



FORSVARET
Forsvarets høgskole

**Hvordan opplever kvinner det psykososiale
arbeidsmiljøet i Forsvaret sammenlignet med
menn?**

Daniel Tevik

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2021

Forord

Denne studien ble gjennomført som en del av stabs- og masterstudiet med Forsvarets Høgskole (FHS). Skrivning av oppgaven har vært utfordrende, men samtidig en meget interessant og svært lærerik prosess. Kvinner i Forsvaret er et viktig tema som virker til å ha lav terskel for å debattere. Det å ha kvinner i Forsvaret og kjønnsforskjeller som tema for oppgaven var i utgangspunktet litt skummelt, med utgangspunkt i at jeg: mann, 45 år, offiser med 25 års erfaring fra Forsvaret, skal skrive om dette. På hvilken måte kan egne fordommer farge oppgaven? På hvilken måte kan leserens fordommer til forfatteren påvirke hvordan resultatet leses og mottas? Som forsker har jeg vært bevisst mine egne mulige fordommer, og forsøkt etter beste evne å fjerne disse fra vurderingene. I mitt yrke som offiser og leder i Forsvaret er det viktig å ha kunnskap om både mennesker og hvilke faktorer som påvirker de i utøvelsen av sitt virke.

Jeg vil takke Rino Bandlitz Johansen ved FHS/Stabsskolen for innspill til tema og problemstilling for oppgaven. Takk for utlån av datasett og gode samtaler før og underveis i oppgaven.

Videre en stor takk til min veileder Monica Martinussen ved Universitetet i Tromsø for særdeles god veiledning. Tusen takk for at du har vært svært imøtekomende, konstruktiv og motiverende gjennom hele prosessen.

En spesiell takk til Torill for gode samtaler og innspill. Ønsker også å takke alle kolleger som har bidratt med gode diskusjoner underveis i prosessen.

Avslutningsvis vil jeg rette en særdeles stor takk til min kone som har ivaretatt familien og holdt ut med en mann som har vært kun delvis til stede i nesten to år. Uten deg hadde ikke dette vært mulig. Våre to jenter har hatt en fraværende pappa og har ventet tålmodig på at pappa skal bli ferdig med skolen. Nå er jeg ferdig, og dere skal få all min oppmerksomhet.

Daniel Tevik

Sørreisa, mai 2021

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke kjønnsforskjeller i opplevd psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon som positive utfallsvariabler. Studien har også undersøkt hvilke variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret, samt undersøkt om det er ulike prediktorer for kvinner og menn.

Følgende problemstillinger ble undersøkt:

Problemstilling 1: Hvordan opplever kvinner det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret sammenliknet med menn?

Delproblemstilling 2a: Hvilke variabler predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret?

Delproblemstilling 2b: Er det ulike variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner og menn?

Deltakere i denne studien er sivilt og militært ansatte i Forsvaret ($N = 9092$, 18.9 % kvinner/81.1 % menn). Data for studien ble innsamlet i Forsvarets medarbeiderundersøkelse i 2018 som ble distribuert til alle ansatte. Studien er en del av forskningsprogrammet militær ledelse ved Forsvarets høyskole.

Det ble funnet flere signifikante forskjeller mellom kvinner og menn og de fleste til fordel for kvinner (Hedges $g = -0.09$ til 0.20). Snittskår (M) for kvinner var generelt høyere enn for menn på utfallsvariablene; ekstrarolleadferd (Kvinne $M = 5.58$, Mann $M = 5.59$), jobbengasjement (Kvinne $M = 4.27$, Mann $M = 4.15$) og indre motivasjon (Kvinne $M = 3.53$, Mann $M = 3.51$). Konstruktiv ledelse og jobbressurser predikerte opplevd psykososialt arbeidsmiljø i større grad enn jobbkrav. De eneste signifikante forskjellene i prediktorer var alder og ansatt-type for kvinner, i betydningen at engasjement og motivasjon øker med alder og er større om man er sivilt ansatt. Oppdragsorientert lederadferd var en signifikant prediktor for menn.

