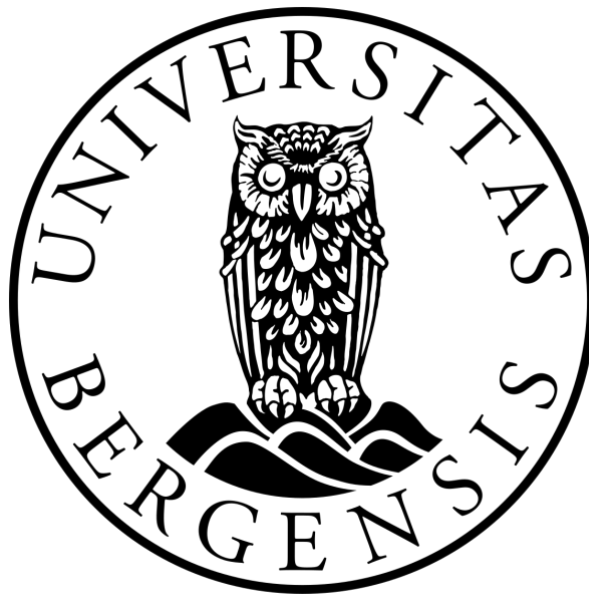


*Daglig sammenheng mellom passiv ledelse og manglende  
sikkerhetsetterlevelse: Den modererende rollen til  
promotion-fokus og prevention-fokus.*

*En kvantitativ dagbokstudie blant norske krigsskolekadetter*

**Anniken Skauge Mellbye og Ingvild Amalie Nilsen**



**MAPSYK345, masterprogram i psykologi**

**Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi**

**ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2019**

Veileder: Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

### **Abstract**

A major focus for today's organizations is workplace safety. It is in the organizations best interest to look after its employees, avoid injuries and accidents, and financial consequences related to an accident. Thus, knowledge about human behavior and factors that may influence behavior is crucial. The current study used a quantitative diary method to examine whether daily passive leadership contributes to follower's daily non-compliance with safety in an operative military context. Furthermore, we examined whether the cadets regulatory focus, as measured by promotion- and prevention focus, moderates this relationship. The data collection was based on a selection of cadets from the Norwegian Naval Academy (N = 57). The cadets participated in a mandatory voyage in connection with their leadership education. During the first 30 days of the voyage, the cadets answered a questionnaire about their own and their leader's daily behavior. In addition, they filled out a general questionnaire prior to the voyage, measuring personal characteristics of the cadets, including promotion- and prevention focus. The multi-level analysis showed a positive correlation between daily passive leadership and daily non-compliance after controlling for daily transformational leadership. This relationship was moderated by the cadet's regulatory focus. More specifically, promotion focus had a positive moderating role, while prevention focus had a negative moderating role. Thus, the results of the current study suggest that a leader may be detrimental to the organization with the degree of harmfulness being dependent on the personal characteristics of the employees.

*Key words:* passive leadership, safety, non-compliance, regulatory focus, promotion focus, prevention focus, diary study

### Sammendrag

Sikkerhet på arbeidsplassen har fått økende oppmerksomhet i dagens organisasjoner. Det er i organisasjonens beste interesse å ta vare på sine medarbeidere, unngå skader og ulykker, og eventuelle økonomiske konsekvenser av en ulykke. Kunnskap om menneskers atferd og faktorer som kan påvirke denne atferden er derfor avgjørende. Denne kvantitative dagbokstudien undersøkte hvorvidt passiv ledelse bidrar til manglende sikkerhetssetterlevelse i en operativ militær kontekst. I tillegg ble det undersøkt om medarbeidernes regulerende fokus, i form av promotion-fokus og prevention-fokus, modererer denne sammenhengen. Studiens datainnsamling baserer seg på et utvalg kadetter fra den Norske Sjøkrigsskolen (N=57). Kadettene deltok på et obligatorisk seiltokt i forbindelse med lederutdanning ved skolen, og besvarte et spørreskjema hver dag de første 30 dagene av toktet. De fylte i tillegg ut et generelt spørreskjema i forkant av toktet, for å kartlegge personlige karakteristikk hos kadettene, blant annet promotion- og prevention-fokus. Flernivåanalysen viser en positiv sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetssetterlevelse, når det er kontrollert for transformasjonsledelse. Denne sammenhengen ble moderert av medarbeidernes regulerende fokus. Nærmere bestemt hadde promotion-fokus en positiv modererende rolle, mens prevention-fokus hadde en negativ modererende rolle. Studiens resultater antyder dermed at en leder kan være skadelig for organisasjonen, og at egenskaper ved medarbeidernes kan påvirke i hvilken grad lederen har en skadelig effekt.

*Nøkkelord:* passiv ledelse, sikkerhet, manglende sikkerhetssetterlevelse, regulerende fokus, promotion-fokus, prevention-fokus, dagbokstudie

### Forord

Etter en lang og krevende, men utrolig lærerik, prosess er vi stolte av å kunne presentere vår masteroppgave innen arbeids- og organisasjonspsykologi. Temaet for oppgaven ble valgt på bakgrunn av en felles interesse for ledelse, og et ønske om å lære mer om sikkerhet på arbeidsplassen. Prosessen har gitt oss kunnskap om fagområder vi ikke kunne så mye om fra før. I tillegg har vi lært mye om oss selv, hverandre og samarbeid. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til hverandre for et godt og givende, men til tider irriterende, samarbeid. Vi ønsker spesielt å takke vår veileder Jørn Hetland for å presisere at *«man kan være kritisk til hverandres tekst, og ta et glass vin og være venner når dagen er over»*. Takk Jørn, for mange gode råd og synspunkter, og støtte gjennom hele prosessen. Likeledes ønsker vi å rette en takk til Sjøkrigsskolen for tilgang til dataen vi har basert oppgaven på. Til slutt vil vi takke familie, kjærester og venner for god hjelp og støtte gjennom hele prosessen.

Bergen, 22. mars 2019

*Anniken Skauge Mellbye og Ingvild Amalie Nilsen*

**Innholdsfortegnelse**

Introduksjon.....	1
Studiens kontekst og design .....	3
Teoretisk rammeverk.....	4
Manglende sikkerhetsetterlevelse.....	4
Daglige fluktuasjoner i manglende sikkerhetsetterlevelse .....	5
Passiv ledelse.....	6
Manglende sikkerhetsetterlevelse og passiv ledelse .....	7
Regulerende fokus .....	10
Promotion-fokus .....	11
Prevention fokus.....	12
Den modererende rollen til regulerende fokus .....	12
Den mulige modererende rollen til promotion-fokus.....	13
Den mulige modererende rollen til prevention-fokus .....	14
Metode.....	16
Forskningsdesign.....	16
Utvalg .....	17
Etikk og databehandling .....	17
Måleinstrumenter.....	17
Daglige måleinstrumenter .....	18
Måleinstrumenter på personnivå .....	18
Analyse .....	19
Resultater.....	20
Deskriptiv statistikk.....	20
Flernivåanalyse.....	20
Diskusjon.....	23
Sikkerhetsetterlevelse som et daglig fluktuerende fenomen .....	24
Sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse.....	24

Den modererende rollen til regulerende fokus .....	27
Den modererende rollen til promotion-fokus .....	28
Den modererende rollen til prevention-fokus .....	30
Metodiske betraktninger .....	31
Teoretiske implikasjoner .....	34
Praktiske implikasjoner .....	35
Fremtidig forskning .....	37
Konklusjon .....	38
Litteraturliste .....	40
Appendiks.....	51

### **Figurliste**

<i>Figur 1.</i> Teoretisk modell for studiens hypoteser .....	16
<i>Figur 2.</i> Interaksjonsplott: daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv ledelse og promotion-fokus .....	22
<i>Figur 3.</i> Interaksjonsplott: daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv ledelse, prevention-fokus.....	23

### **Tabelloversikt**

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik, og korrelasjoner mellom studievariablene .....	20
Tabell 2. Flernivåestimer for prediksjon av daglig manglende sikkerhetsetterlevelse .....	21

## Introduksjon

Natt til 8. november 2018 kolliderte KNM Helge Ingstad med Sola TS i Hjeltefjorden utenfor Bergen. Kollisjonen utgjorde en fare for helse og liv, og førte til KNM Helge Ingstads havari, noe som videre førte til stort økonomisk tap for den norske stat. Den midlertidige rapporten (Statens Havarikommisjon for Transport [SHT], 2018) viser til flere feilvurderinger og feiloppfatninger fra mannskapet som deler av forklaringen på ulykken. Maritime yrker, så vel som politi, brannvesen, ambulanse med mer, foregår i en operativ setting der det ikke er rom for feil i beslutningstakingen (Nissestad, 2007). Slike situasjoner krever derfor handlekraftig og tilpasningsdyktig ledelse, som motiverer og gir medarbeiderne en følelse av ansvar (Olsen & Espevik, 2009). Operative settinger kjennetegnes av stadig endrende betingelser, der feil og uforutsette hendelser kan få fatale konsekvenser. Menneskelig svikt er imidlertid uunngåelig (Perrow, 1999), og det har vist seg at 75-96% av skader og ulykker i maritime situasjoner, i hvert fall delvis, skyldes menneskelig svikt (Rothblum, 2000). Dette illustrerer viktigheten av å undersøke de menneskelige faktorene, samt hvilken betydning ledelse har i sikkerhetskritiske situasjoner. Kunnskap rundt dette kan være viktig i forebyggingsarbeid og for å unngå ulykker.

Operative situasjoner innebærer en rekke faktorer som påvirker menneskelig atferd og som kan utgjøre en risiko (Berg, 2013; Hetherington, Flin, & Mearns, 2006). Det kan eksempelvis være snakk om ekstreme værforhold, navigasjonsproblemer (Bergheim, Nielsen, Mearns, & Eid, 2015), høyt arbeidstempo, skiftarbeid (Elo, 1985), eller fallende gjenstander (SSB, 2018). Dette er faktorer som kan endre seg fra én tid til en annen, og må derfor til enhver tid tas hensyn til. Sikring og oppfølging av sikkerhetsrutiner blir dermed avgjørende, og det settes en rekke krav til spesifikk sikkerhetsatferd fra den enkelte (Berg, 2013; Psaraftis, 2002), som for eksempel kontinuerlig etterlevelse av sikkerhetsreglene i et dynamisk miljø. En rekke psykologiske variabler, som emosjoner, holdninger og atferd, har imidlertid også vist seg å være dynamiske (Breevaart et al., 2014), og kan således variere i relativt stor grad fra dag til dag og over situasjoner. Det antas i denne studien at daglige variasjoner i både ledelse og medarbeideres sikkerhetsetterlevelse vil forekomme, og at dette er i et dynamisk samspill. Spesielt i operative settinger, som ofte er uforutsigbare og krevende (Olsen & Espevik, 2009), vil det derfor være avgjørende med gode rutiner og regler for sikkerhetsetterlevelse. Små avvik og dårlige avgjørelser kan få alvorlige konsekvenser, både for en selv og andre (Hetherington et al., 2006; Olsen & Espevik, 2009). Mange ulykker og katastrofer skjer som nevnt som et resultat av menneskelig svikt, og ifølge Rothblum (2000) kunne en rekke av disse hendelse blitt unngått dersom kun én av disse menneskelige feilene



hadde blitt avverget. Kjennskap til faktorer som kan påvirke medarbeidernes sikkerhetssetterlevelse er derfor helt essensielt.

Det har vist seg at medarbeideres sikkerhetssetterlevelse og oppfatning av risiko i stor grad påvirkes av ledelsen (Kelloway, Mullen, & Francis, 2006; Cox & Cheyne, 2000). Bass (1998) påpeker at leder har en sentral rolle i de aller fleste arbeidsmiljø, og den operative settingen er intet unntak. Det er imidlertid ikke alltid slik at den forventede ledelsen er til stede. En passiv lederstil kjennetegnes av tilbaketrekning, utilgjengelighet og unngåelse (Kelloway et al., 2006). Spesielt i operative situasjoner kan passiv ledelse være risikabelt og medføre alvorlige konsekvenser (Olsen & Espevik, 2009). På dager der leder oppleves som passiv, og ikke følger opp gjeldende sikkerhetsbestemmelser, antas det i denne studien at kadettene sikkerhetssetterlevelse vil bli negativt påvirket. Denne antakelsen synes å samsvare med sosial kognitiv teori, som sier at mennesker lærer av å observere andres atferd (Bandura, 1988). Ifølge denne teorien ser mennesker opp til, og kopierer atferden til, individer de identifiserer seg med og som har ønskelige trekk. Disse individene kan sies å fungere som rollemodeller for hva som er akseptert holdning og atferd, og leder kan tenkes å være en slik rollemodell. Kadettene observerer hvordan leder forholder seg til sikkerhetsreglene og -prosedyrene, og handler der etter.

Til tross for leders innflytelse, deltar medarbeiderne aktivt i ledelsesprosessen (Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Mennesker benytter seg av selvregulering for å tolke og forstå omgivelsene rundt seg (Bandura, 1991), og det antas at denne selvreguleringen påvirker betydningen leders atferd og holdninger har på kadettene sikkerhetssetterlevelse. Higgins (1998) skiller mellom to former for regulerende fokus; promotion og prevention. Individer med promotion-fokus har en holdning mot å oppnå suksess og positive utfall, mens prevention-fokuserte individer er opptatt av ansvar og sikkerhet, og unngåelse av negative utfall (Higgins, 1998). Dersom lederen er passiv kan det tenkes at individer vil reagere og handle ulikt avhengig av hvilket regulerende fokus de har. En person med promotion-fokus kan tenkes at gjør en ekstra innsats for å oppnå suksess, men på bekostning av sikkerheten. En person med prevention-fokus tenkes å ta ansvar og gjøre en ekstra innsats for at organisasjonen skal nå målene sine uten å feile.

Zohar (2010) etterlyser mer forskning på forløpere til sikkerhetssetterlevelse. Med bakgrunn i dette ønsker vi i denne studien å belyse sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglige fluktasjoner i sikkerhetssetterlevelse. Videre vil teorien om regulativt fokus brukes for å forstå hvordan personlige disposisjoner hos medarbeiderne, nærmere bestemt

promotion- og prevention-fokus, kan virke inn på effekten daglig passiv ledelse har på daglig sikkerhetssetterlevelse.

### **Studiens kontekst og design**

Inneværende studie er gjennomført i en militær og maritim kontekst. Kadetter fra Sjøkrigsskolen deltok i et obligatorisk seiltokt med Statsraad Lehmkuhl høsten 2016, som en del av lederutdanningen deres. Seiltoktet, som varte i 11 uker, gikk over Nordsjøen og Atlanteren, og ga trening i maritime og operative situasjoner, samt operativ ledertrening. Som en del av treningen rullerte kadettene på arbeidsoppgaver og roller, i form av blant annet jevnlig lederbytter. Studiens operative kontekst stiller strenge krav til kadettene samarbeidsevne, og til hver enkelt kadett sin evne til å handle riktig og klokt under press (Wedervang, 2009). Krevende og belastende arbeidsoppgaver, høy intensitet hele døgnet og tidvis ekstreme værforhold medfører en rekke stressorer og risiko for både mannskap og fartøy. I et slikt sikkerhetskritisk miljø kan selv små avvik fra sikkerhetsprosedyrene få alvorlige konsekvenser, både for enkeltindivider og fartøyet som helhet (Olsen og Espevik, 2009).

Forskningen innen arbeids- og organisasjonspsykologi har i hovedsak benyttet seg av tverrsnittstudier og longitudinelle forskningsdesign (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). En viktig begrensning ved slike studier er imidlertid at de kun måler aspekter ved individene på ett bestemt tidspunkt (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, 2014). Spørsmål som omhandler hvordan individer påvirkes av ulike faktorer på jobb, som for eksempel ledelse, stress, reglement, m.m., kan imidlertid ikke bli tilstrekkelig besvart ved bruk av tverrsnittstudier (Spector, 1994). En rekke studier har vist at psykologiske konsepter er dynamiske og påvirkes av individuelle og situasjonelle faktorer som kan variere over tid og situasjoner (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). Det er dermed hensiktsmessig å benytte seg av kvantitative dagbokstudier som metodisk tilnærming.

Gjennom daglige målinger gjør dagbokstudier det mulig å undersøke hvordan psykologiske variabler og egenskaper ved arbeidssituasjonen fluktuerer på daglig basis. Ved å i tillegg måle mer stabile trekk, kan vi undersøke hvordan ulike personvariabler henger sammen med de daglig fluktuerende variablene (Ohly et al., 2010). Dette kan gi informasjon om individuelle forskjeller i reaksjoner på omgivelsene (Fisher & To, 2012; Hox, Moerbeek, & van de Schoot, 2017). En slik dynamisk dag-til-dag-tilnærming kan reflektere egen og andres atferd mer presist, ved at rapporteringene kommer nærmere opplevelsene. Kadettene trenger kun å tenke noen timer tilbake når de vurderer atferd og hendelser, istedenfor å måtte

tenke flere uker eller måneder tilbake (Ohly et al., 2010). I denne studien vil vi benytte en slik tilnærming for å undersøke hvordan dynamiske forhold blir påvirket av personlige disposisjoner.

