for individuell sikkerhetsetterlevelse, ikke bare når leder er generelt passiv-unnvikende, men også fra dag til dag. Dermed kan undersøkelsen trolig bidra til utvikling av modeller og teorier som tar høyde for at ledelse og sikkerhetsetterlevelse er dynamiske variabler.

Ytterligere bidrar studien til å belyse det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeidere. Et kritisert aspekt ved mange ledelsesstudier er at de undersøker den direkte effekten av lederskap i prediksjonen av utfall, og dermed overser psykologiske faktorer som kan forklare hvordan og under hvilke omstendigheter lederatferd påvirker medarbeidere (Antonakis, 2017; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Inneværende studie svarer på denne kritikken ved å vise at individuelle forskjeller i tendensen

til moralsk utkobling og IU kan påvirke under hvilke betingelser passiv-unnvikende ledelse er skadelig for individuell sikkerhetssetterlevelse. I tillegg retter studien fokus på moralsk utkobling og IU som karakteristika av teoretisk betydning for arbeidsplass sikkerhet. Da få eller ingen studier har undersøkt betydningen disse trekkene utgjør i konteksten av passiv-unnvikende ledelse og sikkerhetsatferd adresserer innværende undersøkelse således et gap i litteraturen.

Studien tilfører også et unikt bidrag med tanke på konteksten den er utført i. Oss bekjent er innværende studie den første til å undersøke sviktende sikkerhetssetterlevelse i en tilsvarende risikofylt, krevende og regulert kontekst over en 30 dagers periode. Faren ved å avvike fra sikkerhetsrutiner er i en slik kontekst reell. Samtidig utsettes mannskapet for en rekke faktorer, slik som uvær, krevende arbeidsoppgaver og uforutsette hendelser som trolig kan påvirke deres evne til å etterleve sikkerhetsrutinene om bord. Dette gjør konteksten spesielt egnet til å studere sviktende sikkerhetssetterlevelse og faktorer som kan påvirke arbeidsplass sikkerhet over tid.

### **Praktiske implikasjoner**

Ettersom sikkerhetsavvik kan medføre høye utgifter og utgjøre fare for ansattes liv og helse (Neal & Griffin, 2002; Olsen & Eid, 2015) er studiens funn av praktisk betydning. Dette fordi kunnskap om faktorer som bidrar til henholdsvis sikker og usikker arbeidspraksis vil ha betydning for organisasjoners evne til å minimere omfanget av sikkerhetsbrudd (Amalberti et al., 2006; Dahl, 2013; Dahl & Olsen, 2013). Ved å undersøke sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetssetterlevelse på et daglig nivå kan foreliggende studie dermed bidra med relevant innsikt på dette området.

Studiens funn indikerer som nevnt at passiv-unnvikende ledelse kan utgjøre en risikofaktor i sikkerhetskritiske miljø. Dette tilsier for det første at det kan være hensiktsmessig for organisasjoner å oppfordre ledere til å ha en aktiv tilnærming til sikkerhet og derav formidle til ansatte at sikkerheten på arbeidsplassen er viktig og verdsatt. En måte å gjøre dette på er gjennom lederutviklingsprogrammer som har som formål å forbedre ledere gjennom utvikling av kunnskap, ferdigheter og atferd som øker hans eller hennes effektivitet i formelle lederroller (Conger & Benjamin, 2006; Day, 2000). For eksempel kan en oppfordre og trene ledere til å fremvise et høyt fokus på sikkerhet (Kvalheim & Dahl, 2016; Mullen et al., 2011), eksempelvis ved å overvåke medarbeiders sikkerhetsatferd, gi tilbakemelding på sikkerhetsprestasjon, samt belønne adekvat og sanksjonere utilstrekkelig etterlevelse (Probst, 2004).

Med tanke på studiens resultat kan det imidlertid være hensiktsmessig å samtidig forsøke å redusere forekomsten av passiv-unnvikende ledelse. Dette spesielt da utøvelsen av konstruktiv lederatferd ikke nødvendigvis utelukker forekomsten av destruktive lederatferder (Mullen et al., 2011). Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, og Vohs (2001) konkluderer i en litteraturgjennomgang at negative hendelser ser ut til å ha en mer potent innvirkning på individet enn positive hendelser. Som påpekt av Einarsen og kollegaer (2007) impliserer dette at det å forstå og redusere destruktive lederatferder kan være like viktig, om ikke viktigere, enn å forstå og fremme konstruktiv ledelse. En tenkelig måte å minimere forekomsten av passiv-unnvikende ledelse kan være å bevisstgjøre ledere på egen atferd og de negative konsekvensene slik lederatferd kan ha, også fra dag til dag. Dette kan eksempelvis gjøres ved bruk av lederevaluering og tilbakemeldingsmøter (Day, 2000). Tilbakemelding på egen lederatferd, inkludert potensielle fordeler og ulemper med denne, kan gjøre ledere mer bevisst på hvordan deres atferd oppleves av og påvirker andre (Conger & Benjamin, 2006). Det er tenkelig at ledere som utøver passiv-unnvikende lederatferd ikke nødvendigvis er klar over dette eller de negative konsekvensene det kan ha på ansatte. Således kan bevisstgjøring og innsikt trolig bidra til å redusere slik lederatferd (Clarke et al., 2017).