I sum gir dette indikasjoner på at kjønn kan ha en betydning for opplevd psykososialt arbeidsmiljø. Selv om det finnes signifikante kjønnsforskjeller, er disse svært små. Analysene viser at de ansatte påvirkes av de samme variablene tilnærmet like sterkt og i samme retning. Studien kan konkludere med at kvinner opplever det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret som litt bedre enn menn når man legger til grunn positive utfallsvariabler som ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Videre kan det konkluderes med at selv om det finnes signifikante kjønnsforskjeller er effektene små og den praktiske betydningen er usikker.

Summary

The purpose of this study was to examine gender differences in perceived psychosocial work environment in the Royal Norwegian Armed Forces within the terms of Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, and Intrinsic Motivation as positive outcome variables. The study has also examined which variables predict Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, and Intrinsic Motivation for employees in the Royal Norwegian Armed Forces and examined whether there are different predictors for women and men. This was examined through these aims:

Main aim: *How do women experience the psychosocial work environment in the Armed Forces compared to men?*

Secondary aim 2a: *What variables predict extra role behavior, job commitment and internal motivation for employees in the Armed Forces?*

Secondary aim 2b: *Are there different variables that predict extra role behavior, job engagement and intrinsic motivation for women and men?*

Participants in this study were civilian and military employees in the Armed Forces (N = 9092, 18.9 % women/81.1 % men). Data for the study were collected in the Royal Norwegian Armed Forces' employee survey in 2018, which was distributed to all employees.

Significant gender differences were related to Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, and Intrinsic Motivation. The differences were small Hedges $g = -0.09$ to 0.20 . The mean score (M) for women was generally higher than for men in the outcome variables; Organizational Citizenship Behavior (Female $M = 5.58$, Male $M = 5.59$), Work Engagement (Female $M = 4.27$, Male $M = 4.15$) and Intrinsic Motivation (Female $M = 3.53$, Male $M = 3.51$). Constructive leadership and job resources predicted perceived psychosocial work environment to a greater degree than job demands for both women and men. The only significant differences in predictors were age and employee type for women, in the sense that engagement and motivation increase with age and are greater if you are a civilian employee. Task-oriented leadership behavior was a significant predictor for men.

In sum, this indicates that gender may have an impact on perceived psychosocial work environment.

Although there are significant gender differences, they are very small. The results indicate that the employees are affected by the same variables and in the same direction. The study can conclude that women experience the psychosocial work environment in the Royal Norwegian Armed Forces slightly better than men within the terms of Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, and Intrinsic Motivation. Furthermore, it can be concluded that although there are significant gender differences, the effects are small, and the practical significance is uncertain.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 STUDIENS RELEVANS	3
2 Teoretisk rammeverk	6
2.1 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	6
2.2 LEDERADFERD	10
2.2.1 Balansert lederadferd	11
2.2.2 Militær ledelse og Forsvarets grunnsyn på ledelse	14
2.2.3 Ineffektiv, uønsket og destruktiv ledelse	17
2.3 KULTUR FOR KONTINUERLIG FORBEDRING	20
2.4 JOBBAUTONOMI	21
2.5 EKSTRAROLLEADFERD	22
2.6 JOBBENGASJEMENT	23
2.7 INDRE MOTIVASJON	26
2.8 JOBBKRAV-RESSURS (JD-R) MODELLEN	28
2.9 FORSKNINGSDESIGN OG OPERASJONALISERING AV PROBLEMSTILLING	30
3 Metode	32
3.1 DELTAKERE	32
3.2 MÅLEINSTRUMENTER	33
3.3 PROSEDYRE	35
3.4 STATISTISKE ANALYSER	35
4 Resultater	37
4.1 KJØNNSFORSKJELLER	37
4.2 DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONER FOR KVINNER OG MENN	39
4.2.1 KVINNER	39
4.2.2 MENN	39
4.2.3 SAMMENSTILLING AV RESULTAT ETTER SIGNIFIKANSTEST AV KJØNNSFORSKJELLER	40
4.3 HIERARKISK MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE	43
5 Diskusjon	45
5.1 KJØNNSFORSKJELLER I OPPLEVD PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	46
5.1.1 EKSTRAROLLEADFERD	46
5.1.2 JOBBENGASJEMENT	46
5.1.3 INDRE MOTIVASJON	49
5.2 HVILKE VARIABLER PREDIKERER EKSTRAROLLEADFERD, JOBBENGASJEMENT OG INDRE MOTIVASJON FOR ANSATTE I FORSVARET?	50
5.3 KJØNNSFORSKJELLER I PREDIKTORER FOR EKSTRAROLLEADFERD, JOBBENGASJEMENT OG INDRE MOTIVASJON	52
5.3.1 KVINNER	52
5.3.2 MENN	53
5.4 STYRKER OG BEGRENSNINGER	54
6 Konklusjon	55
6.1 IMPLIKASJONER FOR FORSVARET OG ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	57
Litteraturliste	58