### **Teoretisk rammeverk**

#### **Manglende sikkerhetsetterlevelse**

Arbeidsrelaterte skader og ulykker koster det norske samfunnet rundt 17,8 milliarder kroner hvert år (Hem, Dahl, Rohde, & Øren, 2016). Disse utgiftene inkluderer skader på person, materiale og/eller dødsfall (Hem et al., 2016), og bør kontrolleres og unngås så langt det lar seg gjøre. I tillegg kommer ekstraordinære hendelser som kollisjonen mellom KNM Helge Ingstad og Sola TS. I henhold til Statistisk Sentralbyrå (2018) ble det rapportert 21 937 arbeidsulykker i norsk arbeidsliv i 2017, hvorav 44 var fatale. De reelle tallene anslås imidlertid å være på det tredobbelte (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, u.å), og kan være et resultat av blant annet underrapportering av hendelser (Hassel, Asbjørnslett, & Hole, 2011). Det settes dermed en rekke krav til sikkerhet, særlig i sikkerhetskritiske situasjoner kjennetegnet av høy risiko og strenge regler (Hystad, Bartone, & Eid, 2014). I situasjoner kjennetegnet av høy risiko kan konsekvensene av å ikke følge opp sikkerhetsarbeidet være spesielt kostbart (Alper & Karsh, 2009; Dahl & Olsen, 2013; Neal & Griffin, 2002). Et fokus innen sikkerhetsforskningen har dermed vært sikkerhetsetterlevelse, og forløpere til dette. Eksempelvis har en rekke studier demonstrert at ansattes oppfatning av sikkerhetsklima er positivt relatert til sikkerhetsatferd, og at dette videre er assosiert med færre ulykker (Griffin & Neal, 2000; Neal, Griffin, & Hart, 2000; Rundmo, 1996).

Begrepet sikkerhetsetterlevelse inngår i det overordnede begrepet 'sikkerhetsatferd', som omhandler all involvering i sikkerhetsrelatert atferd ansatte inngår i og utfører på arbeidsplassen (Neal & Griffin, 2002). Griffin og Neal (2000) skiller mellom to former for sikkerhetsatferd; sikkerhetsetterlevelse og sikkerhetsdeltakelse. Sikkerhetsetterlevelse innebærer å følge sikkerhetsprosedyrer og å utføre arbeidet på en sikker måte (Neal et al., 2000). Manglende sikkerhetsetterlevelse kan dermed sies å være "ulike handlinger som bryter med praksiser som leder eller andre regulerende agenter ser som nødvendige for å vedlikeholde sikker operasjon" (Reason, 1990, s.195, egen oversettelse). Sikkerhetsdeltakelse innebærer på sin side atferd som ikke direkte bidrar til et individs personlige sikkerhet, men som bidrar til å utvikle et miljø som støtter sikkerhet. Dette inkluderer blant annet deltakelse i frivillige sikkerhetsaktiviteter, initiativtaking, hjelpe kolleger, og å fremme og legge til rette for å forbedre sikkerheten på arbeidsplassen (Griffin & Neal, 2000; Neal et al., 2000).

Det kan være flere årsaker til at individer fraviker eller bryter med sikkerhetsreglementet. I den forbindelse skilles det mellom tilsiktede og utilsiktede brudd. Tilsiktede brudd er handlinger der individer bevisst bryter regler og prosedyrer (Dahl, 2013), og er et resultat av ansattes holdninger og motivasjon til sikkerhetsetterlevelse (Fogarty & Buikstra, 2008). Utilsiktede brudd er avvik fra regler og prosedyrer som personen ikke er bevisst eller har forståelse for (Dahl, 2013), og forekommer som et resultat av mangel på informasjon og/eller kunnskap om sikkerhetsbestemmelsene (Fogarty & Buikstra, 2008). Kadettene i inneværende studie har fått grundig opptrening og skal ha all informasjon som trengs for å ta nøye vurderte sikkerhetsrelaterte valg. Det er dermed rimelig å anta at eventuelle brudd fra kadettene side i hovedsak er tilsiktede.

Forskningen har hatt varierende fokus i årsaksforklaringen av sikkerhetsbrudd. Brorparten av forskningen har lagt vekt på de sikkerhetsmessige rammene rundt individet, som blant annet sikkerhetskultur, -klima og ledelsen (Cox & Cheyne, 2000; Wu, Chen, & Li, 2008). Clarke (2013) fant eksempelvis at sjefens lederstil er en viktig prediktor for ulike sikkerhetsatferder. Andre studier har i større grad fokusert på de menneskelige faktorene (Berg, 2013; Reason, 2000). Hetherington og kolleger (2006) viste for eksempel i sin studie at overvåking og modifisering av de menneskelige faktorene på arbeidsplassen bidro til bedre sikkerhetsprestasjon. Situasjoner er imidlertid relativt komplekse sammensetninger av både person og miljø, noe et fåtall studier har undersøkt (Christian, Bradley, Wallace & Burke 2009). Inneværende studie ønsker derfor å undersøke muligheten for at manglende sikkerhetsetterlevelse oppstår som et resultat av både menneskelige faktorer og rammene rundt individet. Til tross for at forskningen har ulike perspektiver på årsakene til sikkerhetsbrudd, er det enighet om at brudd, og særlig flere brudd, øker sannsynligheten for at ulykker inntreffer (Alper & Karsh, 2009). Nærmere undersøkelser av forløperne til manglende sikkerhetsetterlevelse er dermed viktig.

### **Daglige fluktusjoner i manglende sikkerhetsetterlevelse**

Som tidligere nevnt har forskning innen arbeids- og organisasjonspsykologi i stor grad benyttet seg av tverrsnitt- og longitudinelle studier (Ohly et al. 2010). En gjennomgang av tilgjengelig litteratur viser at det er gjeldende også innen sikkerhetsforskningen (se for eksempel Christian et al., 2009; Clarke, 2013). Dette gir en indikasjon på at sikkerhetsetterlevelse måles som et relativt stabilt fenomen. Det finnes imidlertid støtte for at atferd og jobbprestasjoner varierer fra dag til dag. Innen organisasjonsforskningen har en sett på hvordan leder kan variere sin lederstil fra én tid til en annen (Mullen, Kelloway, & Teed, 2011), og hvordan situasjonelle faktorer i jobben kan variere og oppfattes ulikt fra dag til dag

(Butler, Grzywacz, Bass, & Linney, 2005; Sonnentag, 2003). Det har for eksempel vist seg at ansattes jobbprestasjoner varierer avhengig av leders atferd (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Derks, 2016).

Til vår kunnskap har ikke ansattes sikkerhetssetterlevelse blitt studert ved bruk av dagbokdesign tidligere, men det synes å være gode grunner til å anta at dette vil være fruktbart. Ulike faktorer ved jobbsituasjonen kan tenkes å påvirke daglige endringer i sikkerhetssetterlevelse, som for eksempel stress, variasjon i arbeidsmengde og –oppgaver, og hvorvidt en er uthvilt. På dager der ansatte er slitne og ikke er tilstrekkelig uthvilt kan for eksempel sannsynligheten for at feil inntreffer være større. Humør, motivasjon, værforhold og samhold kan i studiens kontekst også tenkes å være faktorer som kan ha en innvirkning på daglige fluktasjoner i kadettenes sikkerhetssetterlevelse.

### **Passiv ledelse**

Forskning innen arbeids- og organisasjonspsykologi har i hovedsak fokusert på konstruktiv ledelse, og i mindre grad vært opptatt av når ledelse ikke fungerer eller er direkte destruktiv (Schyns & Schilling, 2013). Dette gjenspeiles også i definisjonene på ledelse. En mye brukt definisjon er for eksempel “ledelse er den evnen et individ har til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i organisasjonen de er medlem av” (House & Javidan, 2004, s.15, egen oversettelse). Denne definisjonen fokuserer på ledelse som noe konstruktivt, og noe som kan gi merverdi til organisasjonen. Det er imidlertid ikke alltid slik at leder bringer med seg noe positivt. En destruktiv leder er en leder som systematisk handler på en måte som går mot og/eller bryter med organisasjonens legitime interesser, og som får negative konsekvenser både for organisasjonen og medarbeiderne (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). En form for destruktiv ledelse som har fått oppmerksomhet i de senere årene er passiv ledelse (Schyns & Schilling, 2013).

Det kan skilles mellom to former for passiv ledelse; passiv unntaksledelse og laissez faire ledelse. Førstnevnte utsetter å gripe inn og/eller iverksette korrigerende tiltak til det har oppstått problemer eller situasjoner som er alvorlig nok til å kreve lederens oppmerksomhet (Bass, 1998). Sistnevnte dreier seg om unngåelse eller fullstendig fravær av ledelse. Disse lederne unngår å ta beslutninger, bruker ikke autoriteten sin og frasier seg ansvar (Bass & Avolio, 1994; Hinkin & Schriesheim, 2008). Det er funnet støtte for at de to lederstilene er relaterte konsepter som overlapper hverandre (Kelloway et al., 2006; Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005; Zohar, 2002), og i det videre vil passiv ledelse operasjonaliseres som en kombinasjon av passiv unntaksledelse og laissez faire ledelse. Passive ledere unnlater å vise lederskap, er fraværende, viser en mangel på ansvarstaking (Olsen & Espevik, 2009;

Skogstad & Notelaers, 2013) og møter ikke organisasjonens legitime forventninger (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). I studiens kontekst kan dette innebære at leder utsetter å involvere seg før kadettene sikkerhetsatferd fører til synlige problemer, eksempelvis skader og ulykker (passiv unntaksledelse), eller at leder unnlater å involvere seg i kadettene sikkerhetsatferd i det hele tatt (laissez-faire ledelse) (Kelloway et al., 2006). I operative situasjoner kan slik ledelse være risikabelt og føre til alvorlige konsekvenser (Olsen & Espevik, 2009). Enkelte studier har eksempelvis vist at passiv ledelse er relatert til stress, konflikter (Skogstad, Hetland, Glasø, & Einarsen, 2014) og høyere forekomst av sikkerhetsbrudd og skader (Kelloway et al., 2006; Zohar, 2002).

Ledelse er noe som forekommer (eller ikke forekommer) daglig. Passiv ledelse har vist seg å korrelere negativt med transformasjonsledelse (Kelloway et al., 2006), og siden transformasjonsledelse er funnet å variere fra dag til dag (Breevaart et al., 2014) antas det i denne studien at passiv ledelse også gjør dette. Daglige variasjoner i ledelse er forventet at oppstår i takt med oppgaver, daglig form og andre variasjoner i miljø. Kadettene jevnlig lederbytter legger også grunnlag for å anta at det vil oppstå store variasjoner fra dag til dag, ettersom at ulike kadetter i lederrollen mest sannsynlig leder på ulike måter. Det kan tenkes at dette kan ha en påvirkning på kadettene daglige sikkerhetsetterlevelse, blant annet fordi ulike ledere oppfattes ulikt.

### **Manglende sikkerhetsetterlevelse og passiv ledelse**

Lederen blir av mange pekt på som en av de viktigste variablene på arbeidsplassen (Breevaart et al., 2014; Hetland, 2013), og en rekke studier har vist en sammenheng mellom ledelse og sikkerhet (se for eksempel Christian et al., 2009; Clarke, 2013; Clarke, Guediri, & Lee, 2017; Kapp, 2012; Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011; Zohar, 2002). Det ser imidlertid ut til at de fleste studiene retter seg mot ledelsens påvirkning på organisatoriske aspekter, som sikkerhetsmiljø og –klima, og at færre har sett på leders direkte effekt på medarbeidernes sikkerhetsetterlevelse. Store deler av forskningen har også fokusert på effekten konstruktive former for ledelse har på ulike sikkerhetsaspekter. I kontrast til dette fokuserer vi i denne undersøkelsen på hvordan daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse henger sammen på individnivå.

Det kan være en rekke forklaringer på den antatte sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse. Mullen og kolleger (2011) argumenterer for at passive ledere, som ikke tar sikkerhetsrelaterte avgjørelser, gjør det mindre sannsynlig at medarbeiderne etterlever gjeldende sikkerhetsregler. Dette kan forklares ved at passiv ledelse bidrar til et dårlig sikkerhetsklima på arbeidsplassen, som igjen fører til manglende

sikkerhetsetterlevelse (Zohar 2002, 2014). En passiv holdning fra leder kan videre tenkes å ha en negativ innvirkning på medarbeidernes sikkerhetsbevissthet og oppfatning av sikkerhetsklima på arbeidsplassen (Kelloway et al., 2006), og dermed deres faktiske sikkerhetsatferd (Neal et al., 2000). Det kan altså se ut til at en leder med en passiv holdning til sikkerhet kommuniserer at sikkerhet ikke prioriteres og at sikkerhetsavvik aksepteres.

Manglende sikkerhetsetterlevelse kan videre skyldes manglende motivasjon. En fraværende leder med manglende interesse for sikkerhetsatferd kan påvirke kadettene motivasjon til å etterleve sikkerhetsreglene. Dette kan skje både gjennom effekten ledelsesstilen har på sikkerhetsklimaet, og mer direkte gjennom manglende forsterkning og oppfølging av ønsket sikkerhetsatferd. Sikkerhetsmotivasjon handler om villighet til å gjøre en innsats for sikkerhetsarbeidet, samt hvilken betydning en legger i dette arbeidet, og har vist seg å være relatert til færre skader og ulykker (Neal & Griffin, 2006). Neal og kolleger (2000) fant at medarbeidernes motivasjon til å etterleve sikkerheten er relatert til sikkerhetsklimaet på arbeidsplassen, blant annet gjennom etablering av forventninger rundt hvorvidt sikker atferd vil bli belønnet (Neal og Griffin, 2004). Medarbeideres oppfatning av sikkerhetsklimaet gir informasjon om sannsynligheten for at sikkerhetsatferd vil bli støttet og belønnet (Zohar, 2014). Dette kan ses i lys av sti-mål teorien på ledelse, som foreslår at ledelse handler om å vise medarbeiderne hvordan de kan nå verdsatte og ønskede mål. Leder kan motivere medarbeiderne sine til bedre prestering ved å handle på måter som gir dem tro på at ønskede utfall kan nås dersom de gjør en innsats mot disse målene (House, 1971). Dersom leder uttrykker sine forventninger med hensyn til sikkerhetsatferd og gir passende belønninger og anerkjennelse, vil medarbeiderne mest sannsynlig få økt motivasjon for å etterleve gjeldende sikkerhetsbestemmelser (Hofmann & Morgeson, 2004). Som tidligere nevnt, lever ikke en passiv leder opp til de forventninger som stilles (Skogstad et al., 2007), og det kan således tenkes at vedkommende vil ha en negativ effekt på medarbeidernes sikkerhetsmotivasjon. Dette er i tråd med annen empiri som viser at passiv ledelse er negativt relatert til medarbeideres motivasjon (Judge & Piccolo, 2004). En leder som ikke bygger opp under kadettene sikkerhetsmotivasjon kan altså bidra til at kadettene utfører flere sikkerhetsbrudd.

En annen mulig faktor som kan tenkes å føre til flere sikkerhetsbrudd er frustrasjon over leder. Nielsen (2013) hevder i sin studie at individer som befinner seg i risikosituasjoner vil oppleve usikkerhet og frustrasjon. Videre foreslår han at passiv ledelse vil øke den opplevde frustrasjonen og at dette vil kunne føre til alvorlige konsekvenser. Dette støttes av Skogstad og kolleger (2007) som argumenterer for at mangel på tydelig/tilstrekkelig ledelse kan skape frustrasjon og stress på arbeidsplassen. En situasjon preget av stor grad av

usikkerhet, kombinert med utydelig og passiv ledelse, kan altså tenkes å resultere i frustrerte kadetter, som ikke etterlever de krav og forventninger organisasjonen stiller til dem. I studiens kontekst kan denne frustrasjonen for eksempel føre til at kadettene ikke tar seg tid til å feste tau eller lignende skikkelig, eller at de bryter med sikkerhetsreglementet på andre måter. Den manglende sikkerhetskulturen kan videre tenkes at er et resultat av at kadettene ikke føler de skylder organisasjonen å bidra til sikkerhetsarbeidet, fordi lederen selv ikke aktivt engasjerer seg.