Videre indikerer inneværende studie at individuelle forskjeller i tendensen til moralsk utkobling og grad av IU er av praktisk betydning for sikkerhetsetterlevelse. Høy disposisjonell moralsk utkobling ser ut til å være en risikofaktor, mens høy IU er trolig fordelaktig for etterlevelse i studiens utvalg. Dette tilsier at moralsk utkobling og evnen til å takle usikkerhet og stress kan være relevante trekk å vurdere i selektering av personell inn i militært og operativt arbeid. En mer overordnet praktisk implikasjon av studiens funn er at medarbeidere kan ha innvirkning på utøvelsen av lederskap og derav betydning for ledelsesprosessen. Dette kan blant annet bidra til å gjøre ledere bevisst på at den samme lederatferden ikke nødvendigvis vil ha lik effekt på ansatte og at medarbeidere kan ha betydning for hvilket lederskap som er mest hensiktsmessig.

### **Fremtidig forskning**

Utover teoretiske og praktiske implikasjoner kan det også utpekes flere forskningsområder og -spørsmål basert på studiens funn. For det første viser undersøkelsen at sikkerhetsetterlevelse er et dynamisk fenomen som fluktuerer på et daglig nivå. Dermed oppfordres fremtidige studier som undersøker sikkerhetsatferd på arbeidsplassen til å anvende et forskningsdesign som kan fange opp denne dynamikken. Samtidig må det påpekes at sikkerhetsetterlevelse utgjør én av to underdimensjoner av individets sikkerhetsatferd (Neal & Griffin, 2002), noe som betyr at inneværende studie kun utforsker et av aspektene. For å



oppnå en mer helhetlig forståelse for hvordan passiv-unnvikende ledelse og andre organisatoriske faktorer påvirker individets sikkerhetsatferd oppfordres fremtidig forskning til å inkludere mål på både sikkerhetsetterlevelse og -deltakelse. Det er eksempelvis tenkelig at passiv-unnvikende ledelse også har en sammenheng med individets sikkerhetsdeltakelse.

Ettersom korrelasjonen mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse var svak er det også hensiktsmessig å undersøke andre potensielle prediktorer for sviktende etterlevelse. Ytterligere innsikt i faktorer som påvirker sikkerhetsatferd kan være viktig for å håndtere forekomsten av sikkerhetsbrudd (Amalberti et al., 2006). Passiv-unnvikende ledelse utgjør en av flere typer destruktiv ledelse og det kan eksempelvis være interessant å undersøke hvordan mer aktive former for destruktiv ledelse, slik som misbrukende eller uetisk ledelse, påvirker etterlevelse av sikkerhetsrutiner. En annen betraktning er at kontekstuelle faktorer trolig vil påvirke hva som medfører sikker og usikker arbeidspraksis (Pilbeam et al., 2016). Da inneværende studie tar utgangspunkt i et selektert og avgrenset utvalg av befolkningen og foregår i en relativt kontrollert og isolert kontekst er det tenkelig at dette kan ha innvirket på sammenhengen vi finner. Fremtidig forskning oppfordres derfor til å utforske om funnene kan generaliseres til andre kontekster, slik som andre yrkesgrupper, arbeidssituasjoner, og lavrisiko arbeidsmiljø.

Et ytterligere forskningsområde er knyttet til betydningen av medarbeider karakteristika. Studiens funn indikerer at moralsk utkobling og manglende evne til å håndtere usikkerhet er trekk av betydning for sikkerhetsetterlevelse. Imidlertid undersøkes ikke disse sammenhengene direkte og det kan derfor ikke utledes endelige konklusjoner om forholdet. Til vår kunnskap eksisterer det få studier som retter oppmerksomhet mot personlighetstrekkene i relasjon til sikkerhet, og særlig IU har vært lite studert i en organisatorisk kontekst. Således vil det være hensiktsmessig med ytterligere forskning for å forstå betydningen av moralsk utkobling og IU i sikkerhetskritiske kontekster, men også innen organisasjoner generelt. Det kan også være interessant å se nærmere på den modererende effekten til moralsk utkobling og IU i fremtidige studier, da resultatene fra inneværende analyser fremmer en del interessante spørsmål.

### Konklusjon

Moderne organisasjoner har økt fokus på å ivareta medarbeidernes helse og sikkerhet (Hystad, Bartone, et al., 2014; Neal & Griffin, 2002), og en del av dette arbeidet handler om å sikre trygge arbeidsmetoder og prosedyrer. I den sammenheng omtales lederskap som en sentral påvirkningsfaktor (Clarke et al., 2017). Økt forståelse for hvordan ledere påvirker medarbeidernes etterlevelse av påkrevde sikkerhetsprosedyrer og sikkerhetsnivået i en organisasjon er derfor et viktig forskningsfokus. Hovedformålet med denne studien var derfor å undersøke virkningen av daglig eksponering for passiv-unnvikende ledelse på sviktende sikkerhetsetterlevelse.