1 Innledning

«Forskning viser at mobbing og seksuell trakassering gjør at kvinner slutter (i Forsvaret)»

(Generalmajor Elisabeth Gifstad Michelsen, sjef Heimevernet, i Forsvarets Forum, 2021)

Temaet for denne studien er psykososialt arbeidsmiljø og hvilke faktorer som påvirker den enkelte arbeidstakers opplevelse av dette. Psykososialt arbeidsmiljø er en relativt stor samlebetegnelse på alle forhold som har med vår arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser å gjøre (Moen, 2013). Studien vil spesielt se på eventuelle forskjeller basert på kjønn, relatert til opplevd psykososialt arbeidsmiljø og positive utfallsvariabler som ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Dette er i tråd med den økende trenden innenfor positiv psykologi og arbeidsmiljø, hvor blikket rettes mot faktorer som styrker mennesket og forutsetninger for å fungere optimalt i stedet for svakheter og redusert funksjon (Richardsen & Martinussen, 2008). Positiv organisasjonspsykologi fremhever betydningen av positive holdninger og tanker for arbeidstakerens velvære og produktivitet (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Blant forskere innen arbeidsmiljø er det en bred enighet om at psykologiske, sosiale og strukturelle elementer i arbeidsmiljøet kan påvirke individers arbeidsprestasjon og tilfredshet samt deres fysiske og mentale helse (Bond, Punnett, Pyle, Cazeca & Cooperman, 2004). Arbeidsmiljølovens krav til det psykososiale arbeidsmiljøet sier at arbeidstakers integritet og verdighet skal ivaretas og de skal ikke utsettes for verken trakassering eller annen utilbørlig opptreden (Arbeidsmiljøloven, 2006). I tillegg skal arbeidstaker så langt det er mulig beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

I 1985 fikk kvinner for første gang tilgang til operative og stridende stillinger i Forsvaret på lik linje med menn. Regjeringen hadde en ambisjon om å øke kvinneandelen til minimum 20 % for kvinner blant befal og vervede innen 2020. Til tross for flere forsøk på tiltak for å øke kvinneandelen er den fortsatt under 20 % (Forsvaret, 2020b).

Et viktig argument for ambisjonen om økt kvinneandel er at i et demokratisk og likestilt samfunn må begge kjønn være representert i Forsvaret for å ha tilstrekkelig legitimitet i befolkningen (Forsvarsdepartementet, 2007). Fra 1. januar 2015 innførte Norge, som første NATO-land, kjønnsnøytral verneplikt. Dette gir både kvinner og menn lik plikt til å verne om sitt land. Verneplikten gjelder ikke for kvinner født før 1. januar 1997 (Forsvarsdepartementet, 2014a). I 2019 satte regjeringen et mål om minimum 30 % av begge kjønn skulle være representert på befalsutdanningen og krigsskolene (Forsvarsdepartementet, 2019).

Mange kvinner i mannsdominerte yrker opplever kjønnsdiskriminering eller krenkelser i form av vitser eller kommentarer om kvinner som gruppe, ekskludering og utestenging fra møter eller andre uformelle gruppesammensetninger, samt mer direkte former for mobbing, sabotasje og trakassering (Bond et al., 2004). Slik er det også i Forsvaret som indikert i «Flere kvinner i Forsvaret?...» og «ikke en av gutta!» (Fasting & Sand, 2011; Kristiansen, Boe & Skjæret, 2010).