Den forventede sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetskulturer kan forstås i lys av Banduras sosial kognitive teori (Bandura, 1989, 1991). Ifølge Bandura vil mennesker observere og kopiere atferden til individer de ser opp til, identifiserer seg med, eller som har ønskbare trekk. Det er likevel ikke sånn at mennesker blindt kopierer andres atferd. Wood og Bandura (1989) mener at lederens handlinger og lederstil blir observert av medarbeiderne samtidig som de gjør en vurdering om hvorvidt de ønsker å kopiere atferden eller ikke. Dersom en velger å kopiere lederens sikkerhetsatferd kan det gi ulike utfall, avhengig av leders atferd. På den ene siden kan leder ta initiativ til og følge opp sikkerheten. Denne atferden vil oppfattes av medarbeiderne som den ønskede atferden, og videre kunne føre til at de også tar initiativ til og følger opp sikkerheten på arbeidsplassen. På denne måten modellerer lederen positiv sikkerhetsatferd, og har en positiv innvirkning på kadettens sikkerhetskulturer. På den andre siden kan leder ha en passiv tilnærming til sikkerhetsatferd, som videre kan få alvorlige konsekvenser om den passive sikkerhetsatferden blir kopiert. Spesielt i operative situasjoner vil det være særlig viktig at leder ikke modellerer passiv atferd. Operative situasjoner er satt sammen av komplekse utfordringer som må håndteres raskt, samtidig som det innebærer en betydelig risiko for de involverte (Olsen & Espevik, 2009). Dette medfører et behov for en leder som er til stede, kan orientere seg i situasjoner med potensiale for store endringer og som er tydelig i sin opptreden (Olsen & Eid, 2015). Når leder har en passiv tilnærming til sikkerhetsatferd kan det dermed tenkes at kadettene eksempelvis kopierer leders passivitet eller at de ikke har fått tydelige instruksjoner, som igjen kan føre til skader og ulykker.

Det har vist seg at ulike typer ledelse utvises på ulike tidspunkt hos samme leder. En leder kan med andre ord være både passiv og konstruktiv, noe Mullen og kolleger (2011) kaller 'inkonsistent lederskap'. Når vi skal undersøke effekten passiv ledelse har på sikkerhetskulturer anbefales det derfor å kontrollere for konstruktiv ledelse (Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive, 2010). Transformasjonsledelse har vist seg å fungere som en forløper for en rekke positive sikkerhetsutfall (Clarke, 2013), og Kelloway og kolleger (2006)



fant at passiv ledelse og transformasjonsledelse hadde motsatte effekter på sikkerhetsklimaet og sikkerhetsbevisstheten til ansatte. En transformasjonsleder inspirerer, stimulerer og støtter sine ansatte, i tillegg til å øke deres modenhet, idealer og omtanke for andre og organisasjonen (Bass, 1998; Bass & Bass, 2008). Dette gjøres blant annet gjennom å gjøre dem oppmerksomme på viktigheten av konsekvensene ved ulike oppgaver, og oppmuntre dem til å tenke mer på organisasjonen og teamet, og å se det store bildet heller enn å fokusere på egne interesser (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2013). Antonakis og kolleger (2010) argumenterer for at kontroll av relaterte lederstiler fører til mer korrekte målinger og styrker studiens validitet. I tråd med disse anbefalingene, og funnene til Kelloway og kolleger (2006), har vi i denne studien kontrollert for transformasjonsledelse i alle analysene.

Basert på ovennevnte forskning og teorier anses det som høyst relevant å undersøke effekten daglig passiv ledelse har på daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Dette gir hypotesen:

H1: Daglig passiv ledelse er positivt relatert til kadettens daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, når det kontrolleres for transformasjonsledelse.

### **Regulerende fokus**

Mennesker reagerer ulikt i respons til samme eksponering (Dick, 2011). Det er dermed rimelig å anta at individuelle forskjeller hos ansatte, vil kunne påvirke hvordan de tolker og reagerer på en leders atferd. Denne antakelsen støttes av Epitropaki og Martin (2005), som i sin studie fant at ulike lederstiler hadde ulik effekt på forskjellige mennesker. I studiens kontekst kan dette bety at en passiv leder vil tolkes og erfares forskjellig av ulike individer, og dermed ha ulik effekt på kadettens sikkerhetsetterlevelse. Med utgangspunkt i Higgins' (1997, 1998) teori om regulerende fokus ønsker vi å undersøke hvordan kadettens promotion- og prevention-fokus kan påvirke den antatte sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse.

Selvregulering er grunnleggende i all menneskelig atferd, og gir retning til målrettet og intendert handling. I følge sosial kognitiv teori innebærer selvregulering oppfølging og vurdering av egen atferd, og gir grunnlag for menneskers følelsesmessige reaksjoner (Bandura, 1991). Individer er i kontinuerlig interaksjon med miljøet og former, påvirker, utvider og begrenser hendelser til enhver tid (Grant & Ashford, 2008). Gjennom denne interaksjonen utvikler individene en oppfatning av hva de er i stand til å gjøre, de kan forutse mulige konsekvenser av handlinger, de setter seg mål og lager handlingsplaner for å oppnå

ønskede resultater (Bandura, 1991). Slik proaktiv atferd hos medarbeiderne har i følge Grant og Ashford (2008) fått mer oppmerksomhet i forskningen, og basert på Higgins (1997, 1998) sin teori om regulerende fokus har de utviklet et rammeverk for proaktiv atferd. Rammeverket skiller mellom to generaliserte proaktivitetsprofiler; promotion-fokus og prevention-fokus. Disse proaktivitetsprofilene påvirker i hvilken grad individer handler proaktivt i bestemte situasjoner, og hvordan individer reagerer på ulike hendelser avhenger av hvilken profil de har. Promotion-fokus og prevention-fokus er to disposisjonelle selvregulerende orienteringer som påvirker hvordan individer tilnærmer seg nytelse og unngår smerte (Higgins, 1997, 1998). Promotion-fokus er en pleierelatert orientering med mål om å oppnå tilfredsstillelse, mens prevention-fokus er en sikkerhetsrelatert orientering med mål om å unngå smerte. Hvilken orientering et individ har påvirker hvilke situasjoner individet oppsøker og befinner seg i. Videre vil det ha en betydning for forskjeller i emosjoner, prestering og beslutningstaking (Higgins, 1997).

Mennesker motiveres av å redusere uoverensstemmelser mellom nåværende tilstand og ønsket utfall (Higgins, 2005). Gjennom å forutse og planlegge handlingene i forkant, motiverer individene seg selv og styrer egen atferd på en forutseende og proaktiv måte (Bandura, 1991; Grant & Ashford, 2008). Både promotion-fokus og prevention-fokus bidrar til å redusere uoverensstemmelsene mellom nåværende tilstand og ønsket utfall, men på ulike måter (Wallace, Johnson, & Frazier, 2009). Når handlinger og atferd passer overens med det ønskede utfallet opplever individet en tilstand Higgins kaller 'regulatory fit'. Opplevelse av 'regulatory fit' har en positiv innflytelse på avgjørelser, holdninger, motivasjon og prestasjon (Higgins, 2005; Shah, Higgins, & Friedman, 1998). Individer med promotion-fokus vil oppleve 'regulatory fit' når de er i situasjoner med mulighet for fremtidig gevinst, mens individer med prevention-fokus vil oppleve det når de er i situasjoner som oppleves trygge.

Grant og Ashford (2008) etterlyser mer forskning på de generelle proaktivitetsprofilene og hvordan de påvirker og blir påvirket av omgivelsene. I lys av dette ønsker inneværende studie å øke den eksisterende kunnskapen om sikkerhetsetterlevelse ved å fokusere på hvordan kadetters disposisjonelle promotion-fokus og prevention-fokus påvirker sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse.

### **Promotion-fokus**

Kadetter med promotion-fokus er opptatt av prestasjon og vekst. De retter sin energi mot å følge muligheter for utvikling og forbedring, for å oppnå vinning (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko og Roberts, 2008), og er motivert av det «ideelle selvet» (Higgins, 2005). Det «ideelle selvet» er den beste versjonen av en selv, og oppnås ved såkalte

maksimaliserende mål. Dette er mål som fordrer mest mulig vinning, og innebærer tilstedeværelsen eller fraværet av positive utfall (Higgins, 2005). Individuer med promotion-fokus legger ofte merke til, og husker, informasjon og emosjoner relatert til fordeler, suksess og positive utfall. Videre retter de sin atferd mot å sannsynliggjøre de ønskede utfallene (Higgins, Roney, Crowe, & Hymes, 1994). Eksempelvis vil en person med promotion-fokus som ønsker å oppnå et godt resultat på en prøve, undersøke hva som kan gjøres for å oppnå ønsket utfall. En måte å gjøre dette på kan være å studere hardt dagen før, eller spørre etter hjelp fra foreleser eller andre med kunnskap rundt temaet (Higgins, 1998).

I studiens kontekst kan en kadett med promotion-fokus utfordre normer og regler når situasjonen tillater det. Det kan for eksempel tenkes at kadetten vil bryte med gjeldende sikkerhetsbestemmelser, ved å arbeide raskt og unøyaktig, for å få gjennomført flest mulig oppgaver.

### **Prevention fokus**

Kadetter med prevention-fokus er opptatt av sikkerhet og ansvar. De tar forhåndsregler, ønsker å opptre forsvarlig og vil unngå å feile (Crowe & Higgins, 1997). Prevention-fokuserte individer er motivert av det «forpliktende selvet» (Higgins, 2005). Dette er en representasjon av det en selv og/eller andre tenker *bør* oppnås, som for eksempel krav og plikter. Det «forpliktende selvet» fokuserer på såkalte minimaliserende mål, som innebærer oppnåelse av det absolutt minimale som må være på plass. Disse individene er sensitive for fraværet eller tilstedeværelsen av negative utfall, eksempelvis å unngå eller motta straff (Higgins, 2005). Higgins og Tykocinski (1992) påpeker at individer med dette fokuset ofte legger merke til og husker informasjon relatert til kostnader ved tap, feil, eller straff. Neubert og kolleger (2008) viser også til at disse individene ønsker å oppfylle spesifikke forventninger til prestasjon, og unngår avvik fra arbeidsrollen og andre forventninger som stilles. Eksempelvis vil en person med prevention-fokus som ønsker å oppnå et godt resultat på en prøve, rette atferden sin vekk fra elementer eller hendelser som forstyrrer det ønskede utfallet. En måte å gjøre dette på kan være å takke nei til en festinvitasjon dagen før prøven (Higgins, 1998).

I studiens kontekst kan en kadett med prevention-fokus holde seg innenfor reglementet og unngå risikabel atferd. Det kan for eksempel tenkes at kadetten vil ta ansvar og handle nøyaktig for å sikre at gjeldende sikkerhetsbestemmelser blir etterlevd.

### **Den modererende rollen til regulerende fokus**

Teori og forskning indikerer at passiv ledelse har en negativ effekt på ansattes sikkerhetsetterlevelse (se for eksempel Clarke, 2013; Kelloway et al., 2006; Mullen et al.,

2011). Som tidligere nevnt er selvregulering grunnleggende i all menneskelig atferd (Bandura, 1991), og hvilket regulerende fokus et individ har påvirker hvordan en tolker og reagerer på ulike hendelser (Grant & Ashford, 2008). De selvregulerende prosessene blir ifølge Christian og kolleger (2009) påvirket av en rekke faktorer, inkludert individuelle forskjeller, holdninger, arbeidspress og ledelse. Videre hevder de at disse prosessene har en direkte innvirkning på individers sikkerhetsprestasjoner og sikkerhetsutfall. Et interessant spørsmål blir dermed hvordan kadettene generelle proaktivitetsprofiler, nærmere bestemt promotion-fokus og prevention-fokus, påvirker sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse.

Teorien om regulerende fokus synes å gi en god forklaring på hvordan og hvorfor medarbeidere har ulik innsats når det gjelder sikkerhetsetterlevelse på jobb. En metaanalyse viste at promotion- og prevention-fokus er viktige personvariabler som påvirker jobbatferd, herunder medarbeideres sikkerhetsatferd (Lanaj, Chang, & Johnson, 2012). Videre fant Wallace og Chen (2006) at sikkerhetsatferd har en sterk positiv relasjon til prevention-fokus og en svak negativ relasjon til promotion-fokus. Det kan dermed tyde på at når kadettene har et prevention-fokus vil de utvise mer sikkerhetsatferd, mens når de har et promotion-fokus vil sikkerhetsatferden delvis reduseres. I tillegg har Neubert og kolleger (2008) funnet at lederens påvirkning på medarbeideres atferd blir mediert av deres regulerende fokus. Det ser altså ut til at medarbeidernes regulerende fokus er av betydning for sikkerhetsrelaterte utfall, samt effekten ledelse har på dem. Inneværende studie ønsker å undersøke denne betydningen ytterligere.

### **Den mulige modererende rollen til promotion-fokus**

Det kan være flere årsaker til den antatte betydningen promotion-fokus har for den daglige sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse. Motivasjonen promotion-fokuserte individer har mot tilstedeværelse av positive utfall, gjør at de retter sin energi mot vekst og utvikling (Neubert et al., 2008) og tenker på nye og innovative måter (Friedman & Förster, 2001). Dette har en innvirkning på hvordan individene oppfatter, prosesserer og forstår ting og hendelser, som videre gir retning til handling (Grant & Ashford, 2008; Higgins, 1997). I henhold til Crowe og Higgins (1997) viser individer med promotion-fokus risikabel atferd ved at de er tilbøyelige til å gjøre feil for å kunne oppnå mest mulig. Dersom kadettene for eksempel kommer til et område preget av lite oversiktlig farvann og dårlig vær, kan muligens en promotion-fokusert kadett ta sjansen og seile gjennom for å komme seg frem raskere, heller enn å avvente og se om været blir bedre. Wallace og Chen (2006) forklarer denne tilbøyeligheten til å handle på en risikabel og usikker måte med den

vektleggingen promotion-fokuserte individer har på gjennomføring og prestasjon. Operative situasjoner er ofte krevende og det skjer mye på en gang, og det kan tenkes at kadetter med promotion-fokus forhaster seg for å gjøre mest mulig, raskest mulig. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at promotion-fokuserte individer i krevende arbeidssituasjoner vektlegger produksjon foran sikkerhet (Wallace et al., 2009), og at de arbeider raskt og mindre nøyaktig (Förster, Higgings, & Bianco, 2003).

Den antatte betydningen av promotion-fokus kan også ses i lys av sti-mål teorien. Ifølge denne teorien viser lederen hvordan oppgaver gjennomføres for å kunne komme seg til et mål. Når leder er passiv og ikke veileder kan det tenkes at kadettene får større muligheter til å oppnå mål uten å bli begrenset av leder. Det har vist seg at når promotion-fokuserte individer møter utfordringer kommer de med kreative og innovative løsninger for å håndtere dem (Kark, Katz-Navon, & Delegach, 2015). Når kadettene opplever nærmeste leder som passiv kan det dermed tenkes at de finner sine egne veier til måloppnåelse, og at dette kan føre til manglende sikkerhetsetterlevelse. De promotion-fokuserte kadettene forsøker å finne nye og bedre måter å gjøre ting på, som vil gi større og/eller raskere gevinst. I sikkerhetskritiske situasjoner kan dette imidlertid være svært risikabelt, da det ofte holder å følge de sikkerhetsreglene som eksisterer.

En passiv leder kan, som tidligere nevnt, føre til frustrasjon hos medarbeiderne (Skogstad et al., 2007). Denne frustrasjonen kan tenkes å håndteres på ulike måter avhengig av hvilket regulerende fokus kadettene har. En kadett med promotion-fokus kan tenkes at fortsetter som før, og tar gjerne mer risiko enn nødvendig for å oppnå målet. Frustrasjonen over passiviteten til leder, kan føre til at vedkommende løser problemer på en mer kreativ måte, eller bryter reglene med vilje. Dette kan være en måte for kadetten å vise at han/hun kan gjøre, og oppnå, det han/hun selv ønsker. Det ser med andre ord ut til at når leder ikke er til stede for å påse at sikkerheten etterlevs, gjennomfører disse kadettene flere sikkerhetsbrudd. Dette gir følgende hypotese:

H2: Promotion-fokus modererer sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, slik at sammenhengen er sterkere for kadetter som skårer høyt på promotion-fokus, sammenlignet med kadetter som skårer lavt.