Resultatene fra studien viser at på dager hvor leder er passiv, bryter kadettene sikkerhetsprosedyrene i større grad. Med andre ord indikerer funnene at en passiv-unnvikende leder, gjennom fraværende atferd, kan øke sannsynligheten for svekket sikkerhetsetterlevelse. Således er studiens funn i tråd med tidligere forskning som indikerer at passive former for ledelse kan betraktes som ineffektive og potensielt destruktive lederstiler (Bass & Avolio, 1994; Mullen et al., 2011; Skogstad et al., 2007), også i relasjon til arbeidsplass sikkerhet. Undersøkelsen bidrar imidlertid med unik innsikt, på den måten at studien er den første som belyser at sammenhengen også er tilstede fra dag til dag. Dette antyder at fraværende lederatferd én dag, fra en ellers aktiv og konstruktiv leder, kan være nok til å påvirke medarbeidernes etterlevelse av sikkerhetsprosedyrene i en negativ retning.

Samtidig ønsket vi å undersøke om effekten av passiv og unnvikende lederatferd er avhengig av relativt stabile medarbeiderkarakteristika. Det at moralsk utkobling og IU har betydning for sammenhengen mellom daglig passiv-unnvikende ledelse og daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse indikerer at denne formen for lederskap er mer negativ for enkelte ansatte, enn andre. Resultatene bidrar således med økt kunnskap om medarbeiders betydning for ledelsesprosessen, samt innsikt i det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeider. Denne forståelsen kan gi organisasjoner og ledere verdifull informasjon med tanke på tilpasning av lederatferd til den enkelte medarbeider samt bidra til økt forståelse for kompleksiteten iboende i ledelse.

**Litteraturliste**

- Alper, S. J., & Karsh, B. T. (2009). A systematic review of safety violations in industry. *Accident Analysis & Prevention, 41*(4), 739-754. doi:10.1016/j.aap.2009.03.013
- Alschuler, K. N., & Beier, M. L. (2015). Intolerance of uncertainty: Shaping an agenda for research on coping with multiple sclerosis. *International Journal of MS Care, 17*(4), 153-158. doi:10.7224/1537-2073.2014-044
- Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., & Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management, 31*(2), 489-499. doi:10.1016/j.ijhm.2011.07.007
- Amalberti, R., Vincent, C., Auroy, Y., & de Saint Maurice, G. (2006). Violations and migrations in health care: A framework for understanding and management. *Quality & Safety in Health Care, 15*(Suppl 1), i66-i71. doi:10.1136/qshc.2005.015982
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 5-21. doi:10.1016/j.leaqua.2017.01.006
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 1086-1120. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.010
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist, 62*(1), 25-33. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3. utg.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189-206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*(3), 193-209. doi:10.1207/s15327957pspr0303\_3

- Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. New York, NY: Worth.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Pastorelli, C., & Geen, R. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(2), 364-374. doi:10.1037/0022-3514.71.2.364
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, *33*(3), 211-222. doi:10.1002/smi.2697
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 488-496. doi:10.1037/0021-9010.87.3.488
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, *104*(1), 59-75. doi:10.1007/s10551-011-0889-7
- Bartone, P. T. (2000). Hardiness as a resiliency factor for United States Forces in the Gulf War. I J. M. Violanti, D. Paton & C. Dunning (Red.), *Posttraumatic stress intervention: Challenges, issues and perspectives* (s. 115-133). Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, *18*(Suppl), 131-148. doi:10.1207/s15327876mp1803s\_10
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (s. 1-9). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, *5*(4), 323-370. doi:10.1037//1089-2680.5.4.323
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, *74*, 27-36. doi:10.1016/j.ssci.2014.11.024
- Besnard, D., & Greathead, D. (2003). A cognitive approach to safe violations. *Cognition, Technology & Work*, *5*(4), 272-282. doi:10.1007/s10111-003-0131-1
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(1), 67-93. doi:10.1002/job.541

- Birrell, J., Meares, K., Wilkinson, A., & Freeston, M. (2011). Toward a definition of intolerance of uncertainty: A review of factor analytical studies of the intolerance of uncertainty scale. *Clinical Psychology Review, 31*(7), 1198-1208.  
doi:10.1016/j.cpr.2011.07.009
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*(1), 579-616.  
doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Bosak, J., Coetsee, W. J., & Cullinane, S. J. (2013). Safety climate dimensions as predictors for risk behavior. *Accident Analysis & Prevention, 55*, 256-264.  
doi:10.1016/j.aap.2013.02.022
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 138-157.  
doi:10.1111/joop.12041
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg., s. 65-86). Bergen: Fagbokforlaget.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Bruursema, K. (2005). *Leadership style and the link with counterproductive work behavior (CWB): An investigation using the job-stress/CWB model* (Mastergradsavhandling, University of South Florida). Hentet fra  
<http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1969&context=etd>
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2002). The intolerance of uncertainty scale: Psychometric properties of the English version. *Behaviour Research and Therapy, 40*(8), 931-945.  
doi:10.1016/S0005-7967(01)00092-4
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2006). Investigating the construct validity of intolerance of uncertainty and its unique relationship with worry. *Journal of Anxiety Disorders, 20*(2), 222-236. doi:10.1016/j.janxdis.2004.12.004
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389-405.  
doi:10.1023/a:1022991115523