Militære organisasjoner er preget av en hegemonisk maskulin kultur hvor det er overvekt av menn som samtidig bekler de fleste og de viktigste maktposisjonene på alle nivåer (Carreiras, 2017). Lilleaas og Ellingsen (2014) beskriver en observert negativ maskulin kultur på alle nivåer i Forsvaret, hvor kvinner indirekte, gjennom kjønneede huskereglene og vitser, eller direkte, gjennom uønsket oppmerksomhet eller trakassering, blir utsatt for denne kulturen. Ofte blir adferden forsøkt skjult som humor (Lilleaas & Ellingsen, 2014).

Kulturen i Forsvaret er beskrevet til å være preget av en dominerende form for maskulinitet som virker begrensende, ikke bare for de fleste kvinner, men også for andre maskuliniteter, altså for mangfold (Fasting & Sand, 2011, s. 21). En analyse av 75 studier fra 2011 om rekruttering av kvinner og kvinners erfaringer i og med Forsvaret viser at problemet med å få økt kvinneandelen har blant annet sammenheng med kulturen i Forsvaret (Fasting & Sand, 2011). Analysen konkluderer med at maskulinitets-kulturen i Forsvaret kan gi seg utslag i at kvinnelige befal og offiserer opplever mangel på respekt. At de opplever mobbing, trakassering og sexisme, samt at de ikke får de samme mulighetene som sine mannlige kolleger. De opplever at de må tilpasse seg det maskuline systemet fordi mannen er alltid normen (Fasting & Sand, 2011). Kulturen i en organisasjon vil ha innvirkning på en medarbeiders oppfattelse av det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen (A. Kaufmann, 2015).

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) 2018 hadde fokus på lederskap og lederadferd, samt utfallsvariabler knyttet til psykososialt arbeidsmiljø. (Forsvaret, 2018a) God ledelse er en faktor som kan ha stor positiv betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon (Richardsen & Martinussen, 2008). En rapport fra Statens arbeidsmiljøinstitutt viser at det generelle arbeidslivet i Norge kommer meget positivt ut når det gjelder psykososialt arbeidsmiljø, sammenlignet med andre europeiske land (Aagestad et al., 2015). Resultatet fra statsansatteundersøkelsen¹ 2018 viste at mesteparten av mobbing og trakassering skjer i operativ tjeneste (Ramboll, 2018). Det var flere medarbeidere enn ledere som rapporterte at de var utsatt for mobbing og trakassering, og kvinner (9.9 %) var mer utsatt enn menn (6.9 %). Av statlige ansatte var 2.5 % av de kvinnelige respondentene, og 1.3 % av de mannlige, utsatt for seksuell trakassering (Ramboll, 2018).

¹ Medarbeiderundersøkelsen i staten, alle departementer.

Tall fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2019 viser at 6.2 % av kvinner og 0.7 % av menn i Forsvaret er utsatt for «uønsket seksuell oppmerksomhet, kommentarer eller lignende» på sin arbeidsplass, 5.2 % av kvinnene og 3.3 % av menn oppgir at de er utsatt for kollegamobbing, samt 3.8 % av kvinnene og 2.9 % av menn oppgir at de er utsatt for ledermobbing (Forsvaret, 2019b). Resultatene fra Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering (MOST) i 2020 viste at 16 % kvinner og 10 % menn rapporterte at de var utsatt for mobbing, samt 46 % kvinner og 14 % menn at de var utsatt for seksuell trakassering (Fasting, Køber & Strand, 2021). Sammenlignet med resultatet fra statsansatte-undersøkelsen er utbredelsen av mobbing og seksuell trakassering vesentlig større i Forsvaret enn i resten av staten (Fasting et al., 2021; Ramboll, 2018). I en meta-analyse fra 2007 med data fra 41 undersøkelser og nesten 70000 respondenter viste resultatene at seksuell trakassering var assosiert med lavere jobbtilfredshet, lavere organisasjons-forpliktelse, dårlig psykisk helse og post-traumatisk stress syndrom (PTSD) (Willness, Steel & Kibeom, 2007).