### **Den mulige modererende rollen til prevention-fokus**

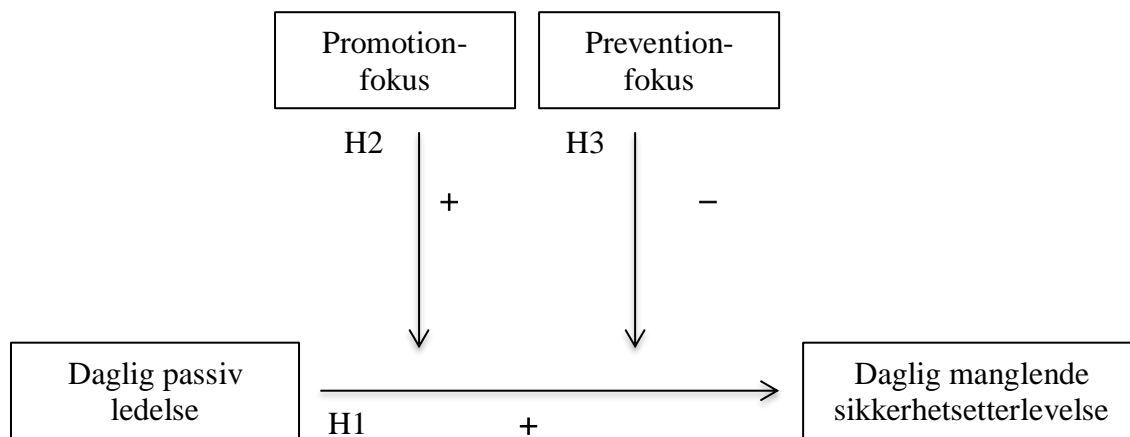
Den antatte betydningen prevention-fokus har for sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse kan forklares på flere måter. Motivasjonen

prevention-fokuserte individer har mot å unngå negative utfall fører til at disse individene anvender konservative unngåelsestaktikker for å unngå å gjøre feil og få straff (Kark et al., 2015). Dette er i tråd med Crowe og Higgins (1997) sin studie, der de viste at prevention-fokuserte individer har såkalt risikoaversjon; en tendens til å foretrekke sikker fremfor usikker atferd. Eksempelvis er de villige til å gjennomføre arbeidsoppgaver saktere og få gjort mindre, fremfor å arbeide raskt og ta risikable og usikre avgjørelser (Förster et al., 2003). Prevention-fokuserte individer har altså en konservativ holdning til sikkerhetsatferd, og arbeider dermed på en sikker måte for å redusere sjansen for å involveres i feil og ulykker (Wallace & Chen, 2006).

Prevention-fokuserte individer har vist seg at arbeider saktere, men mer nøyaktig enn individer med promotion-fokus (Förster et al., 2003), og når arbeidssituasjonen blir krevende fokuserer de på sikkerhet fremfor produksjon (Wallace et al., 2009). Det antas dermed at kadetter med prevention-fokus i større grad fokuserer på å fullføre oppgaver som dekker deres behov for sikkerhet, enn på oppgaver som vil gi økt produksjon. Dette støttes av Crowe og Higgins (1997) og Förster og kolleger (2003) som fant at prevention-fokus fører til mindre risikabel atferd enn promotion-fokus. Kadettene med prevention-fokus velger dermed trolig vekk oppgaver med muligheter for positive utfall, dersom det krever risikabel atferd. De vil for eksempel velge sikker atferd fremfor en mulig forfremmelse, dersom forfremmelsen krever at de tar en sjanse/risiko.

Denne motivasjonen og måten å prosessere og tolke hendelser og handlinger på, kan ha en innvirkning på hvordan leders atferd påvirker kadettene sikkerhetssetterlevelse. I lys av sti-mål teorien kan det tenkes at når leder er passiv, og dermed ikke veileder og motiverer medarbeiderne, vil prevention-fokuserte individer fremdeles følge de krav og plikter som foreligger for å unngå straff og sikre trygge handlinger. Dersom kadettene kommer til et område preget av dårlig vær og lite oversikt, og de ikke får noen veiledning av leder, vil trolig den prevention-fokuserte kadetten følge gjeldende sikkerhetsbestemmelser og vente ut været, heller enn å ta en sjanse og seile gjennom. Det ser med andre ord ut til at når nærmeste leder oppleves som passiv tar de prevention-fokuserte kadettene ansvar og påser at sikkerheten etterleves. Dette gir følgende hypotese:

H3: Prevention-fokus modererer sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetssetterlevelse, slik at sammenhengen er svakere for kadetter som skårer høyt på prevention-fokus, sammenlignet med kadetter som skårer lavt.



Figur 1. Teoretisk modell for studiens hypoteser

## Metode

### Forskningsdesign

Undersøkelsen er gjennomført av Universitetet i Bergen i samarbeid med den Norske Sjøkrigsskolen høsten 2016. Kadetter ved den Norske Sjøkrigsskolen var på et 11 ukers tokt med Statsraad Lehmkuhl fra Bergen til New York, som en del av lederutdanningen ved skolen. Dataene i studien ble samlet inn daglig ved bruk av et kvantitativt dagbokdesign, og baserer seg på et generelt og et standardisert spørreskjema. Det generelle spørreskjemaet ble fylt ut før toktet, mens det standardiserte spørreskjemaet ble utfylt hver dag i 30 dager. Det generelle spørreskjemaet kartla relativt stabile situasjons- og personlighetsvariabler (Ohly et al., 2010), inkludert kadettens regulerende fokus. Det daglige spørreskjemaet undersøkte fluktuerende variabler, som antas å variere fra dag til dag. Dette inkluderte blant annet manglende sikkerhetsetterlevelse og passiv ledelse. Slike dagbokstudier gjør det mulig å undersøke sammenhengen mellom ulike variabler på daglig nivå, samt hvorvidt relativt stabile egenskaper påvirker disse sammenhengene. I tillegg gir det data egnet til å analyseres ved bruk av flernivåanalyser.

Kadettene rullerte på arbeidsoppgaver, ansvarsområder og hvilke lag de tilhørte under toktet. På denne måten varierte det hvem som fungerte som leder de ulike dagene. Fokus under reisen var på trening, opplæring og utvikling av kunnskaper og evner som anses som avgjørende for å kunne håndtere en operativ kontekst. Det ble gjennomført kontinuerlig evaluering av lag og leder, med fokus samspill og utvikling av ledelse.

## Utvalg

Utvalget besto opprinnelig av 65 kadetter. Det endelige utvalget bestod imidlertid av 57 kadetter, da ni kadetter ikke fylte ut alle skjemaene tilstrekkelig, hvorav 51 menn og seks kvinner. 61 (93.8%) av kadettene i det opprinnelige utvalget hadde bakgrunn fra Sjøforsvaret og tre av kadettene (4.6%) var fra Hæren (1 missing). Kadettene alder varierte fra 19 til 29 år, med en gjennomsnittsalder på 23 år.

## Etikk og databehandling

For å sikre god databehandling og ivareta etiske aspekter ble studien sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for vurdering. NSD godkjente undersøkelsen, og i forkant av studien ble det innhentet informert samtykke fra samtlige kadetter. Kadettene ble i den forbindelse informert om muligheten til å trekke seg fra studien til ethvert tidspunkt (både før og under datainnsamling), og at det var frivillig å delta i undersøkelsen. Det ble sikret konfidensiell behandling av data slik at personopplysninger og data ikke kunne kobles, ved å gi kadettene hver sin personlige kode slik at personlig identifisering ikke var mulig. Den personlige koden ble så brukt til å koble sammen det generelle og det daglige spørreskjemaet. Kodelisten ble destruert ombord, og kadettene ble selv holdt ansvarlig for å huske egen kode. Dette gjorde det mulig for kadettene å identifisere seg selv i datasettet. For å sikre konfidensialitet og anonymitet ble informasjon om kadettene bakgrunn fylt inn på et separat ark, slik at identifisering av kadettene basert på alder og forsvarsgren ikke var mulig.

Dagbokstudier kan være anstrengende og krevende for deltakerne, både som følge av omfanget og lengden på studien (Ohly et al., 2010), og den krevende situasjonen om bord på skipet. Det ble derfor gitt informasjon om verdien av å delta i studien. Det ble lagt særlig vekt på tilbakemeldinger på individ- og gruppenivå, og hvordan tilbakemeldingene og resultatene er viktig og relevant både for en selv, og for andre interne og eksterne parter.

## Måleinstrumenter

I utformingen av spørreskjemaene ble det tatt utgangspunkt i etablerte og standardiserte skalaer, og skjemaene ble skrevet inn i studiens marine og daglige kontekst. Eksempelvis ble flere av skalaene tilpasset og ordet «kadett» ble brukt istedenfor «medarbeider/ansatt» og «lag» istedenfor «gruppe/team». I tillegg ble «I dag...» eller «I løpet av siste vakt...» lagt til i begynnelsen av de ulike leddene. For å oversette måleinstrumentene til norsk ble translation-back-translation-metoden benyttet. Det daglige spørreskjemaet ble grundig gjennomgått og testet for å unngå frafall og belastninger knyttet til daglig utfylling (Ohly et al., 2010). Utfyllingstiden varte, i henhold til Reis og Gable (2000) sine anbefalinger, mellom 5 og 7 minutter.



### **Daglige måleinstrumenter**

**Daglig manglende sikkerhetssetterlevelse.** Daglig manglende sikkerhetssetterlevelse ble målt med tre ledd fra en skala utviklet av Hystad, Bartone, og kolleger (2014). Eksempel på ledd er «I løpet av dagens vakt har jeg tatt risiko for å få arbeidet fortere unnagjort» og «I løpet av dagens vakt har jeg ignorert sikkerhetsprosedyrer for å få jobben gjort». Kadettene ble bedt om å vurdere leddene på en 5-punkts Likert skala der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Høy skår indikerer altså lavt sikkerhetsfokus. Skalaen viste en reliabilitet som varierte fra .66 til .95 på tvers av de 30 dagene, med en gjennomsnittlig reliabilitet på .87.

**Daglig passiv ledelse.** Daglig passiv ledelse ble målt ved å slå sammen ledd fra tre ulike skalaer. To ledd ble hentet fra Pearce og Sims (2002), to ledd ble hentet fra den Hartog, van Muijen, og Koopman (1997), og ett ledd ble hentet fra Barling og Frone (2017). Skalaen består av to ledd fra passiv unntaksledelse og tre ledd fra laissez-faire ledelse. Eksempler på ledd er henholdsvis «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt utsatt å ta affære til ting har gått galt» og «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». Kadettene ble bedt om å vurdere sin nærmeste overordnede på en 5-punkts Likert skala der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. I de tilfellene kadetten selv var leder, ble han/hun bedt om å vurdere seg selv som leder. Vurdering av egen lederatferd ble ikke inkludert i analysen. Skalaen viste en reliabilitet som varierte fra .73 til .97 på tvers av de 30 dagene, med en gjennomsnittlig reliabilitet på .87.

**Daglig transformasjonsledelse.** Daglig transformasjonsledelse ble målt med en skala utviklet av Carless, Wearing, og Mann (2000), kalt «Global transformational leadership scale» (GTL). Skalaen består av 7 ledd og ble besvart på en 5-punkts Likert skala der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Eksempler på ledd er «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt oppmuntret og anerkjent mannskapet» og «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes». Skalaen viste en reliabilitet som varierte fra .60 til .91 på tvers av de 30 dagene, med en gjennomsnittlig reliabilitet på .84.

### **Måleinstrumenter på personnivå**

**Promotion-fokus og prevention-fokus.** Hvorvidt kadettene har et promotion-fokus eller prevention-fokus ble målt ved bruk av skalaen «Work regulatory focus», utviklet av Neubert og kolleger (2008). Skalaen består av ti ledd, der fem ledd omhandler promotion-fokus og fem ledd dreier seg om prevention-fokus. Eksempel på ledd er «Jeg har en tendens til å ta risiko på jobb for å oppnå suksess» (promotion-fokus) og «Jeg fokuserer min

oppmerksomhet på å unngå nederlag på jobben» (prevention-fokus). Kadettene ble bedt om å vurdere påstandene på en 5-punkts Likert skala der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. For promotion-fokus viste skalaen en reliabilitet på .48 og for prevention-fokus på .65.

### **Analyse**

Studiens anvendelse av et design med daglige målinger gir datamaterialet en hierarkisk struktur som gjør det hensiktsmessig å benytte flernivåanalyse. Datamaterialet kan derfor sies å inneholde informasjon på to nivåer: dagnivå (nivå 1) og personnivå (nivå 2). Nivå 1 representerer de daglig repeterte målingene per kadett for hver av de 30 dagene, og gjør det mulig å undersøke variasjoner innad i individet. Nivå 2 representerer data som er samlet inn før toktet, og gjør det mulig å undersøke variasjoner mellom kadettene. Før gjennomføring av analysene ble variablene sentrert rundt et gjennomsnitt. Variablene på nivå 1 (sikkerhetsetterlevelse, passiv ledelse og transformasjonsledelse) ble sentrert rundt persongjennomsnittet, mens variablene på nivå 2 (promotion-fokus og prevention-fokus) ble sentrert rundt det totale utvalgets gjennomsnitt.

For å behandle og analysere datamaterialet ble det benyttet ulike statistikk- og analyseprogrammer. Til koding av dataene ble SPSS versjon 25 brukt, mens Mplus versjon 8 (Muthén & Muthén, 2017) ble benyttet til beregning av korrelasjoner. Testing av studiens hypoteser ble gjort ved flernivåanalyser gjennomført i MLwin versjon 3.01 (Rasbash, Steele, Browne, Goldstein & Charlton, 2015). Tre modeller ble undersøkt. Først ble en upredikert modell (nullmodell) testet for å undersøke hvor stor del av variansen i den avhengige variabelen (manglende sikkerhetsetterlevelse) som kunne forklares ved variasjoner innad i individet (dagnivå) og hvor stor del som kunne forklares ved variasjoner mellom individer (personnivå). Videre ble en hovedeffektmodell testet for å undersøke den direkte sammenhengen mellom prediktorvariabelen (passiv ledelse) og den avhengige variabelen. Avslutningsvis ble en modell for interaksjonseffektene undersøkt for å se hvorvidt det å ha et promotion-fokus og det å ha et prevention-fokus modererer forholdet mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse. Ved bruk av Preacher, Curran og Bauer (2006) sitt nettbaserte verktøy ble det gjennomført simple slope testing for nærmere undersøkelse av studiens interaksjonseffekter. Interaksjonseffektene for hver av moderatorene ble plottet for en visuell fremstilling.

## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner mellom variablene. Under diagonalen i tabell 1 er korrelasjoner innen individ (dagnivå), og over diagonalen er korrelasjoner mellom individ (personnivå).

Av korrelasjonstabellen kommer det frem at på dagnivå korrelerer passiv ledelse positivt med manglende sikkerhetsetterlevelse ( $r = .09$ ,  $p < .01$ ), og negativt med transformasjonsledelse ( $r = -.43$ ,  $p < .01$ ). Det ble imidlertid ikke funnet signifikant korrelasjon mellom manglende sikkerhetsetterlevelse og transformasjonsledelse. På personnivå er det en signifikant korrelasjon mellom manglende sikkerhetsetterlevelse og passiv ledelse ( $r = .30$ ,  $p < .05$ ). De resterende korrelasjonene på personnivå er ikke signifikante.

Tabell 1.

*Gjennomsnitt, standardavvik, og korrelasjoner mellom studievariablene*

	M	SD	1	2	3	4	5
1.Mangl. sikkerhetsetterlevelse <sup>a</sup>	2.82	.31	(.87)	.30*	-.22	.10	-.001
2.Passiv ledelse	3.95	.42	.09**	(.87)	-.19	.12	.06
3.Transformasjonsledelse	11.45	1.24	-.03	-.43**	(.84)	.007	.20
4.Promotion-fokus	6.56	.78	-	-	-	(.48)	.20
5.Prevention-fokus	8.05	.64	-	-	-	-	(.65)

*Notat.* Langs diagonalen vises reliabilitetskoeffisienten (alfa). Over diagonalen er korrelasjoner på personnivå (mellom individer), og under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (innad i individet).

<sup>a</sup>Mangl. Sikkerhetsetterlevelse = manglende sikkerhetsetterlevelse

\* $p < .05$ ., \*\* $p < .01$ . N = 57, måletidspunkt = 1710.

### Flernivåanalyse

Tabell 2 viser en upredikert modell (nullmodell), en hovedeffektmodell og en interaksjonseffektmodell. Nullmodellen viser hvor stor del av variansen i manglende sikkerhetsetterlevelse som kan forklares av henholdsvis personnivå og dagnivå. Det kommer frem av modellen at 45% av den totale variansen i manglende sikkerhetsetterlevelse kan forklares av forskjeller mellom individer (person), mens 55% forklares av daglige variasjoner innad i individet (dag). Denne fordelingen viser at det er hensiktsmessig å benytte seg av flernivåanalyse, der en tar høyde for dagnivå, som metodisk tilnærming.

Resultatene fra hovedeffektmodellen viser, i samsvar med hypotese 1, en signifikant positiv sammenheng mellom kadettens daglig manglende sikkerhetsetterlevelse og daglig passiv ledelse ( $B = .072$ ,  $p < .05$ ), når det er kontrollert for daglig transformasjonsledelse. Det ble ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og kadettens daglig manglende sikkerhetsetterlevelse ( $B = .020$ ,  $p = ns.$ ).

Av interaksjonsmodellen fremkommer det at det er en signifikant interaksjon mellom daglig passiv ledelse og promotion-fokus ( $B = .251$ ,  $p < .01$ ), med daglig manglende sikkerhetsetterlevelse som avhengig variabel. Interaksjonen gir altså et signifikant bidrag, utover hovedeffekten, til forklaringen av kadettens daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Dette støtter hypotese 2. Videre fremgår det at er en signifikant interaksjon mellom daglig passiv ledelse og prevention-fokus ( $B = -.182$ ,  $p < .05$ ), i prediksjonen av sikkerhetsetterlevelse. Denne interaksjonen gir dermed også et signifikant bidrag, utover hovedeffekten, til forklaringen av kadettens daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Dette støtter hypotese 3.