- Carleton, R. N. (2016). Into the unknown: A review and synthesis of contemporary models involving uncertainty. *Journal of Anxiety Disorders, 39*, 30-43.  
doi:10.1016/j.janxdis.2016.02.007
- Carleton, R. N., Duranceau, S., Shulman, E. P., Zerff, M., Gonzales, J., & Mishra, S. (2016). Self-reported intolerance of uncertainty and behavioural decisions. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry, 51*, 58-65.  
doi:10.1016/j.jbtep.2015.12.004
- Carleton, R. N., Mulvogue, M. K., Thibodeau, M. A., McCabe, R. E., Antony, M. M., & Asmundson, G. J. G. (2012). Increasingly certain about uncertainty: Intolerance of uncertainty across anxiety and depression. *Journal of Anxiety Disorders, 26*(3), 468-479. doi:10.1016/j.janxdis.2012.01.011
- Carleton, R. N., Norton, P. J., & Asmundson, G. J. G. (2007). Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. *Journal of Anxiety Disorders, 21*(1), 105-117. doi:10.1016/j.janxdis.2006.03.014
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1103-1127. doi:10.1037/a0016172
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of occupational health psychology, 11*(4), 315-327.  
doi:10.1037/1076-8998.11.4.315
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(1), 22-49. doi:10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x
- Clarke, S., Guediri, S., & Lee, A. (2017). Leadership and safety. A self-regulation and social learning perspective. I E. K. Kelloway, K. Nielsen & J. K. Dimoff (Red.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (s. 9-32). West Sussex, UK: Wiley.
- Conger, J., & Benjamin, B. (2006). Developing the individual leader. I J. V. Gallos (Red.), *Organization development* (s. 681-703). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 325-334. doi:10.1007/s10869-010-9181-6

- Cooke, G. P. E., Doust, J. A., & Steele, M. C. (2013). A survey of resilience, burnout, and tolerance of uncertainty in Australian general practice registrars. *BMC Medical Education, 13*(2), 1-6. doi:10.1186/1472-6920-13-2
- Crowne, D., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York, NY: Wiley.
- Dahl, Ø. (2013). Safety compliance in a highly regulated environment: A case study of workers' knowledge of rules and procedures within the petroleum industry. *Safety Science, 60*, 185-195. doi:10.1016/j.ssci.2013.07.020
- Dahl, Ø., & Olsen, E. (2013). Safety compliance on offshore platforms: A multi-sample survey on the role of perceived leadership involvement and work climate. *Safety Science, 54*, 17-26. doi:10.1016/j.ssci.2012.11.003
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581-613. doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Deal, D. J. (2011). Industrial/organizational psychology. I M. R. Mehl & T. A. Conner (Red.), *Handbook of research methods for studying daily life* (s. 601-619). New York, NY: Guilford Press.
- Dekkers, L. M. S., Jansen, B. R. J., Salemink, E., & Huizenga, H. M. (2017). Intolerance of uncertainty scale: Measurement invariance among adolescent boys and girls and relationships with anxiety and risk taking. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry, 55*, 57-65. doi:10.1016/j.jbtep.2016.11.009
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(1), 19-34. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Sweitzer, V. L., & Zedeck, S. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374-391. doi:10.1037/0021-9010.93.2.374
- Didla, S., Mearns, K., & Flin, R. (2009). Safety citizenship behaviour: A proactive approach to risk management. *Journal of Risk Research, 12*(3-4), 475-483. doi:10.1080/13669870903041433
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331-351. doi:10.5465/3069350
- Dugas, M. J., Freeston, M. H., & Ladouceur, R. (1997). Intolerance of uncertainty and problem orientation in worry. *Cognitive Therapy and Research, 21*(6), 593-606. doi:10.1023/a:1021890322153

- Dugas, M. J., Gosselin, P., & Ladouceur, R. (2001). Intolerance of uncertainty and worry: Investigating specificity in a nonclinical sample. *Cognitive Therapy and Research*, 25(5), 551-558. doi:10.1023/a:1005553414688
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179. doi:10.1016/S1048-9843(01)00074-1
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: Årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 207-227). Bergen: Fagbokforlaget.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R., Barbaranelli, C., & Farnese, M. (2014). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144. doi:10.1007/s10551-014-2209-5
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753. doi:10.1177/0149206316682830
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877. doi:10.1002/job.1803
- Fox, S., Spector, P., Goh, A., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14(1), 41-60. doi:10.1037/1072-5245.14.1.41
- Freeston, M. H., Rhéaume, J., Letarte, H., Dugas, M. J., & Ladouceur, R. (1994). Why do people worry? *Personality and Individual Differences*, 17(6), 791-802. doi:10.1016/0191-8869(94)90048-5
- Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of ambiguity: A review of the recent literature. *Psychology*, 4(9), 717-728. doi:10.4236/psych.2013.49102



- Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology, 14*(3), 179-199.  
doi:10.1007/bf02686907
- Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1985). On avoiding the influence of implicit leadership theories in leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement, 45*(2), 217-232. doi:10.1177/001316448504500204
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and Individual Differences, 31*(4), 519-534.  
doi:10.1016/S0191-8869(00)00156-2
- Griffin, M. A., & Hu, X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. *Safety Science, 60*, 196-202. doi:10.1016/j.ssci.2013.07.019
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of occupational health psychology, 5*(3), 347-358. doi:10.1037/11076-8998.5.3.347
- Grossman, D., & Christensen, L. W. (2004). *On combat: The psychology and physiology of deadly conflict in war and in peace*. US: PPCT Research Publications.
- Hale, A., & Heijer, T. (2006). Defining resilience. I E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Red.), *Resilience engineering: Concepts and precepts* (s. 35-41). Burlington, VT: Ashgate.
- Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of occupational health psychology, 15*(3), 267-278. doi:10.1037/a0019528
- Harris, A., Marquis, P., Eriksen, H. R., Grant, I., Corbett, R., Lie, S. A., & Ursin, H. (2010). Diurnal rhythm in British Antarctic personnel. *Rural Remote Health, 10*(2), 1351-1363. Hentet fra [www.rrh.org.au/journal/article/1351](http://www.rrh.org.au/journal/article/1351)
- Hem, K.-G., Dahl, Ø., Rohde, T., & Øren, A. (2016). *Kostnader ved arbeidsrelaterte sykdommer og skader*. (SINTEF rapport A27430). Hentet fra <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/rapport-a27430-kostnader-ved-arbeidsrelaterte-sykdommer-og-skader.pdf>

- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 16(3), 18-25. Hentet fra <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>
- Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M. A., & Han, P. K. J. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62-75.  
doi:10.1016/j.socscimed.2017.03.024
- Hinkin, T. R., Schriesheim, C. A., & Zedeck, S. (2008). An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. doi:10.1037/a0012875
- Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Landy, F. (1995). High reliability process industries: Individual, micro, and macro organizational influences on safety performance. *Journal of Safety Research*, 26(3), 131-149. doi:10.1016/0022-4375(95)00011-E
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.  
doi:10.1037/0021-9010.88.1.170
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Hong, R. Y., & Lee, S. S. M. (2015). Further clarifying prospective and inhibitory intolerance of uncertainty: Factorial and construct validity of test scores from the intolerance of uncertainty scale. *Psychological Assessment*, 27(2), 605-620. doi:10.1037/pas0000074
- Hope, J. W., & Pate, L. E. (1988). A cognitive-expectancy analysis of compliance decisions. *Human Relations*, 41(10), 739-751. doi:10.1177/001872678804101003
- Hopkins, A. (2011). Risk-management and rule-compliance: Decision-making in hazardous industries. *Safety Science*, 49(2), 110-120. doi:10.1016/j.ssci.2010.07.014
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (s. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi:10.1037/0021-9010.78.6.891

- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *The Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. doi:10.2307/20159097
- Hystad, S. W., Bartone, P. T., & Eid, J. (2014). Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 42-53. doi:10.1080/17439760.2013.831467
- Hystad, S. W., Eid, J., Laberg, J. C., & Bartone, P. T. (2011). Psychological hardiness predicts admission into Norwegian military officer schools. *Military Psychology*, 23(4), 381-389. doi:10.1037/h0094763
- Hystad, S. W., Mearns, K., & Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68, 138-145. doi:10.1016/j.ssci.2014.03.012
- Inness, M., & Barling, J. (2005). Terrorism. I J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Red.), *Handbook of work stress* (s. 375-398). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, J. F., & Buckley, M. R. (2015). Multi-level organizational moral disengagement: Directions for future investigation. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 291-300. doi:10.1007/s10551-014-2220-x
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety Science*, 50(4), 1119-1124. doi:10.1016/j.ssci.2011.11.011
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76-86. doi:10.1037/1076-8998.11.1.76
- Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (2017). *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. West Sussex, UK: Wiley.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. I J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Red.), *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, *13*(3), 193-215. doi:10.1016/S1048-9843(02)00103-0
- Koerner, N., & Dugas, M. J. (2006). A cognitive model of generalized anxiety disorder: The role of intolerance of uncertainty. I G. C. L. Davey & A. Wells (Red.), *Worry and its psychological disorders: Theory, assessment and treatment* (s. 201-216). Chichester, UK: Wiley.
- Koerner, N., & Dugas, M. J. (2008). An investigation of appraisals in individuals vulnerable to excessive worry: The role of intolerance of uncertainty. *Cognitive Therapy and Research*, *32*(5), 619-638. doi:10.1007/s10608-007-9125-2
- Kouchaki, M., & Smith, I. H. (2014). The morning morality effect: The influence of time of day on unethical behavior. *Psychological Science*, *25*(1), 95-102. doi:10.1177/0956797613498099
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing.". *Psychological Review*, *103*(2), 263-283. doi:10.1037/0033-295X.103.2.263
- Kvalheim, S. A., & Dahl, Ø. (2016). Safety compliance and safety climate: A repeated cross-sectional study in the oil and gas industry. *Journal of Safety Research*, *59*, 33-41. doi:10.1016/j.jsr.2016.10.006
- Lawton, R. (1998). Not working to rule: Understanding procedural violations at work. *Safety Science*, *28*(2), 77-95. doi:10.1016/S0925-7535(97)00073-8
- Lenné, M. G., Salmon, P. M., Liu, C. C., & Trotter, M. (2012). A systems approach to accident causation in mining: An application of the HFACS method. *Accident Analysis & Prevention*, *48*, 111-117. doi:10.1016/j.aap.2011.05.026
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, *21*(1), 27-39. doi:10.1016/0030-5073(78)90036-3
- Lu, C.-S., & Yang, C.-S. (2010). Safety leadership and safety behavior in container terminal operations. *Safety Science*, *48*(2), 123-134. doi:10.1016/j.ssci.2009.05.003
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*, *42*(1), 203-233. doi:10.1177/0149206313503019

- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 120-137. doi:10.1002/job.1888
- Mason, S. (1997). Procedural violations – causes, costs and cures. I F. Redmill & J. Rajan (Red.), *Human factors in safety-critical systems* (s. 287-318). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Mathews, A., & MacLeod, C. (1985). Selective processing of threat cues in anxiety states. *Behaviour Research and Therapy, 23*(5), 563-569. doi:10.1016/0005-7967(85)90104-4
- Mearns, K., & Freeston, M. H. (2008). *Overcoming worry: A self-help guide using cognitive behavioral techniques*. London, UK: Constable & Robinson.
- Mearns, K., Hope, L., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2010). Investment in workforce health: Exploring the implications for workforce safety climate and commitment. *Accident Analysis and Prevention, 42*(5), 1445-1454. doi:10.1016/j.aap.2009.08.009
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. I D. Magnusson & N. S. Endler (Red.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (s. 333-352). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2012). Employees' behavioral reactions to supervisor aggression: An examination of individual and situational factors. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1148-1170. doi:10.1037/a0029452
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics, 80*(1), 129-139. doi:10.1007/s10551-007-9447-8
- Moore, C. (2015). Moral disengagement. *Current Opinion in Psychology, 6*, 199-204. doi:10.1016/j.copsy.2015.07.018
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology, 69*(1), 307-307. doi:10.1111/peps.12137
- Mullen, J. (2004). Investigating factors that influence individual safety behavior at work. *Journal of Safety Research, 35*(3), 275-285. doi:10.1016/j.jsr.2004.03.011
- Mullen, J., & Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(2), 253-272. doi:10.1348/096317908X325313
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress, 25*(1), 41-54. doi:10.1080/02678373.2011.569200

- Muse, L. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance, 16*(4), 349-364.  
doi:10.1207/S15327043HUP1604\_2
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide* (6. utg.). Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1989). Motivation: A diagnostic approach. I H. J. Leavitt, L. R. Pondy & D. M. Boje (Red.), *Readings in managerial psychology* (4. utg., s. 3-19). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2002). Safety climate and safety behaviour. *Australian Journal of Management, 27*(1), 67-75. doi:10.1177/031289620202701s08
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. I J. Barling & M. R. Frone (Red.), *The psychology of workplace safety* (s. 15-34). Washington, DC: American Psychological Association.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 946-953. doi:10.1037/0021-9010.91.4.946
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science, 34*(1), 99-109. doi:10.1016/S0925-7535(00)00008-4
- Nielsen, M. B., Eid, J., Hystad, S. W., Sætrevik, B., & Saus, E. R. (2013). A brief safety climate inventory for petro-maritime organizations. *Safety Science, 58*, 81-88.  
doi:10.1016/j.ssci.2013.04.002
- Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B., & Eid, J. (2011). Using the job demands–resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology, 52*(5), 465-475.  
doi:10.1111/j.1467-9450.2011.00885.x
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2016). The importance of a multidimensional and temporal design in research on leadership and workplace safety. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 142-155. doi:10.1016/j.leaqua.2015.08.003
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. utg.). Los Angeles, CA: Sage.
- O'Dea, A., & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. *Safety Science, 37*(1), 39-57. doi:10.1016/S0925-7535(00)00049-7

- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology, 9*(2), 79-93. doi:10.1027/1866-5888/a000009
- Olsen, O. K., & Eid, J. (2015). Operativ ledelse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 153-168). Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5. utg.). Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172-197. doi:10.1037/1089-2699.6.2.172
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management, 12*(1), 31-41. doi:10.1177/014920638601200104
- Pilbeam, C., Doherty, N., Davidson, R., & Denyer, D. (2016). Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. *Safety Science, 86*, 110-121. doi:10.1016/j.ssci.2016.02.015
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544. doi:10.1177/014920638601200408
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31*(4), 437-448. doi:10.3102/10769986031004437