En studie basert på data fra helseundersøkelsen i Forsvaret viste at militære kvinner og menn rapporterte likt om fysisk sykdom og skade, men at flere kvinner enn menn i aldersgruppen 20-39 år rapporterte om helseproblemer relatert til psykisk helse (Fadum et al., 2019). Dobbelte så mange militære kvinner i aldersgruppen 30-39 år vurderte egen helse som dårlig, sammenlignet med militære menn. I en artikkel på nrk.no fra 2011 med tittelen «kvinner slutter i Forsvaret på grunn av mobbing» uttaler sjefsforsker, Frank Steder, ved Forsvarets forskningsinstitutt at mobbing og nedlatende holdninger er vanlig. Han forteller videre at kvinner har den laveste rangen blant soldatene i Forsvaret:

«Menn sammenligner seg først med andre, sterke menn, deretter med de svake mennene, så de dumme, til slutt jentene og de homoseksuelle»

(Kolberg, 2011, s. 1)

Oppsummert kan dette tyde på at kvinner kan oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret som mindre bra, og at det er negative forhold ved arbeidssituasjonen som medvirker til dette. Ved søk på empiri til denne studien har det kun blitt funnet noen få studier som har hatt fokus på positive arbeidsmiljøfaktorer som jobbegasjement, tilfredshet og indre motivasjon. De fleste studiene har fokusert på negative arbeidsmiljøfaktorer og negative utfall knyttet til helse.

1.1 Studiens relevans

Hovedmengden av treff når man søker i databaser etter psykososialt arbeidsmiljø, psykologiske og sosiale faktorer relatert til arbeidsmiljø, kjønn, ledelse osv. er knyttet til forskning på utbrenthet, fysiologiske problemer/skader og dårlig mental helse (Andersen, 2016; Backteman-Erlanson, Padyab

& Brulin, 2013; Salin, 2015; Skogstad, Einarsen, Aasland & Hetland, 2007). Det vil si egentlig alle mulige negative utfall av dårlig arbeidsmiljø og dårlig psykososialt arbeidsmiljø.

Til tross for mange mulige negative konsekvenser av et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, så finnes det tilsvarende mange positive konsekvenser av et godt arbeidsmiljø som for eksempel jobbengasjement, organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleadferd, indre motivasjon og generell tilfredshet.

Det er ikke forsket direkte på kjønnsforskjeller knyttet til opplevd psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret. Kjønnsdebatten som har foregått, og fortsatt pågår, om kvinner i Forsvaret har til tider vært mer preget av diskusjon rundt biologi og anatomi enn personlige egenskaper (Leerbeck, 2018). Årsaken til at debatten har vært preget av dette er kanskje at dette er den enkleste, og mest åpenbare måten å skille mellom kvinner og menn på. Ser man på personlige egenskaper vil man finne de samme både hos kvinner og menn. Få, om ingen, personlige egenskaper finnes kun hos det ene kjønn. Det er flere yrker som tradisjonelt sett er knyttet til kjønn og egenskaper eller kulturelle forventninger assosiert med det respektive kjønn. Sykepleieryrket har vært knyttet til kvinner og er assosiert med kvinnelige egenskaper som omsorg og empati. Militæret har vært knyttet til menn og tilhørende egenskaper som fysisk styrke og mot. Mannlige sykepleiere og kvinnelige militære har vært assosiert med egenskaper som avviker fra individets kjønn.

En studie om menns holdninger til kvinner i det norske og amerikanske forsvaret fra 2013 indikerer at initiativene for å rekruttere flere kvinner faktisk kan ha en omvendt effekt (Gustavsén, 2013). Kjønns spesifikke ordninger får kvinner til å bli oppfattet som en særskilt gruppe som urettmessig har krav på egne regler (Gustavsén, 2013).