Tabell 2.

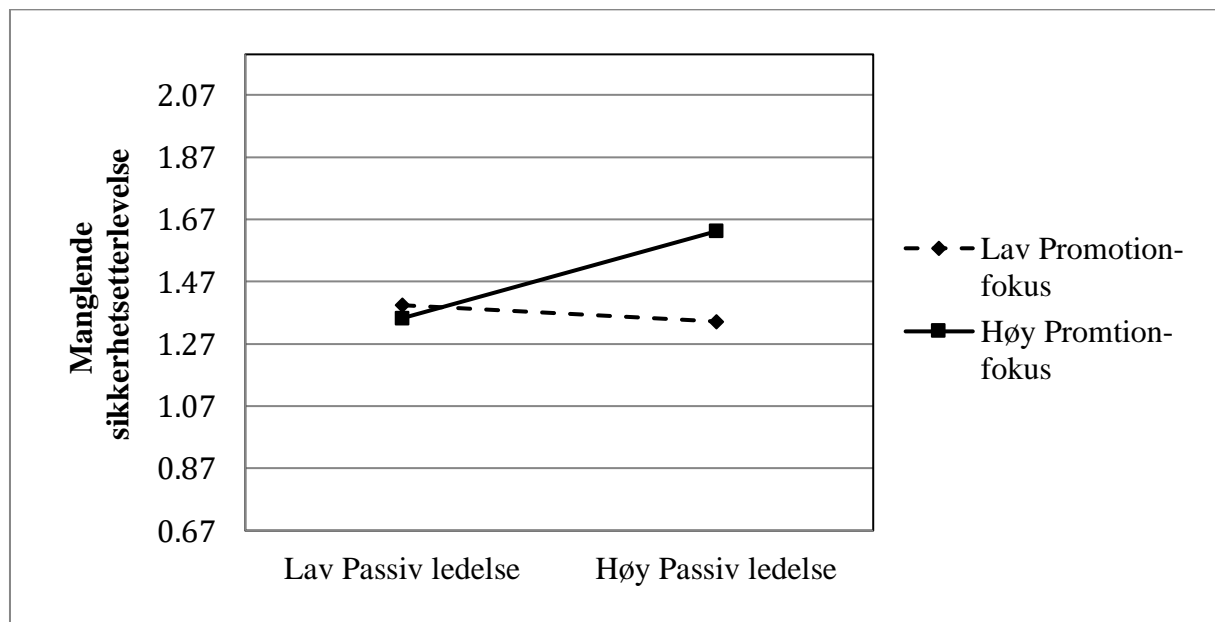
*Flernivåestimater for prediksjon av daglig manglende sikkerhetsetterlevelse*

	Nullmodell		Hovedeffektmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	1.434**	.070	1.43**	.070	1.43**	.070
Transformasjonsledelse			.020	.033	-.006	.033
Passiv ledelse			.072*	.035	.086*	.035
Promotion fokus			.124	.144	.124	.144
Prevention fokus			-.005	.157	-.005	.157
P. ledelse <sup>a</sup> *prom.fok <sup>b</sup>					.251**	.064
P. ledelse*prev.fok <sup>c</sup>					-.182*	.082
Variansnivå 1 (dag)	.320 (55%)	.012	.264	.011	.260	.011
Variansnivå 2 (person)	.260 (45%)	.052	.251	.051	.251	.051
-2 Log likelihood	2546.5		1898.2		1880.8	

*Notat:* <sup>a</sup>P. ledelse = Passiv ledelse, <sup>b</sup>prom.fok = Promotion fokus, <sup>c</sup>Prev.fok = Prevention fokus. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ . N= 57, måletidspunkt = 1710.

Figur 2 fremstiller interaksjonseffekten mellom daglig passiv ledelse og promotion-fokus på daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Passiv ledelse har endepunkter ett standardavvik over og ett under gjennomsnittet. De to regresjonslinjene illustrerer sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse for to tenkte personer som skårer ett standardavvik under (lav promotion-fokus) og ett standardavvik over (høy promotion-fokus) moderatorens gjennomsnitt. Figuren viser en sterkere sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse for kadetter som skårer høyt på promotion-fokus enn for kadetter som skårer lavt.

Videre ble det utført simple slope test for å undersøke hvorvidt enkelteffektene i interaksjonsmodellen er statistisk signifikante. For kadetter med høy skår på promotion-fokus viser resultatene en signifikant sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse (simple slope = 0.21(0.05),  $z = 4.2269$ ,  $p = 0$ ). For kadettene med lav skår på promotion-fokus viste ikke testen signifikant resultat (simple slope = -0.04(0.0448),  $z = -0.8821$ ,  $p = \text{n.s.}$ ).

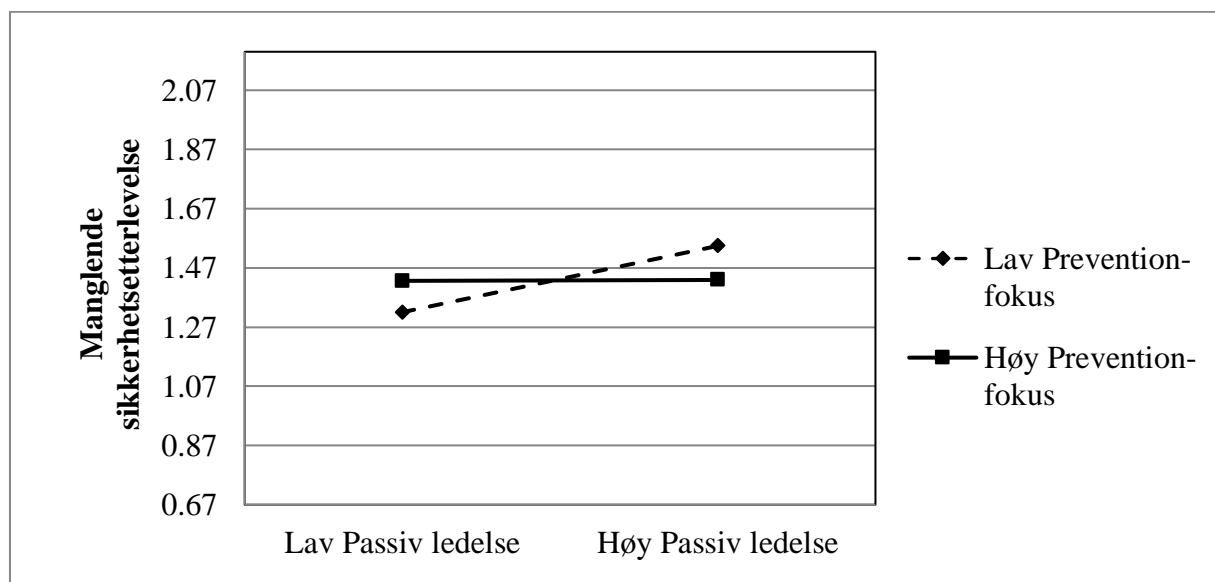


Figur 2. Interaksjonsplott: daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv ledelse og promotion-fokus

Figur 3 fremstiller interaksjonseffekten mellom daglig passiv ledelse og prevention-fokus på daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. På samme måte som over, i figur 2, har passiv ledelse endepunkter ett standardavvik over og ett under gjennomsnittet.

Sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse for to tenkte personer som skårer ett standardavvik under (lav prevention-fokus) og ett standardavvik over (høy prevention-fokus) moderatorens gjennomsnitt, illustreres av de to regresjonslinjene. Figuren viser en svakere sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse for kadetter som skårer høyt på prevention-fokus enn for kadetter som skårer lavt.

Videre ble det utført simple slope test for å undersøke hvorvidt enkelteffektene i interaksjonsmodellen er statistisk signifikante. For kadetter med lav skår på prevention-fokus viser resultatene en signifikant sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse (simple slope = 0.17(0.0513),  $z = 3.3114$ ,  $p < 0.01$ ). For kadettene med høy skår på prevention-fokus viser ikke testen signifikant resultat (simple slope = 0.0023(0.0517),  $z = 0.0441$ ,  $p = \text{n.s.}$ ).



Figur 3. Interaksjonsplott: daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, daglig passiv ledelse, prevention-fokus

### Diskusjon

Formålet med studien var å undersøke sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og kadettene daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, samt hvorvidt og på hvilken måte kadettene regulerende fokus påvirker denne sammenhengen. Vi forventet en positiv sammenheng mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Videre forventet vi at promotion-fokus har en positivt modererende rolle på denne sammenhengen, og at prevention-fokus har en negativt modererende rolle. Resultatene av undersøkelsen støttet samtlige av studiens hypoteser. I tråd med studiens første hypotese viser

resultatene at det er en positiv sammenheng mellom daglig passiv ledelse og kadettene daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, når det kontrolleres for daglig transformasjonsledelse. Videre ble det funnet at kadettene regulerende fokus modererer denne sammenhengen. I tråd med hypotese to og tre fant vi en positiv moderering av promotion-fokus og en negativ moderering av prevention-fokus. Vi ser med andre ord at sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse blir sterkere for kadetter med promotion-fokus og svakere for kadetter med prevention-fokus. Det ser dermed ut til at på dager leder oppleves som passiv reduserer kadetter med promotion-fokus sikkerhetsetterlevelsen sin i større grad enn kadetter med prevention-fokus.

### **Sikkerhetsetterlevelse som et daglig fluktuerende fenomen**

Anvendelse av dagbokstudie som metodisk tilnærming forutsetter at kadettene manglende sikkerhetsetterlevelse fluktuerer på daglig basis. Resultatene fra undersøkelsen viser at en vesentlig del (55%) av variansen i manglende sikkerhetsetterlevelse kan forklares av variasjoner innad i individet. Dette indikerer at kadettene sikkerhetsetterlevelse varierer fra dag til dag, og kan ses i sammenheng med en rekke andre studier som har vist at individers atferd påvirkes av en rekke forhold og varierer på daglig basis (Breevaart et al., 2016; Butler et al., 2005; Sonnentag, 2003).

I det videre vil studiens hypoteser og resultater bli diskutert ytterligere. Deretter diskuteres metodiske betraktninger, samt teoretiske og praktiske implikasjoner, og det blir gitt retning til fremtidig forskning.

### **Sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse**

Resultatene indikerer at kadettene sikkerhetsetterlevelse varierer fra dag til dag, og at på dager leder oppfattes som passiv utfører kadettene flere sikkerhetsbrudd enn ellers. Dette samsvarer med tidligere funn om at passiv ledelse relateres til en rekke negative konsekvenser (se f.eks.: Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011; Skogstad et al. 2007; Skogstad et al., 2014; Zohar, 2002). Studien viser dermed at passiv ledelse kan være skadelig, og støtter med det antakelsen om at det er en destruktiv form for ledelse (Schyns & Schilling, 2013). Dette er til vår kunnskap den første studien til å vise denne sammenhengen på daglig nivå. Studien komplimenterer således eksisterende kunnskap og empiri om sammenhengen mellom passiv ledelse og sikkerhetsetterlevelse.

Det kan være en rekke forklaringer på kadettene manglende sikkerhetsetterlevelse de dagene nærmeste leder oppfattes som passiv. En nærliggende forklaring kan være at når leder har en negativ og/eller passiv holdning til sikkerhet, bidrar det til et dårlig sikkerhetsklima på arbeidsplassen (Nielsen, Skogstad, Matthiesen, og Einarsen, 2016). Zohar (2014) utviklet en

modell som viser hvordan leder påvirker sikkerhetsklimaet, og at dette klimaet påvirker medarbeidernes sikkerhetsmotivasjon og videre sikkerhetsatferd. Et positivt sikkerhetsklima er ifølge Zohar (2014) en indikasjon på at lederen prioriterer og forplikter seg til sikkerhetsarbeidet. En fraværende og unnnvikende leder som ikke synes å prioritere sikkerhet vil trolig gi kadettene en oppfatning av at etterlevelse av sikkerhetsprosedyrer ikke er viktig, og dermed skape en holdning og kultur der avvik og brudd på sikkerhetsreglementet aksepteres.

Dette kan ses i lys av Bandura (1989, 1991) sin sosial kognitive teori. Arbeidsmiljøet har vist seg å kunne knyttes til leders holdninger og symbolske verdi (Hetland, Skogstad, Hetland, & Mikkelsen, 2011), og medarbeidernes sikkerhetssetterlevelse har videre blitt koblet til leders atferd og daglige involvering i arbeidet (Dahl & Olsen, 2012). Dette kan tenkes å skyldes at når medarbeiderne skal vurdere hvilken atferd de skal igangsette, ser de til leder for retningslinjer. Når leder modellerer passiv atferd og en holdning om at sikkerhet ikke er en prioritet, gjennom eksempelvis å unngå å ta beslutninger eller å involvere seg, kan det altså tenkes at kadettene “kopierer” denne holdningen og dermed også nedprioriterer etterlevelse av sikkerheten. I tråd med dette er det funnet at leders holdning til sikkerhet kan knyttes til medarbeidernes sikkerhetsatferd og ulykker på arbeidsplassen (Tomás, Meliá, & Oliver, 1999). Dette funnet viser at passive ledere ødelegger sikkerheten på arbeidsplassen, og gjør det mindre sannsynlig at medarbeiderne følger sikkerhetsreglementet (Mullen et al., 2011).

Med en lederrolle kommer også et ansvar og plikter som må oppfylles. I en militær og bevæpnet setting er det viktig at leder retter oppmerksomheten til prosedyrer, regler og reguleringer, og nøye følger opp etterlevelsen av dette (Gillespie og Mann, 2004). Dersom dette ansvaret ikke blir etterlevd kan det oppleves som frustrerende for medarbeiderne (Nielsen, 2013; Skogstad et al., 2007). Frustrasjonen kan være et resultat av en følelse av urettferdighet og lite verdsettelse. Dersom en selv må delta i sikkerhetsarbeidet, når lederen ikke gjør det, vil dette oppleves som urettferdig og som at sikkerheten deres ikke er verdsatt eller prioriteres. Denne frustrasjonen kan tenkes å resultere i at kadettene ikke opplever et ansvar for arbeidsplassens sikkerhetsarbeid, eller at de med vilje ikke etterlever sikkerhetsregler som en måte å uttrykke frustrasjon over lederen på.

Når leder ikke lever opp til de forventninger som stilles kan det i tillegg gå ut over motivasjonen til kadettene. En passiv leder som sender signaler om at sikkerhetssetterlevelse ikke er viktig, og som bidrar til et dårlig sikkerhetsklima, vil trolig føre til mindre motivasjon for sikkerhetsatferd og –tiltak hos kadettene. Dette støttes av Neal og Griffin (2004), som argumenterer for at sikkerhetsklimaet delvis reflekterer den individuelle medarbeiders



motivasjon til å engasjere seg i sikkerhetsatferd. En passiv leder vil ikke belønne eller gi insentiver for inngåelse i atferd eller tiltak for sikkerheten på arbeidsplassen. Insentiver for sikkerhetsarbeid er en effektiv måte å oppmuntre og motivere til sikkerhetsatferd (Haines, Merrheim, & Roy, 2001). Dersom lederen ikke gir insentiver for gjennomføring av sikkerhetstiltak, eller følger opp og sjekker at sikkerhet blir prioritert, blir ikke sikkerhet en sak på agendaen. Verken belønning eller straff blir håndhevd, og som et resultat har det ingen konsekvenser for kadettene dersom de ikke etterlever sikkerheten. Når leder er passiv opplever medarbeiderne mindre grad av tydelighet i hva de skal gjøre og hva konsekvensene av atferden deres er (Hetland et al., 2011). I sikkerhetskritiske situasjoner er det imidlertid viktig at leder er tydelig på hva som kreves for å opprettholde en trygg arbeidsplass, og hva konsekvensene av manglende etterlevelse innebærer. Mangel på slik tydelighet fra leder vil altså trolig føre til redusert sikkerhetsmotivasjon hos kadettene.