- Probst, T. M. (2004). Job insecurity: Exploring a new threat to employee safety. I J. Barling & M. R. Frone (Red.), *The psychology of workplace safety* (s. 63-80). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W., Goldstein, H., & Charlton, C. (2015). *A user's guide to MLwiN, version 2.32*. Bistol, UK: University of Bristol.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress, 12*(3), 293-306. doi:10.1080/02678379808256868
- Reason, J., Parker, D., & Lawton, R. (1998). Organizational controls and safety: The varieties of rule-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*(4), 289-304. doi:10.1111/j.2044-8325.1998.tb00678.x
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. I H. T. Reis & C. M. Judd (Red.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (s. 190–222). New York: Cambridge University Press.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555-571. doi:10.2307/256693
- Rosen, N. O., Knäuper, B., Di Dio, P., Morrison, E., Tabing, R., Feldstain, A., . . . Rosberger, Z. (2010). The impact of intolerance of uncertainty on anxiety after receiving an informational intervention about HPV: A randomised controlled study. *Psychology & Health, 25*(6), 651-668. doi:10.1080/08870440902822913
- Rundmo, T. (1997). Associations between risk perception and safety. *Safety Science, 24*(3), 197-209. doi:10.1016/S0925-7535(97)00038-6
- Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 117-125. doi:10.1111/1468-2389.00198
- Samnani, A., Salamon, S., & Singh, P. (2014). Negative affect and counterproductive workplace behavior: The moderating role of moral disengagement and gender. *Journal of Business Ethics, 119*(2), 235-244. doi:10.1007/s10551-013-1635-0
- Sandhåland, H., Oltedal, H. A., Hystad, S. W., & Eid, J. (2017). Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels. *Safety Science, 93*, 178-186. doi:10.1016/j.ssci.2016.12.004



- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. New York, NY: New American Library.
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307-315. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.006
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., Hetland, H., & Tetrick, L. E. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92. doi:10.1037/1076-8998.12.1.80
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341. doi:10.1080/02678373.2014.957362
- Skogstad, A., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee well-being. I E. K. Kelloway, k. Nielsen & J. K. Dimoff (Red.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (s. 163-195). West Sussex, UK: Wiley.
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse - en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, A. R., Ebert, E. E., & Broman-Fulks, J. J. (2016). The relationship between anxiety and risk taking is moderated by ambiguity. *Personality and Individual Differences*, 95, 40-44. doi:10.1016/j.paid.2016.02.018
- Smith, T. D., Eldridge, F., & DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92-97. doi:10.1016/j.ssci.2016.02.019
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.2307/1556375
- Thibodeau, M. A., Carleton, R. N., Gomez-Perez, L., & Asmundson, G. J. (2013). "What if I make a mistake?": Intolerance of uncertainty is associated with poor behavioral performance. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 201(9), 760-766. doi:10.1097/NMD.0b013e3182a21298

- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375-400. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190038
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592. doi:10.1016/S0306-4530(03)00091-X
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.002
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wang, X., Lei, L., Yang, J., Gao, L., & Zhao, F. (2017). Moral disengagement as mediator and moderator of the relation between empathy and aggression among chinese male juvenile delinquents. *Child Psychiatry & Human Development*, 48(2), 316-326. doi:10.1007/s10578-016-0643-6
- White-Ajmani, M. L., & Bursik, K. (2014). Situational context moderates the relationship between moral disengagement and aggression. *Psychology of Violence*, 4(1), 90-100. doi:10.1037/a0031728
- Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2007). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367-392. doi:10.1007/s11205-007-9143-1
- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01138.x
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yule, S., Flin, R., & Murdy, A. (2007). The role of management and safety climate in preventing risk-taking at work. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(2), 137-151. doi:10.1504/ijram.2007.011727
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619. doi:10.1177/1059601108331242

- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. doi:10.1037/0021-9010.65.1.96
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75-92. doi:10.1002/job.130
- Zohar, D., & Erev, I. (2007). On the difficulty of promoting workers' safety behaviour: Overcoming the under-weighting of routine risks. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(2), 122-136. doi:10.1504/IJRAM.2007.011726

## Appendiks

### Appendiks A – Alder og forsvarsgren

Spørsmålene er hentet fra det generelle spørreskjemaet. Informasjonen ble fylt ut på et separat ark for å forhindre indirekte identifisering av kadettene gjennom bakgrunnsinformasjon.

I	Hva er din alder?	....	År
II	Hva er din forsvarsgren?		

**Appendiks B – Kjønn**

Dette spørsmålet er også hentet fra det generelle spørreskjemaet. I tillegg ble kadettene bedt om å oppgi ID-nummer.

I	Hva er ditt kjønn?	<input type="checkbox"/>	Mann
		<input type="checkbox"/>	Kvinne

**Appendiks C – Moralsk utkobling**

Nedenfor er det 8 påstander du skal ta stilling til. Svar på hvert spørsmål ved å krysse av for det svaralternativet (fra «aldri» til «alltid») som passer best for deg.