Forsvarsdepartementet har uttalt at «en av sektorens viktigste strategiske utfordringer er å være konkurransedyktig i det fremtidige arbeidsmarkedet slik at vi evner å rekruttere, utvikle og anvende riktig personell med rett kompetanse» (Forsvarsdepartementet, 2013). Departementet peker samtidig på at sektoren må gjenspeile det samme mangfoldet som preger resten av samfunnet, enten det gjelder etnisk bakgrunn, likestilling mellom kjønnene eller aldersspredning. Mangfoldet øker evnen til endring, innovasjon og nytenkning, samt at det skaper et bredere rekrutteringsgrunnlag.

Selv om det er forsket på indikatorer som kan si noe om det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret så er det lite forskning som går direkte på psykososialt arbeidsmiljø. Det er også begrenset forskning generelt som sammenligner menn og kvinners oppfattelse av psykososialt arbeidsmiljø. Det er flere masteroppgaver som er skrevet med utgangspunkt i FMU, men det er få som studert psykososialt arbeidsmiljø som helhet og ingen som har studert eventuelle kjønnsforskjeller knyttet til

dette. Imidlertid har noen av studiene sett på deler av psykososialt arbeidsmiljø, og da spesielt på lederadferd opp mot jobbengasjement/-tilfredshet, utbrenthet og arbeidsmiljø.

I en masteroppgave fra 2016 ble data fra FMU 2015 benyttet og Laissez-faire-ledelse i Forsvaret og konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet ble undersøkt. Funnene viste at Laissez-faire-ledelse (La-det-skure-ledelse) kun forklarte deler av variasjonen i det psykososiale arbeidsmiljøet (Andersen, 2016). Ut fra samme datasett undersøkte Bach i 2017 lederstilers sammenheng med jobbtildfredshet og arbeidsmiljø (Bach, 2017). Funnene viste at rollemodell og oppdragsorientert hadde sterkest, og utviklingsorientert hadde svakest, positiv sammenheng med arbeidsmiljø og jobbtildfredshet. Videre tydet funnene på en svært liten kjønnsforskjell, hvor kvinner opplevde Forsvaret som en mindre god organisasjon å jobbe i enn menn, samt at de hadde mindre motivasjon i eget arbeid (Bach, 2017).

En masteroppgave fra 2019 brukte data fra FMU 2018 lederadferdenes påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret ble undersøkt (Thomsvik, 2019). Funnene viste at utviklingsorientert lederadferd hadde størst positiv sammenheng med psykososialt arbeidsmiljø, mens rollemodell hadde mindre sammenheng. Konstruktiv lederadferd hadde sterkere effekt på psykososialt arbeidsmiljø enn destruktiv lederadferd. Denne studien tok ikke med kjønn og alder i regresjonsanalysen grunnet mangel på signifikant sammenheng med utfallsvariablene (Thomsvik, 2019, s. 38).

En annen studie basert på data fra studenter ved Forsvarets høyskole ($N = 91$, 27 % kvinner), indikerte at kvinnene hadde større jobbengasjement enn menn ($r = .26$, $p < .05$) (Platek, 2015). En masteroppgave fra 2018 undersøkte hva lederadferd betyr for det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt (Berger, 2018). Funnene tydet på at konstruktiv lederadferd predikerer ekstrarolleadferd og jobbengasjement, samt hadde større prediktiv kraft enn destruktiv ledelse på alle utfallsvariablene. Menn rapporterte signifikant høyere jobbengasjement enn kvinner, forskjellen var imidlertid liten (Berger, 2018, s. 54).

Denne studien retter fokuset mot de positive aspektene ved et godt psykososialt arbeidsmiljø gjennom å se på ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Denne studien kan bidra til mer kunnskap om hvordan de ansatte i Forsvaret opplever det psykososiale arbeidsmiljøet, om hvilke faktorer som bidrar til et godt psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret og om det er kjønnsforskjeller knyttet til dette.

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på, samt teoretisk grunnlag for valgt forskningsmodell.

2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø er en relativt stor samlebetegnelse på alle forhold som har med vår arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser å gjøre. Vi er individer som oppfatter, tolker, forstår og forholder oss ulikt til både arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser (Moen, 2013).