Et interessant sidefunn er at transformasjonsledelse ikke hadde en signifikant effekt på kadettens daglige sikkerhetsetterlevelse. På dager der kadettene oppfattet sin nærmeste leder som transformerende hadde det med andre ord ingen betydning for kadettens sikkerhetsetterlevelse. Dette er interessant fordi tidligere forskning har vist en signifikant positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og en rekke sikkerhetsrelaterte utfall, deriblant sikkerhetsklima, sikkerhetsbevissthet, og sikkerhetsatferd (se for eksempel Barling, Loghlin, & Kelloway, 2002; Clarke, 2013; Kark et al., 2015; Kelloway et al., 2006; Zohar, 2002). Det er i tillegg godt dokumentert i tidligere empiri at transformasjonsledelse generelt er en effektiv ledelsesform (Bass, 1999; Erkutlu, 2008; Judge & Piccolo, 2004). Våre funn gir imidlertid en indikasjon på at transformasjonsledelse ikke nødvendigvis er fordelaktig i alle situasjoner. I sikkerhetskritiske, operative situasjoner er det en rekke krav og regler som er nødt til å følges, og en transformerende leder som oppfordrer og motiverer til ekstraordinær medarbeideratferd og kreativitet vil kanskje ikke ha så stor innvirkning på etterlevelsen av disse reglene og kravene. Det kan synes som at fravær av ledelse kan være mer skadelig for kadettens sikkerhetsatferd enn fordelene tilstedeværelsen av konstruktiv ledelse gir. Dette støttes av Kelloway og kolleger (2006) som fant at passiv ledelse forklarte mer av variansen i sikkerhetsrelaterte hendelser enn det transformasjonsledelse gjorde. I tillegg fant de at lederstilene hadde motsatte effekter på sikkerhetsklimaet og –bevisstheten til medarbeiderne, noe som viser viktigheten av å kontrollere for transformasjonsledelse.

En mulig forklaring på forskjellene mellom transformasjonsledelse og passiv ledelse i studien kan være at langsiktige mål og visjoner står sentralt i transformasjonsledelse. Transformasjonsledere oppfordrer medarbeiderne til å utvikle delte visjoner og mål for

organisasjonen (Bass & Riggio, 2006), noe som indikerer at transformasjonslederen har et langsiktig fokus og planlegger for fremtidig suksess. Det er derfor nærliggende å anta at den effekten en transformasjonsleder har på medarbeidernes atferd ikke vil være umiddelbar, men heller ha en virkning lenger frem i tid. I studiens kontekst, med jevnlig lederbytter, vil det ikke være lagt til rette for transformasjonslederens langsiktige effekt, og endringer i kadettens sikkerhetssetterlevelse vil trolig være begrenset. Studiens resultater indikerer at de negative konsekvensene en passiv leder har på kadettens sikkerhetssetterlevelse er mer umiddelbar, og påvirker kadettens atferd raskere enn en transformasjonsleder. Dette kan tenkes å skyldes at når leder oppleves som passiv er medarbeidernes handlinger en reaksjon på leders atferd, mens når leder oppleves som transformerende handler medarbeiderne i tråd med leders innarbeidede verdier og mål. Resultatene av studien viser altså at passiv ledelse har en mer direkte og umiddelbar effekt på kadettens sikkerhetssetterlevelse enn en transformasjonsleder.

Det må imidlertid påpekes at korrelasjonen mellom daglig passiv ledelse og daglig sikkerhetssetterlevelse funnet i denne studien er svak. Dette kan være et resultat av individuelle forskjeller hos kadettene, da ulike kadetter kan reagere ulikt i respons til den samme lederen med hensyn til sikkerhetssetterlevelse. Noen kadetter blir kanskje ikke påvirket av en passiv leder, mens hos andre kan det registreres en merkbar endring i den daglige sikkerhetssetterlevelsen. Det bør også understrekes at selv om ikke alle kadettene nødvendigvis blir påvirket av den passive lederen, skal det kun én kadett som bryter sikkerhetsreglene til for at en ulykke skal inntreffe. Det vil derfor være viktig å ha et fokus rettet mot alle faktorene ved en arbeidsplass som kan være med på å redusere risikoen for skader og ulykker. Videre må det kommuniseres klare og tydelige beskjeder til medarbeiderne om hvilke forventninger som stilles til etterlevelse av sikkerheten på arbeidsplassen. Til tross for en svak korrelasjon, ser det altså ut til at interaksjonen mellom leder og kadett er viktig for hvordan kadettene prioriterer sikkerheten. En passiv holdning fra leders side kan av medarbeiderne tolkes som at oppdatert sikkerhetskunnskap og -etterlevelse ikke er viktig (Dahl, 2013). For å nyansere kunnskapen om hvordan passiv ledelse kan påvirke individers sikkerhetsatferd på ulike måter, kan det være nyttig å undersøke betydningen av personlige disposisjoner og trekk. I denne studien fokuserer vi spesielt på kadettens promotion- og prevention-fokus. Dette blir videre diskutert i tråd med studiens funn.

### **Den modererende rollen til regulerende fokus**

For å bedre forstå ansattes atferd argumenterer Bakker (2015) for at forskning må undersøke hvordan relativt stabile trekk ved individer kan påvirke sammenhengen mellom

variabler som varierer fra dag til dag. Dette gir bedre forståelse for årsakene bak, og konsekvensene av ulike atferder (Bakker, 2015). I tråd med dette, og Grant og Ashford (2008) sin etterlysning etter mer fokus på generelle proaktivitetsprofiler, undersøkte vi hvordan promotion- og prevention-fokus kan påvirke sammenhengen mellom de daglig fluktuerende variablene ledelse og sikkerhetsetterlevelse. Studiens funn gir støtte til eksisterende empiri om sammenhengen mellom ledelse og sikkerhetsetterlevelse (Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011; Zohar, 2002), mellom regulerende fokus og ledelse (Hetland, Hetland, Bakker, & Demerouti, 2018; Kark et al., 2015; Moss, 2009), og mellom regulerende fokus og sikkerhet (Crowe & Higgins, 1997; Förster et al., 2003; Kark et al., 2015). Til vår kunnskap er dette imidlertid den første studien som undersøker effekten individers regulerende fokus har på den daglige sammenhengen mellom passiv ledelse og sikkerhetsetterlevelse. Resultatene støtter antakelsen om at medarbeiderne har betydning for ledelsesprosessen og effektene den har på individuelle og organisatoriske utfall (Olsen & Espevik, 2009). Med andre ord viser resultatene av studien at kadettene regulerende fokus har en betydning for sammenhengen mellom de daglige fluktuerende variablene passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse.

### **Den modererende rollen til promotion-fokus**

Som antatt i hypotese 2 viser resultatene at kadetter med en disposisjon for promotion-fokus modererer den positive sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Mer spesifikt viser resultatene at når nærmeste leder oppfattes som lite passiv gjennomfører kadettene omtrent like mange sikkerhetsbrudd, uavhengig av om de skårer høyt eller lavt på promotion-fokus. Når nærmeste leder oppfattes som passiv ser vi imidlertid, som forventet, at kadettene med høy skår på promotion-fokus utfører flere sikkerhetsbrudd. Kadettene med lav skår gjennomfører på sin side noe færre sikkerhetsbrudd.

Promotion-fokuserte individer er, som tidligere nevnt, opptatt av prestasjon, vekst og vinning (Neubert et al., 2008), og resultatene indikerer at kadetter med denne proaktivitetsprofilen tar mer risiko og/eller ignorerer sikkerhetsprosedyrene når de opplever nærmeste leder som passiv. Det kan tenkes å være en rekke årsaker til den modererende rollen til promotion-fokus. Promotion-fokuserte individer ønsker å få arbeidet raskt unnagjort, og vektlegger trolig gjennomføring og prestasjon i så stor grad at de handler risikabelt og dermed øker sannsynligheten for skader og ulykker. Når leder ikke er der til å gi tilbakemeldinger, følge opp og påse at arbeidsoppgavene gjennomføres i tråd med de sikkerhetsbestemmelsene som er, vil den promotion-fokuserte kunne være så kreativ han/hun vil i sin sikkerhetsatferd.

Denne kreativiteten og muligheten til å handle ut fra egen motivasjon og vinning, vil trolig gjøre at disse kadettene i større grad avviker fra sikkerhetsreglene. De ser gjerne gevinsten over risikoen, og misbruker således den fleksibiliteten passiv ledelse gir. Promotion-fokuserte individer retter sin atferd mot å sannsynliggjøre ønskede utfall (Higgins et al., 1994), og bruker dermed muligens energi på dette heller enn å følge reglene og prosedyrene som eksisterer (Kark et al., 2015).

En annen forklaring på den modererende effekten av promotion-fokus kan ses i lys av kadettens motivasjon og 'regulatory fit'. Når promotion-fokuserte kadetter møter en passiv leder, som ikke fremmer og vektlegger fremtidig gevinst, vil de ikke oppleve 'regulatory fit'. Dette vil kunne påvirke deres avgjørelser, holdninger og motivasjon (Higgins, 2005; Shah et al., 1998). Det kan tenkes at de utvikler dårlige holdninger og lite motivasjon til å etterleve gjeldende sikkerhetsbestemmelser, og dermed tar avgjørelser som går utover sikkerheten om bord. Det kan videre tenkes at den manglende motivasjonen en passiv leder i utgangspunktet medfører, blir forverret når kadetten har et promotion-fokus. Når sikkerhetsatferd ikke blir vektlagt eller belønnet, vurderer muligens disse kadettene det som mer sannsynlig at de får en form for belønning hvis de gjennomfører arbeidet raskt og produserer mest mulig. Dette kan gå utover nøyaktigheten på arbeidsutførelsen (Förster et al. 2003). På den måten blir de mer tilbøyelige til å ta risiko og handle på usikre måter (Wallace & Chen, 2006), og dermed bidra til flere skader og ulykker.

Det er imidlertid viktig å påpeke at selv et tilsiktet sikkerhetsbrudd ikke nødvendigvis trenger å bety at en ønsket å gjøre skade. Alper og Karsh (2009) argumenterer for at synet på sikkerhetsbrudd må utfordres, og utvikle seg fra å se på brudd som et symptom på systemsvikt til å kunne se på det som noe konstruktivt. De hevder at de fleste arbeidstakere ikke bryter regler med intensjon om å gjøre skade, og at brudd noen ganger kan være den beste avgjørelsen. Det kan eksempelvis være utdaterte eller utydelige regelverk, eller at det oppstår situasjoner en ikke har forberedt seg på i noe regelverk. Som eksempel kan en se på flystyrten i Hudson-elven 15. januar 2009, der kapteinen på flyet med 155 passasjerer, brøt instruksjonene om å fly tilbake til flyplassen etter at flyet traff en stor flokk fugler som ødela motoren på flyet. Kapteinen tok et valg som var i strid med instruksjonene og landet på elven (National Transportation Safety Board, 2010). I ettertid har simulatorer vist at dersom kapteinen hadde flydd tilbake til flyplassen, hadde ikke flyet kommet frem i tide, og resultatet kunne vært katastrofalt. Dette bruddet av reglementet var altså et bedre alternativ, i tråd med Alper og Karsh (2009) sine resonnementer om at noen brudd faktisk kan være den riktige avgjørelsen. Således kan det antas at promotion-fokus vil være positivt i situasjoner der

regelverket er utdatert eller utydelig, eller når det oppstår situasjoner uten noe gitt regelverk. I slike tilfeller kan det være hensiktsmessig med promotion-fokuserte individer sin kreativitet og evne til å se muligheter heller enn begrensninger.

### **Den modererende rollen til prevention-fokus**

I tråd med hypotese 3 viser resultatene at prevention-fokus modererte den positive sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Resultatene indikerer at når nærmeste leder vurderes som passiv gjennomfører kadettene med lav skår på prevention-fokus flere sikkerhetsbrudd enn når leder vurderes som lite passiv. Kadettene med høy skår på prevention-fokus gjennomfører på sin side omtrent like mange sikkerhetsbrudd uavhengig av om leder vurderes som passiv eller ikke.

Individer med prevention-fokus er, som tidligere nevnt, opptatt av trygghet og ansvar (Crowe & Higgins, 1997), og resultatene indikerer at kadettene med prevention-fokus i mindre grad blir påvirket av en passiv leder enn kadettene med promotion-fokus. Når kadettene med høy skår på prevention-fokus opplever nærmeste leder som passiv blir ikke sikkerhetsetterlevelsen deres påvirket i noe særlig grad. En mulig forklaring på dette kan være at prevention-fokuserte individer blir urolige når de er i situasjoner der de ikke føler seg trygge (Higgins, Shah, & Friedman, 1997). For å unngå dette tar de ansvar og forsøker å oppfylle spesifikke forventninger til prestasjon, og på den måten unngår de avvik fra arbeidsrollen og andre forventninger som stilles (Neubert et al., 2008). Prevention-fokuserte individer vil således unngå ulykker og skader som følge av manglende sikkerhetsetterlevelse. Til tross for at de opplever at leder ikke tar ansvar og følger opp sikkerheten på arbeidsplassen, vil disse individene følge gjeldende sikkerhetsbestemmelser og -prosedyrer, og sikre at krav og plikter oppfylles (Kark et al., 2015). Dette er i tråd med Wallace og Chen (2006) som fant at sikkerhetsatferd har en sterk positiv relasjon til prevention-fokus. En annen forklaring på prevention-fokus sin modererende effekt kan ses i lys av motivasjon og 'regulatory fit'. Mennesker er som tidligere nevnt motivert av å redusere uoverensstemmelser mellom nåværende og ønsket tilstand (Higgins, 2005). En passiv leder fører trolig ikke til 'regulatory fit' for kadettene med et prevention-fokus heller, fordi leder ikke er til stede for å påse at arbeidsoppgavene og de spesifikke forventningene blir etterlevd. Det kan likevel synes som at kadettene forsøker å gjøre det beste ut av situasjonen. Individer med prevention-fokus tar forhåndsregler, ønsker å opptre forsvarlig og er opptatt av sikkerhet og ansvar (Crowe & Higgins, 1997). De motiveres av å unngå straff og usikkerhet, og det kan dermed tenkes at når lederen vurderes som passiv og ikke vektlegger sikkerhet, vil disse individene stå frem og ta ansvar selv. For å redusere uoverensstemmelser mellom nåværende og ønsket tilstand legger

de inn en ekstra innsats for å oppnå den ønskede tilstanden, som er sikker og trygg, uten risiko.

En passiv leder kan som tidligere nevnt bidra til manglende motivasjon hos kadettene. Ettersom sikkerhetssetterlevelsen til kadettene med prevention-fokus ble minimalt påvirket av en passiv leder, kan det tenkes at kadettenes manglende motivasjon går ut over andre faktorer enn sikkerheten. Når leder er passiv kan det for eksempel tenkes at kadettenes manglende motivasjon har en større negativ påvirkning på produksjonen heller enn sikkerheten. De jobber med andre ord på en sikker og nøyaktig måte (Förster et al., 2003), som reduserer sjansen for å involveres i feil og ulykker, men som kan gå på bekostning av effektiviteten (Wallace & Chen, 2006). Dette er i tråd med Wallace og kolleger (2009), som fant at prevention-fokuserte individer vektlegger sikkerhet fremfor produksjon.

Et interessant sidefunn er at når leder ikke oppleves som passiv ser det ut til at kadetter med høy skår på prevention-fokus gjennomfører flere sikkerhetsbrudd enn kadetter med høy skår på promotion-fokus. Dette kan tenkes å skyldes at når leder er tilstedeværende, gir tilbakemeldinger, og støtter kadettene gir dette en form for trygghet, som gjør at de lettere bryter sikkerhetsreglene. Når nærmeste leder oppfattes som passiv endrer imidlertid forholdet mellom prevention-fokus og promotion-fokus seg, og de promotion-fokuserte viser lavest sikkerhetssetterlevelse. Det må poengteres at det ikke er funnet noen signifikant hovedeffekt mellom prevention-fokus og sikkerhetssetterlevelse eller mellom promotion-fokus og sikkerhetssetterlevelse.

### **Metodiske betraktninger**

For å kunne evaluere resultatene i inneværende studie er det nødvendig å trekke frem og vurdere metodiske styrker og svakheter ved studien. Studiens forskningsdesign fanger for det første opp forskjeller og sammenhenger innad og mellom individer (Ohly et al, 2010). Således gir studien mulighet til å undersøke hvordan relativt stabile variabler på personnivå (regulerende fokus) påvirker sammenhengen mellom to fluktuerende variabler på daglig nivå (passiv ledelse og manglende sikkerhetssetterlevelse) (Fisher & To, 2012). Studiens jevnlig måletidspunkt gir et mer nyansert bilde av det dynamiske samspillet mellom passiv ledelse og sikkerhetssetterlevelse, som videre gir gode muligheter til å anta sammenhenger. For det andre gir dagbokdesignet, som tidligere nevnt, mulighet til å undersøke variabler i deres naturlige kontekst (Ohly et al., 2010). Dette innebærer at kadettenes tanker, atferd og reaksjoner knyttet til ulike situasjonelle betingelser, som eksempelvis konflikter og ledelse, kan måles kort tid etter hendelsen. Dette reduserer faren for og forekomsten av retrospektiv bias (Fisher & To,

2012), og gjør det mer sannsynlig at målingene reflekterer kadettene faktiske erfaring og ikke holdninger eller hukommelsesfeil (Breevaart et al. 2014).