	<b>I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende påstander</b>	<b>Helt Uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken uenig eller enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Helt Enig</b>
142	Det er greit å spre rykter for å forsvare de som du bryr deg om.	1	2	3	4	5
143	Det er greit å ta noe uten at eieren har gitt lov til det så lenge du bare låner det.	1	2	3	4	5
144	Når en tar i betraktning at folk i stor grad gir et uriktig bilde av seg selv, er det nesten ikke en synd å overdrive sine egne referanser litt.	1	2	3	4	5
145	Folk burde ikke bli holdt ansvarlige for å gjøre diskutabile ting når de kun gjorde det som en autoritet bad dem om å gjøre.	1	2	3	4	5
146	Folk kan ikke få skylden for å gjøre noe som teknisk sett er feil når alle deres venner gjør det samme.	1	2	3	4	5
147	Å ta æren for ideer som ikke er dine egne er ikke noe å gjøre et stort nummer ut av.	1	2	3	4	5
148	Noen mennesker må behandles tøft siden de mangler evnen til å bli såret.	1	2	3	4	5
149	Personer som blir behandlet stygt har vanligvis gjort noe selv som har utløst det.	1	2	3	4	5

## Appendiks D – Intoleranse for usikkerhet

### Om deg selv i uventede situasjoner

Nedenfor er det 8 påstander du skal ta stilling til. Indiker på en skal fra 1 til 5 hvor godt de ulike påstandene passer på deg.

	I hvor stor grad passer følgende påstander på deg?	Ikke i det hele tatt				Passer helt på meg
150	Jeg blir svært opprørt over uforutsette hendelser.	1	2	3	4	5
151	Jeg blir frustrert av å ikke få den informasjonen jeg trenger.	1	2	3	4	5
152	Man bør alltid være forutseende for å unngå overraskelser.	1	2	3	4	5
153	En liten, uforutsett hendelse kan ødelegge alt, selv med den beste planlegging.	1	2	3	4	5
154	Jeg ønsker alltid å vite hva jeg har i vente.	1	2	3	4	5
155	Jeg misliker overraskelser.	1	2	3	4	5
156	Jeg må kunne organisere alt på forhånd.	1	2	3	4	5
157	Usikkerheten gjør at jeg ikke kan leve et fullverdig liv.	1	2	3	4	5
158	Når det er på sin plass å handle, blir jeg lammet av usikkerhet.	1	2	3	4	5
159	Når jeg er usikker, fungerer jeg ikke særlig godt.	1	2	3	4	5
160	Den minste tvil kan hindre meg i å handle.	1	2	3	4	5
161	Jeg må komme meg ut av alle usikre situasjoner.	1	2	3	4	5

**Appendiks E – Daglig sviktende sikkerhetsetterlevelse****Utforming av din egen arbeidssituasjon**

*Nedenfor blir du spurt om å gi din mening om hvilken grad du har formet din egen arbeidssituasjon i dag.*

*Vennligst sett en sirkel rundt det tallet som passer best (fra 1-5) for hver av påstandene.*

	<b>I løpet av dagens vakt...</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken uenig eller enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Helt enig</b>
87	Har jeg tatt snarveier som bryter med gjeldende sikkerhetsprosedyrer og -rutiner	1	2	3	4	5
88	Har jeg tatt risiko for å få arbeidet fortere unnagjort	1	2	3	4	5
90	Har jeg ignorert sikkerhetsprosedyrer for å få jobben gjort	1	2	3	4	5



**Appendiks F – Ledende funksjon**

Kadettene ble bedt om å krysse av for ledende funksjon. Dette gjorde det mulig å unngå vurdering av egen lederatferd i analysene.

<b>Har du hatt ledende funksjon i løpet av de siste 24 timene?</b>	Ja	Nei
--------------------------------------------------------------------	----	-----

## Appendiks G – Daglig passiv-unnvikende ledelse

### Ledelse

Spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste overordnede i løpet av de siste 24 timene. Dersom du selv har hatt en ledende funksjon (krysset av for «ja» på spørsmålet ovenfor), så vurderer du din egen lederadferd. Vennligst marker ved å sette en ring rundt det tallet som passer best for deg på en skala fra 1-5.

	<b>I løpet de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt...</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken uenig eller enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Helt enig</b>
8	Vært utilgjengelig når mannskapet har trengt hjelp med et problem	1	2	3	4	5
9	Ventet med å ta affære til ting har gått galt	1	2	3	4	5
10	Utsatt å ta affære til problem har blitt alvorlige	1	2	3	4	5
11	Unngått å ta beslutninger	1	2	3	4	5
12	Unngått å involvere seg når viktige ting har oppstått	1	2	3	4	5

## Appendiks H – Daglig transformasjonsledelse

### Ledelse

Spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste overordnede i løpet av de siste 24 timene. Dersom du selv har hatt en ledende funksjon (krysset av for «ja» på spørsmålet ovenfor), så vurderer du din egen lederadferd. Vennligst marker ved å sette en ring rundt det tallet som passer best for deg på en skala fra 1-5.

	I løpet de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt...	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1	Formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden	1	2	3	4	5
2	Forholdt seg til mannskapet som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling	1	2	3	4	5
3	Har oppmuntret og anerkjent mannskapet	1	2	3	4	5
4	Fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant mannskapet	1	2	3	4	5
5	Oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordret eksisterende antagelser	1	2	3	4	5
6	Vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes	1	2	3	4	5
7	Frambragt stolthet og respekt i andre og inspirert gjennom å fremstå som svært kompetent	1	2	3	4	5