I en del av forskningen defineres psykososialt arbeidsmiljø med utgangspunkt i belastningsperspektivet. Dette perspektivet fokuserer på elementer som kan være nedbrytende for ytelse og helse hos individer og organisasjoner, samt med konsekvenser som stress, utbrenthet, mobbing, trakassering og konflikter (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 299). Andre har mer nøytrale definisjoner, og mindretallet definerer psykososialt arbeidsmiljø ut fra berikelsesperspektivet. I dette perspektivet ligger fokuset på helse- og ytelsesfremmende elementer som å inspirere, skape trivsel, arbeidsglede og motivasjon (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300)

Psykososialt arbeidsmiljø kan beskrives som kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben, samt forhold ved arbeidsplassen som kan føre til stress og konflikter (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det psykososiale arbeidsmiljøet viser seg i samspillet både på det sosiale og det følelsesmessige planet mellom menneskene i organisasjonen. Det kan imidlertid ta lang tid før man får en dypere kunnskap om hva som danner grunnlaget for arbeidsmiljøet. Begreper som egner seg til å beskrive slike vanskelige forhold er kultur, klima og verdier (A. Kaufmann, 2015).

Det er utfordrende å finne en helt klar og entydig definisjon som omfatter samtlige forhold som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidstilsynet deler arbeidsmiljøet inn i to deler; det organisatoriske arbeidsmiljøet med underliggende krav til forsvarlighet og psykososialt arbeidsmiljø som går på sosial interaksjon og mellommenneskelige relasjoner. Verken Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. eller forarbeidene til arbeidsmiljøloven inneholder en klar og entydig definisjon på hva psykososialt arbeidsmiljø er (Arbeidsmiljøloven, 2006). Arbeidsmiljøloven inneholder likevel fire spesifikke krav til det psykososiale arbeidsmiljøet;

1. *Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas*
2. *Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.*
3. *Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.*

-
4. *Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.*

(Arbeidsmiljøloven, 2006, § 4-3)

Mye av forskningen på psykososialt arbeidsmiljø har hatt som hensikt å se på sammenhenger mellom det psykososiale arbeidsmiljøet og mulige helseplager eller helseskader. De ser på de sosiale faktorenes innvirkning på en persons adferd, og sammenhengen mellom adferdsmessige og sosiale faktorer for å kunne predikere hvordan disse påvirker mennesker ulikt (Mutaner & Chung, 2005).

Det er imidlertid blitt stilt spørsmålsteget ved om betydningen av ordet «psykososial» forsterker fokuset på psykologiske fenomener og drar fokuset vekk fra arbeidsmiljøet (Mutaner & Chung, 2005; Rugulies, 2018). Det svenske Arbetsmiljöverket har gått bort fra begrepet psykososialt arbeidsmiljø. I sin veileder til deres forskrifter om organisatorisk og sosialt arbeidsmiljø, sier de at psykososial er et samlebegrep som brukes for å beskrive fysisk, organisatorisk og sosialt arbeidsmiljø (Arbetsmiljöverket, 2016). Det er et bredt konsept som i utgangspunktet refererer til hvordan individet opplever og reagerer på omgivelsene. Dette fører til at individet, og ikke arbeidsmiljøet, havner i fokus. Arbetsmiljöverket har i stedet valgt å ha fokus på de organisatoriske og sosiale forholdene og arbeidsforholdene fordi dette er forhold arbeidsgiveren kan kontrollere og påvirke gjennom ledelse, styring, ressurser og ansvar, samt gjennom samarbeid og støtte (Arbetsmiljöverket, 2016).

Moen (2013) anvender en lignende definisjon og skriver at begrepet psykososialt arbeidsmiljø blir brukt som en samlebetegnelse på forhold som har med vår arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser å gjøre. Hun deler psykososialt arbeidsmiljø inn i tre deler; organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning.