En annen styrke ved studien er at det ble kontrollert for transformasjonsledelse. Med hensyn til studiens kontekst og de jevnlige lederbyttene ombord vil det sannsynligvis oppstå variasjoner i lederstiler. Den daglige variasjonen i ledelse kan medføre at leder én dag har en transformerende lederstil, mens han/hun neste dag har en passiv stil. Manglende kontroll av lignende lederstiler kan føre til ukorrekte rapporteringer av påvirkningen én variabel har på en annen. Kontroll av mulige relaterte lederstiler styrker studiens validitet og reduserer utfordringer knyttet til feilestimering av sammenhenger (Antonakis et al., 2010). Dette gjør at vi med større sikkerhet kan si at passiv ledelse fører til manglende sikkerhetssetterlevelse. Det kan imidlertid tenkes at en annen lederstil hadde vært mer hensiktsmessig å benytte som kontrollvariabel. Etersom sikkerhetssetterlevelse handler om å følge krav og regler, vil trolig en leder som fokuserer mer på oppfylging av krav, slik som en transaksjonsleder, ha mer å si for medarbeidernes sikkerhetsatferd. En transaksjonsleder gir i større grad insentiver for sikkerhetsarbeidet og påser i større grad at reglene blir etterlevd enn transformasjonslederen (Clarke, 2013), og ville muligens vært en bedre kontrollvariabel. Resultatene av studien viser likevel relevansen av å inkludere relaterte lederstiler i samme studie, og verdien av mål på passiv ledelse i sikkerhetsforskningen. I likhet med andre studier er imidlertid ikke denne studien uten begrensninger, og vi vil i det videre påpeke noen av disse.

Én begrensning kan knyttes til studiens utvalg, som kun bestod av individer som tar Sjøforsvarets lederutdanning. Det har vist seg at militære skoler har en preferanse for bestemte personlighetstyper i deres seleksjons- og utvelgelsesprosesser (Hystad, Eid, Laberg, & Bartone, 2011), og det er en overvekt av yngre menn som tiltrekkes av dette yrket. Utvalget blir av den grunn forholdsvis homogent, noe som kan begrense generaliserbarheten til andre yrker og organisasjoner. På den annen side kan det argumenteres for at militæret består av en rekke individer med ulik utdanningsbakgrunn (for eksempel innen helse, IT, økonomi, forsvaret), og at resultatene dermed blir mer generaliserbare (Hystad, Eid, & Brevik, 2011).

En ytterligere begrensning knyttet til utvalget dreier seg om den opplæring og trening kadettene får i forsvaret. I operative situasjoner fokuseres det på trening og automatisering av viktige og grunnleggende sikkerhetsoppgaver (Olsen & Espevik, 2009), noe som vil kunne påvirke kadettene atferd på flere måter. På den ene siden kan det tenkes at dette fokuset påvirker tilstedeværelsen av passiv ledelse og manglende sikkerhetssetterlevelse. Opplæring av militært personell vektlegger blant annet ansvar, tydelighet og sikker atferd i så stor grad, at det kan tenkes å redusere tilstedeværelsen av passiv ledelse. Videre kan kadettene trening og

kunnskap ha gjort dem utrustet til å ikke være avhengig av en leder som forteller dem hva de skal gjøre, og at sikkerhetsetterlevelsen dermed ikke blir påvirket i særlig grad. På den andre siden kan det tenkes at vektleggingen av sikkerhet i operative situasjoner bidrar til at kadettene lar være å rapportere i frykt for sanksjoner. Dette kan legge grunnlag for en metodisk skjevhet i studien i form av underrapportering av hendelser og sikkerhetsbrudd. Underrapportering er et kjent problem innenfor sikkerhetsforskningen (se for eksempel Hassel, Asbjørsllett, & Hole, 2011; Probst & Estrada, 2010; Psarros, Skjong, & Eide, 2010), og kan gjøre det vanskelig å få en nøyaktig måling på sikkerhetsetterlevelse, da det kan ha forekommet en rekke flere ulykker enn innrapportert. Det kan imidlertid også tenkes at når det finnes sammenhenger og moderasjoner i en slik kontekst og utvalg, vil dette bli enda tydeligere i andre yrker og organisasjoner.

Videre kan det stilles spørsmål ved den opplevde frivilligheten til utfylling av spørreskjemaene. Den militære settingen kjennetegnes av en hierarkisk struktur og seiltoktet kadettene deltok på var en obligatorisk del av utdanningsløpet. Dette kan påvirke opplevelsen av frivillighet, både som følge av forventninger fra ledelse og organisasjon, og at det kan tolkes som en del av utdanningen deres. For å imøtekomme denne utfordringen ble kadettene informert om at det ville bli utdelt en individuell rapport i ettertid, med informasjon om egen og det totale utvalgets besvarelse. Slike tilbakemeldinger kan bidra til økt opplevelse av nytteverdi ved deltakelse, og det kan gi viktig innsikt i egen atferd (Ohly et al., 2010).

En annen sentral begrensning ved studien kan knyttes til etterlevelse av studiens protokoll. Dette handler om at alle spørsmål i spørreskjemaene besvares til det tidspunktet som er satt og hvorvidt disse svarene er valide (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003). Det kan oppleves tidkrevende og belastende å fylle ut spørreskjema hver dag i 30 dager (Ohly et al., 2010), og det ble derfor fokusert på motivasjon og informasjon underveis. En nærliggende begrensning forbundet med dette er utfyllingsmetoden benyttet i undersøkelsen. Penn-og-papir metoden ble brukt for utfylling av samtlige spørreskjemaer. Dette gjør det vanskelig å kontrollere for at utfylling ble gjort til rett tidspunkt, og kan bidra til problemer knyttet til retrospeksjon. Bruk av elektroniske hjelpemidler kunne forhindre dette, blant annet gjennom automatisk registrering av tidspunkt for utfylling og økt effektivitet. Elektroniske hjelpemidler vil imidlertid føre til økte utgifter og utfordringer knyttet til lagring av sensitiv informasjon (Bolger et al., 2003). I tillegg er studien gjennomført på et seilskip i Nordsjøen, uten tilgang på elektronikk eller internett.

Studien er basert på selvrappotering av data, noe som kan ses på som en ytterligere begrensning. Selvrappotering kan gi systematiske målefeil og således gå ut over studiens



validitet, og føre til feilaktige slutninger (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dette skyldes at den forklarte variansen i slike studier kan tilskrives målemetoden og ikke variablene (Spector, 1994). Systematiske målefeil som følge av selvrapporing kan ha flere forklaringer. En kilde til slike målefeil kan være at kadettene underrapporterer leders og egen avvikende atferd i frykt for sanksjoner fra organisasjonen (Hystad, Mearns, & Eid, 2014). Det har i organisasjonsforskningen også vist seg at ansattes affektive tilstand påvirker forholdet mellom variabler (Podsakoff et al., 2003). Dette kan bidra til at kadettene rapporterer ulikt basert på hvordan de har det og hvordan dagen deres har vært. Videre kan en kilde til målefeil skyldes sosial ønskerdighet; at kadettene fremstiller egen atferd som bedre enn den egentlig er (Moorman & Podsakoff, 1992). For å imøtekomme utfordringene forbundet med selvrapporing og innhente mer nyansert informasjon kan det være hensiktsmessig å samle inn data gjennom observasjon eller fra sekundærkilder, som for eksempel kollegaer eller leder (Podsakoff et al., 2003). Dette vil imidlertid medføre lenger utfyllingstid og øke den totale belastningen (Reis & Gable, 2000). Selvrapporinger kan likevel gi nyttig informasjon om hvordan mennesker reagerer på ulike faktorer ved jobben sin (Spector, 1994). Når det gjelder sikkerhetssetterlevelse kan det derfor tenkes at selvrapporing er den mest gunstige målemetoden, da kun en selv er bevisst egne opplevelser og handlinger (Fox, Spector, Goh, & Bruursema, 2007; Hystad, Mearns, et al., 2014).

Studien benyttet seg av skalaer som i utgangspunktet ikke er utviklet for å måle daglige variasjoner, men som er tilpasset en kortere tidsramme. Dette er en generell begrensning ved dagbokstudier (Fisher & To, 2012), og kan påvirke skalaens indre konsistens (Ohly et al., 2010). I tråd med DeVellis (2012) sine anbefalinger viste imidlertid de fleste av studiens variabler akseptabel indre konsistens med Cronbachs alpha-verdi over .70, med unntak av promotion-fokus (.48) og prevention-fokus (.65). Verdien til prevention-fokus er ikke kritisk lav, men den lave verdien til promotion-fokus gjør at en kan stille spørsmålsteget ved skalaen. Det at vi finner det vi forventer i hypotesen gir imidlertid en indikasjon på at målet fungerer i tråd med det en teoretisk forventer. I tillegg har skalaen vist seg å ha god reliabilitet i tidligere studier (Hetland et al., 2018).

### **Teoretiske implikasjoner**

Denne studien bidrar med flere teoretiske implikasjoner, og komplementerer forskningen på en rekke områder. Oss bekjent er dette den første studien som undersøker hvordan daglig passiv ledelse påvirker daglig manglende sikkerhetssetterlevelse med bruk av et kvantitativt dagbokdesign. Måling av ledelse og sikkerhetssetterlevelse som daglig fluktuerende variabler muliggjør undersøkelse av variablene som dynamiske fenomener.

Resultatene av studien illustrerer viktigheten av å studere variasjoner i sikkerhetsetterlevelse, og at ledelsen kan ha en innvirkning på denne etterlevelsen. Studiens design komplementerer således tidligere forskning, som har fokusert på tverrsnitt- og longitudinelle design, med ny kunnskap om hvordan daglige variasjoner i ledelse kan påvirke daglige variasjoner i sikkerhetsetterlevelse. Den signifikante sammenhengen mellom passiv ledelse og sikkerhetsetterlevelse er i tråd med eksisterende forskning (Kapp, 2012; Kelloway et al., 2006; Mullen et al., 2011; Zohar, 2002), og studiens dagbokdesign gir viktig informasjon om hvordan daglig passiv ledelse har en effekt på daglig sikkerhetsetterlevelse. Sammenhengen støtter tidligere modeller som fremstiller ledelse som en forløper for sikkerhetsrelaterte utfall (Zohar, 2014). Den daglige sammenhengen funnet i inneværende studie kan imidlertid gi nyttig informasjon til videre utvikling av fremtidige modeller av ledelse, som tar daglige fluktasjoner og det dynamiske samspill i betraktning, ved undersøkelse av sikkerhetsetterlevelse.

Resultatene viser at passiv ledelse har en større effekt på kadettene sikkerhetsetterlevelse enn transformasjonsledelse, og viser således viktigheten av å kontrollere for relaterte lederstiler (Antonakis et al., 2010). Ledelsesforskningen har blitt kritisert for kun å undersøke den direkte sammenhengen mellom ledelse og en gitt utfallsvariabel, og overser dermed individfaktorer som kan spille inn på dette forholdet (Antonakis, 2017). Med dette i betraktning inkluderte vi i denne studien kadettene regulerende fokus som modererende variabel. Resultatene viser at hvorvidt kadettene har promotion-fokus eller prevention-fokus påvirker sammenhengen mellom daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse. Studiens resultater illustrerer viktigheten av å inkludere individfaktorer i undersøkelsen av lederens påvirkning på aspekter ved arbeidsplassen. Dette gir en indikasjon på at det er fruktbart å undersøke individuelle forskjeller i personlige disposisjoner og hvordan dette kan moderere forholdet mellom ledelse og et gitt utfallsmål.

### **Praktiske implikasjoner**

Avvik fra sikkerhetsreglementet kan medføre store økonomiske utgifter (jamfør kollisjonen mellom KNM Helge Ingstad og Sola TS) og utgjøre en fare for medarbeideres helse og liv (Hetherington et al., 2006; Olsen & Espevik, 2009). Kunnskap rundt faktorer som påvirker medarbeideres sikkerhetsetterlevelse vil derfor være viktig for å kunne redusere forekomsten og konsekvensene av manglende sikkerhetsetterlevelse (Dahl, 2013; Dahl & Olsen, 2013). Det kan tenkes å være en rekke faktorer som kan påvirke medarbeidernes sikkerhetsetterlevelse, og de ulike faktorene kan ha ulik innvirkning på en ansatt fra én dag til

en annen. Studiens undersøkelse av den daglige sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse gir således verdifull kunnskap på området.

Resultatene av studien indikerer at passiv ledelse kan være en risikofaktor på arbeidsplassen. Organisasjoner bør utvikle en strategi for hva slags ledelse som kreves og er nødvendig, og videre sikre at leder har disse kvalitetene (Bennis, 2009). En måte å sikre dette på er ved å gjennomføre lederutviklingsprogrammer som fokuserer på å utvikle leders kunnskap, holdninger og atferd, i tråd med de strategiene og verdiene organisasjonen har (Conger & Benjamin, 1999). Organisasjoner som ønsker å øke sikkerhetsfokuset på arbeidsplassen bør således fokusere på ledelsespraksiser som viser en tydelig forpliktelse til sikkerhet. Dette kan eksempelvis gjøres ved å trene og fokusere på å være tilgjengelig og tydelig, med hensyn til sikkerhetsprosedyrene (Kvalheim & Dahl, 2016), og gjennom tydelig kommunikasjon fra toppledelsen om viktigheten av etterlevelse. Det kan imidlertid være hensiktsmessig å ikke bare fokusere på å trene leder til å ha en aktiv tilnærming til sikkerhet. I tråd med tidligere forskning (se for eksempel Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001; Kelloway et al., 2006) indikerer studiens resultater at destruktiv ledelse har større effekt på medarbeideres atferd enn konstruktive former for ledelse. Det kan altså synes å være like viktig, om ikke viktigere, å fokusere på å forstå og redusere destruktiv atferd (Einarsen et al., 2007). For å redusere forekomsten av destruktiv ledelse bør organisasjoner gjøre leder mer bevisst egen atferd og hvordan han/hun oppfattes av medarbeiderne. Dette kan gjøres gjennom blant annet tilbakemeldinger og lederevalueringer (Day, 2000). Når leder blir bevisst egen atferd og hvordan den oppfattes av andre, vil det trolig bli enklere å endre den (Clarke et al., 2017).

Resultatene av studien viser videre at medarbeidernes regulerende fokus har en betydning for sikkerhetsetterlevelsen deres. Når nærmeste leder oppleves som passiv ser det ut til at høy disposisjonell promotion-fokus er en risikofaktor, mens høy disposisjonell prevention-fokus vil være formålstjenelig. Videre må det påpekes at når leder ikke oppleves som passiv, kan det se ut som at de prevention-fokuserte utgjør en større risiko enn de promotion-fokuserte. Ulike mennesker oppfatter og tolker altså leder på ulike måter, og når det skal rekrutteres og selekteres personell i militære og operative settinger er det hensiktsmessig med kunnskap rundt dette. Holdningen promotion-fokuserte har mot måloppnåelse kan intuitivt tenkes å bli ansett som mer fordelaktig for organisasjoners prestering enn holdningen prevention-fokuserte har på trygghet og ansvar. Vår studie viser imidlertid at dette ikke nødvendigvis er tilfelle, og det er det viktig å være oppmerksom på. Lederen må være bevisst at individer reagerer ulikt i respons til samme eksponering, og

tilrettelegge ut ifra det. Mer overordnet viser studien vår at medarbeidere kan ha en innvirkning på ledelsesprosessen, og at den samme lederatferden sannsynligvis ikke vil ha lik effekt på alle. Kunnskap om dette kan i praksis være avgjørende.

### **Fremtidig forskning**

Studien viser at sikkerhetssetterlevelse er et dynamisk fenomen, og at det således fluktuierer på daglig basis. For å avdekke nyanser i hvordan ledelse og sikkerhetssetterlevelse opererer i et dynamisk samspill, og for å komplementere eksisterende forskning, oppfordres det derfor til anvendelse av dagbokdesign i fremtidig forskning. Det vil være hensiktsmessig for fremtidig forskning å undersøke hvordan andre lederstiler henger sammen med sikkerhetssetterlevelse på daglig nivå. Det kan eksempelvis undersøkes hvordan andre former for destruktiv ledelse, som for eksempel avsporet eller tyrannisk ledelse, påvirker medarbeidernes sikkerhetssetterlevelse. Videre vil det være interessant å undersøke hvordan mer konstruktive former for ledelse er relatert til daglig sikkerhetssetterlevelse. Med bakgrunn i at det tar lenger tid for transformasjonsledelse å ha en effekt på medarbeiderne (og at passiv ledelse har en mer umiddelbar negativ virkning) vil det være interessant å gjennomføre en dagbokstudie der en undersøker hvordan daglig transformerende ledelse over en lengre tidsperiode har en innvirkning på medarbeidernes sikkerhetssetterlevelse. Clarke (2013) argumenterer på sin side for at transformasjonsledelse i kombinasjon med transaksjonsledelse er det beste for sikkerheten, og det ville vært interessant å finne ut om dette er gjeldende på et daglig nivå. Videre vil det være fruktbart å undersøke hvordan medarbeidernes regulerende fokus påvirker de eventuelle daglige sammenhengene mellom andre lederstiler og sikkerhetssetterlevelse.

Sikkerhetssetterlevelse er som tidligere nevnt en underdimensjon av begrepet sikkerhetsatferd (Griffin & Neal, 2000). En interessant utvidelse vil derfor være å undersøke hvorvidt mål på sikkerhetsdeltakelse, den andre underdimensjonen, gir lignende resultater. En ytterligere retning for fremtidig forskning kan knyttes til individers personlige disposisjoner. Funnene i inneværende studie indikerer at medarbeidernes disposisjonelle regulerende fokus har en innvirkning på forholdet mellom ledelse og sikkerhetssetterlevelse. I den forbindelse vil det være av interesse å undersøke hvorvidt andre personlige disposisjoner, eksempelvis risikosøking eller nevrotisme, har en modererende rolle på dette forholdet. For å få bedre forståelse for betydningen av regulerende fokus på organisatoriske faktorer, kan det være hensiktsmessig for fremtidig forskning å undersøke hvorvidt medarbeideres regulerende fokus modererer andre forhold på arbeidsplassen.

En annen betraktning er hvorvidt resultatene i denne studien kan generaliseres til andre kontekster. Studien er gjennomført i en isolert, operativ kontekst, med et begrenset utvalg av befolkningen som kan tenkes å ha hatt en innvirkning på resultatene. Sikkerhetsatferd og risikotaking i ett utvalg og i én setting kan innebære noe annet i et annet utvalg eller en annen setting. Fremtidige studier kunne dermed dratt nytte av å undersøke daglig passiv ledelse og daglig manglende sikkerhetsetterlevelse i en lavrisiko-kontekst, eller i andre yrkesgrupper og arbeidssituasjoner.

### **Konklusjon**

Sikkerhet på arbeidsplassen har fått et økende fokus i dagens organisasjoner (Neal & Griffin 2002), og hendelser som kollisjonen mellom KNM Helge Ingstad og Sola TS understreker viktigheten av gode sikkerhetsprosedyrer og -oppfølging. Et mye undersøkt fenomen i den sammenheng er ledelse. Ledelse har vist seg å være en kritisk faktor for medarbeideres atferd på arbeidsplassen (Neubert et al., 2008), og kan trekkes frem som en viktig faktor også for sikkerhet. Kunnskap om hvordan ledelsen påvirker medarbeiderne og deres atferd er dermed essensielt. Mennesker opplever og tolker gjerne leder på ulike måter, og det vil derfor være viktig å undersøke hvordan relativt stabile karakteristikk ved medarbeiderne påvirker forholdet mellom ledelse og sikkerhet. I tråd med dette ønsket vi i denne studien å undersøke hvilken effekt daglig passiv ledelse har på daglig manglende sikkerhetsetterlevelse, og hvordan denne effekten modereres av medarbeidernes regulerende fokus.

Studiens resultater viser at passiv ledelse er en risikofaktor på arbeidsplassen, og illustrerer ledelsens påvirkning på medarbeiderne og deres sikkerhetsetterlevelse. Resultatene viser at passiv ledelse er positivt relatert til manglende sikkerhetsetterlevelse, og at medarbeidernes regulerende fokus modererer denne sammenhengen. Med andre ord er sannsynligheten for manglende sikkerhetsetterlevelse høyere på dager leder oppleves som passiv, og hvorvidt og i hvilken grad individer blir påvirket av leders passivitet varierer fra individ til individ. Mer spesifikt viser resultatene at når nærmeste leder oppleves som passiv reduserer kadetter med promotion-fokus sikkerhetsetterlevelsen sin i større grad enn prevention-fokuserte kadetter.

Resultatene av studien bidrar til den eksisterende litteraturen om ledelse og medarbeideres sikkerhetsatferd (Clarke, 2013; Kelloway et al., 2006; Zohar, 2002). Til vår kunnskap er dette imidlertid den første studien som undersøker sammenhengen mellom passiv ledelse og manglende sikkerhetsetterlevelse på et daglig nivå. Dette gir viktig informasjon om det dynamiske forholdet mellom ledelse og sikkerhetsetterlevelse, og resultatene antyder at

passiv atferd fra leders side én dag er nok til å ha en negativ effekt på medarbeidernes atferd. Videre bidrar studien med informasjon om betydningen av medarbeideres personlige karakteristikk for ledelsesprosessen og sikkerheten på arbeidsplassen. Dette illustrerer viktigheten av at lederen er bevisst sin påvirkningskraft og at medarbeidere tolker og oppfatter ulike lederatferder på ulike måter.

**Litteraturliste**

- Alper, S. J., & Karsh, B. T. (2009). A systematic review of safety violations in industry. *Accident Analysis & Prevention*, 41(4), 739-754. doi.org/10.1016/j.aap.2009.03.013
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 5-21. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.006
- 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.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.1010
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843. doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of communication*, 28(3), 12-29. doi.org/10.1111/j.1460-2466.1978.tb01621.x
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of management*, 13(2), 275-302. doi.org/10.1177/031289628801300210
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175-1184. doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287. doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L
- 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.org/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.org/10.1037/0021-9010.87.3.488
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4.utg.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.utg.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370. doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323
- Bennis, W. (2009). Foreword. I D. Giber, S. Lam, M. Goldsmith, & J. Bourke (Red.), *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training* (2.utg., s. xi-xii). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Berg, H. P. (2013). Human Factors and Safety Culture in Maritime Safety. I A. Weintrit & T. Neumann (Red.). *TransNav: International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 7(3), 343-352. Florida: CRC Press.
- 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.org/10.1016/j.ssci.2014.11.024
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579-616. doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325. doi.org/10.1002/job.2041
- 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.org/10.1111/joop.12041
- Butler, B. A., Grzywacz, G. J., Bass, L. B., & Linney, D. K. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(2), 155-169. doi.org/10.1348/096317905X40097
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- 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.org/10.1037/a0016172
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. doi.org/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. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Hentet fra:

<http://www.altfeldinc.com/pdfs/building.pdf>

Cox, S. J., & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety science*, *34*(1-3), 111-129. doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00009-6

Crowe, E. & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational behavior and human decision processes*, *69*(2), 117-132. doi.org/10.1006/obhd.1996.2675

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.org/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.org/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.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8

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.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x

DeVellis, R. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3. utg., Vol. 26, Applied social research methods series). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Dick, D. M. (2011). Gene-environment interaction in psychological traits and disorders. *Annual review of clinical psychology*, *7*, 383-409. doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032210-104518

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 207-216. doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Elo, A. L. (1985). Health and stress of seafarers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 427-432.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, *16*(4), 569-589. doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005

- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877. doi.org/10.1002/job.1803
- Fogarty, G. J., & Buikstra, E. (2008). A test of direct and indirect pathways linking safety climate, psychological health, and unsafe behaviours. *International Journal of Applied Aviation Studies*, 8(2), 199-210.
- Fox, S., Spector, P. E., 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.org/10.1037/1072-5245.14.1.41
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), 1001-1013. doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148-164. doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00509-5
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. doi.org/10.1108/02683940410551507
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002
- 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.org/10.1037/1076-8998.5.3.347
- Haines III, V. Y., Merrheim, G., & Roy, M. (2001). Understanding reactions to safety incentives. *Journal of Safety Research*, 32(1), 17-30. doi.org/10.1016/S0022-4375(00)00051-7
- Hassel, M., Asbjørnslett, B. E., & Hole, L. P. (2011). Underreporting of maritime accidents to vessel accident databases. *Accident Analysis & Prevention*, 43(6), 2053-2063. doi.org/10.1016/j.aap.2011.05.027
- 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>
- Hetherington, C., Flin, R., & Mearns, K. (2006). Safety in shipping: The human element. *Journal of safety research*, 37(4), 401-411. doi.org/10.1016/j.jsr.2006.04.007

- 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>
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16(3), 163-173. doi.org/10.1027/1016-9040/a000037
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*. doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280-1300. doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. I *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, s. 1-46). Academic Press. doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current directions in psychological science*, 14(4), 209-213. doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of personality and social psychology*, 66(2), 276-286. doi.org/10.1037/0022-3514.66.2.276
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: strength of regulatory focus as moderator. *Journal of personality and social psychology*, 72(3), 515-525. doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515
- Higgins, E. T., & Tykocinski, O. (1992). Self-discrepancies and biographical memory: personality and cognition at the level of psychological situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(5), 527-535. doi.org/10.1177/0146167292185002
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (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.org/10.1037/a0012875
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (2004). The role of leadership in safety. I J. Barling & M. R. Frone (Red.), *The psychology of workplace safety* (s. 159-180). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi.org/10.1037/10662-008
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339. doi.org/10.2307/2391905

- 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.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & van de Schoot, R. (2017). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. New York: Routledge.
- 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.org/10.1080/17439760.2013.831467
- Hystad, S. W., Eid, J., & Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 265-278. doi.org/10.1037/a0022904
- 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.org/10.1080/08995605.2011.589333
- 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.org/10.1016/j.ssci.2014.03.012
- 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.org/10.1016/j.ssci.2011.11.011
- Kark, R., Katz-Navon, T., & Delegach, M. (2015). The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1332-1348. doi.org/10.1037/a0038818
- 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.org/10.1037/1076-8998.11.1.76
- 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*, (s.89-112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.org/10.1016/j.jsr.2016.10.006

- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998-1034.  
doi.org/10.1037/a0027723
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 131-149.  
doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00490.x
- Moss, S. (2009). Cultivating the Regulatory Focus of Followers to Amplify Their Sensitivity to Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 241-259. doi.org/10.1177/1548051808327880
- 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.org/10.1080/02678373.2011.569200
- Muthén, L.K. and Muthén, B.O. (2017). *Mplus User's Guide (8.utg.)*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén
- National Transportation Safety Board. (2010). *Loss of Thrust in Both Engines After Encountering a Flock of Birds and Subsequent Ditching on the Hudson River, US Airways Flight 1549, Airbus A320-214, N106US, Weehawken, New Jersey, January 15, 2009*. (Aircraft Accident report 03/2010). Washington, DC.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2002). Safety climate and safety behaviour. *Australian journal of management*, 27(1\_suppl), 67-75. Doi.org/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, US: American Psychological Association. doi.org/10.1037/10662-002
- 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.org/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(1-3), 99-109. doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220-1233. doi.org/10.1037/a0012695
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian journal of psychology*, 54(2), 127-136. doi.org/10.1111/sjop.12011

- Nielsen, M., Skogstad, A., Matthiesen, S., & 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.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.003
- Nissestad, O. A. (2007). *Leadership development: An empirical study of effectiveness of the leadership development program at the Royal Norwegian Naval Academy and its impact on preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead* (Doktoravhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- 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.org/10.1027/1866-5888/a000009
- Olsen, O. K., & Eid, J. (2015). Operativ ledelse. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2 utg, s. 15-45). Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- 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.org/10.1037/1089-2699.6.2.172
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879
- 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.org/10.3102/10769986031004437
- Probst, T. M., & Estrada, A. X. (2010). Accident under-reporting among employees: Testing the moderating influence of psychological safety climate and supervisor enforcement of safety practices. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1438-1444. doi.org/10.1016/j.aap.2009.06.027
- Psarftis, H. N. (2002). Maritime safety: to be or not to be proactive. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 1(1), 3-16. doi.org/10.1007/BF03195022
- Psarros, G., Skjong, R., & Eide, M. S. (2010). Under-reporting of maritime accidents. *Accident Analysis & Prevention*, 42(2), 619-625. doi.org/10.1016/j.aap.2009.10.008

- 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: Cambridge University Press.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *Bmj*, *320*(7237), 768-770.  
doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768
- 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.
- Rothblum, A. M. (2000, October). Human error and marine safety. In *National Safety Council Congress and Expo, Orlando, FL* (s.7).
- Rundmo, T. (1996). Associations between risk perception and safety. *Safety Science*, *24*(3), 197-209.  
doi.org/10.1016/S0925-7535(97)00038-6
- 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.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of personality and social psychology*, *74*(2), 285-293. doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.285
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, *12*(1), 80-92.  
doi.org/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.org/10.1080/02678373.2014.957362
- 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* (s. 223-252). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, *88*(3), 518-528.  
doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of organizational behavior*, *15*(5), 385-392.  
doi.org/10.1002/job.4030150503

- Statens Arbeidsmiljøinstitutt (u.å.). Ulykker og skader. Hentet fra <https://stami.no/tema/ulykker-og-skader/>
- Statens Havarikommisjon for Transport. (2018). *Foreløpig rapport om sjøulykke - kollisjon mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018*. (Lillestrøm: Statens havarikommisjon for transport).
- Statistisk Sentralbyrå (2018, 28.september). Arbeidsulykker. Hentet fra <https://www.ssb.no/helse/statistikker/arbulykker>
- Statistisk Sentralbyrå (2018, 1. oktober). Fall vanligste arbeidsulykke i fjor. Hentet fra <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/fall-vanligste-arbeidsulykke-i-fjor>
- Tomás, J. M., Melia, J. L., & Oliver, A. (1999). A cross-validation of a structural equation model of accidents: organizational and psychological variables as predictors of work safety. *Work & Stress, 13*(1), 49-58. doi.org/10.1080/026783799296183
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 529-557. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00046.x
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., & Frazier, M. L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(6), 805-831. doi.org/10.1002/job.572
- Wedervang, T. T., (2009). Sjefens innledning. I O. K. Olsen & R. Espevik (Red.). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. (s. 5-8). Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review, 14*(3), 361-384. doi.org/10.5465/amr.1989.4279067
- Wu, T. C., Chen, C. H., & Li, C. C. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of loss prevention in the process industries, 21*(3), 307-318. doi.org/10.1016/j.jlp.2007.11.001
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Essex: Pearson.
- 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), 74-92. doi.org/10.1002/job.130
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention, 42*(5), 1517-1522. doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019.



- Zohar, D. (2014). Safety climate: Conceptualization, measurement, and improvement. I B. Schneider & K.M. Barbera (Red.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, (s. 317-334). New York, NY: Oxford University Press.
- 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.org/10.1177/1059601108331242

**Appendiks****Appendiks A – Alder og forsvarsgren**

Spørsmål hentet fra det generelle spørreskjemaet. For å unngå identifisering av kadettene gjennom bakgrunnsinformasjonen ble denne informasjonen fylt ut på et separat ark.

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

**Appendiks B - Kjønn**

Spørsmål hentet fra det generelle spørreskjemaet. Kadettene ble også bedt om å oppgi sitt ID-nummer.

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

**Appendiks C – Daglig manglende sikkerhetsetterlevelse****Utforming av din egen arbeidssituasjon**

Nedenfor blir du spurt om å gi din mening om hvilken grad du har for 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					
88	Har jeg tatt risiko for å få arbeidet fortere unnagjort					
90	Har jeg ignorert sikkerhetsprosedyrer for å få jobben gjort					

**Appendiks D – Ledende funksjon**

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

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

**Appendiks E – Daglig passiv 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 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 av 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 F – 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 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 av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt...</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Ueni g</b>	<b>Verken uenig eller enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Helt enig</b>
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

**Appendiks G – Promotion-fokus****Tanker om deg selv**

*Måten mennesker tenker om seg selv er forskjellig fra person til person. Vi er interessert i hvordan du oppfatter deg selv. Vennligst sett en sirkel rundt det alternativet som passer best for deg på en skala fra 1-5.*

		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
65	Jeg tar sjanser på jobben for å maksimere mine mål for forfremmelse	1	2	3	4	5
66	Jeg har en tendens til å ta risiko på jobb for å oppnå suksess	1	2	3	4	5
67	Dersom min jobb ikke hadde mulighet for forfremmelse, ville jeg sannsynligvis finne en ny jobb	1	2	3	4	5
68	En mulighet til å vokse er en viktig faktor for meg når jeg ser etter en jobb	1	2	3	4	5
69	Jeg bruker en helt del tid til å forestille meg hvordan jeg skal oppnå mine drømmer og mål	1	2	3	4	5



**Appendiks H – Prevention-fokus****Tanker om deg selv**

Måten mennesker tenker om seg selv er forskjellig fra person til person. Vi er interessert i hvordan du oppfatter deg selv. Vennligst sett en sirkel rundt det alternativet som passer best for deg på en skala fra 1-5.

		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
60	Jeg konsentrerer meg om å fullføre mine arbeidsoppgaver på en riktig måte for å øke min jobbsikkerhet	1	2	3	4	5
61	Å oppfylle mine jobbpplikter er svært viktig for meg	1	2	3	4	5
62	På jobben er jeg ofte fokusert på å fullføre oppgaver som vil støtte/dekke mitt behov for sikkerhet	1	2	3	4	5
63	Jeg gjør alt jeg kan for å unngå tap på jobben	1	2	3	4	5
64	Jeg fokuserer min oppmerksomhet på å unngå nederlag på jobben	1	2	3	4	5