Organisatorisk arbeidsmiljø kan defineres som den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver på arbeidsplassen, samt den praktiske organiseringen av arbeidet (Moen, 2013). Med denne innfallsvinkelen vektlegges ytre påvirkninger eller stimuli, og man er opptatt av konkrete kjennetegn ved arbeidsbetingelsene. Eksempel på dette kan være om arbeidsplassen har en klart definert organisasjonsstruktur, om arbeidslokalene er gode, er arbeidstiden formalisert gjennom en arbeidsplan osv. Ledelse, lederskap og omstilling er en viktig del av det organisatoriske arbeidsmiljøet. Godt, og spesielt dårlig, lederskap kan ha betydelig påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Omorganisering i form av organisatorisk endring eller endrede jobbkrav kan ha samme påvirkning. *Ledelse og struktur er viktig for det psykososiale arbeidsmiljøet* (Moen, 2013). En rettferdig og inkluderende leder kan bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø, en dårlig leder kan bidra til det motsatte (Moen, 2013).

Sosialt samspill er samspillet mellom arbeidsmiljøfaktorer, andre arbeidstakere og individet. I dimensjonen sosialt samspill vektlegges de psykologiske virkningene av det å arbeide. Hvordan samspillet fungerer er en direkte konsekvens av kvaliteten på samarbeid og samhandling på arbeidsplassen. Er arbeidsplassen preget av interne konflikter og dårlig internt samarbeid og samhandling vil ikke folk jobbe der over tid.

Individuell oppfatning. Vi er alle individer og derfor vurderer og oppfatter vi ikke alltid ting likt. Dette påvirker vår helse, trivsel og yteevne. Denne vinklingen vektlegger arbeidstakerens individuelle fortolkning og hvordan de oppfatter, bearbeider og formidler ytre påvirkning. Det som oppfattes som farlig og risikofyllt av en arbeidstaker kan oppfattes som ufarlig og risikofritt for en annen (Moen, 2013).

Psykososialt arbeidsmiljø avgrensers seg ikke kun til sosial samhandling, det er flere faktorer knyttet til det arbeidet man skal utføre og i hvilken kontekst arbeidet skal utføres i. Arbeidsmiljøfaktorer som arbeidsmengde, egenkontroll og medbestemmelse er inkludert i begrepet (Skogstad, 2011, s. 17).

Skogstad (2011) mener det er tre forhold på arbeidsplassen som knyttes til psykososialt arbeidsmiljø. Ytre påvirkninger, individuelle fortolkninger av arbeidsbetingelser og konsekvensen av samspillet mellom ytre påvirkning og individuelle fortolkninger.

Ytre påvirkninger er kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser som organisasjonsklima og arbeidsorganisering. Individuelle fortolkninger av arbeidsbetingelser handler om kognitive og emosjonelle prosesser, og kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene. Et eksempel kan være hvor åpen vi er for påvirkning av omgivelsene. Utfall av individuell fortolkning kan påvirke helse, trivsel og yteevne (Skogstad, 2011, s. 17).

Konsekvensene (følgetilstander, utfall og resultater) av samspillet mellom ytre påvirkning og individuelle fortolkninger kan deles i tre dimensjoner; den psykologiske dimensjonen, den fysiske dimensjonen og den atferdsmessige dimensjonen, samt påfølgende konsekvens på både individ- og organisasjonsnivået. På individnivået er man opptatt av forhold som *jobbtrivsel, velvære, utbrenthet, jobbengasjement, psykosomatiske symptomer og ytelser*. På organisasjonsnivået vil fokuset ligge på forhold som organisasjonstilhørighet, sykefravær, gjennomtrekk og effektivitet (Skogstad, 2011, s. 17).

Individkjennetegn og individuelle prosesser har stor betydning i måling av psykososialt arbeidsmiljø, da psykososialt arbeidsmiljø ikke dreier seg om forhold utenfor individet.

I norsk arbeidspsykologis tradisjon har psykologiske faktorer i arbeidet vært knyttet til et motivasjonspsykologisk perspektiv. Her er man opptatt av å tilfredsstille allmenne grunnleggende behov som vil være positivt relatert til helse, trivsel og ytelser.

Thorsrud og Emery (1970) utarbeidet psykologiske jobbkrav på slutten av 1960-tallet. Jobbkravene beskrives som en rekke psykologiske behov som er en forutsetning for å oppleve arbeidet som meningsfylt.

1. behov for et *innhold* i jobben som krever noe mer enn utholdenhet, og som betyr et visst minimum av *variasjon* selv om det ikke nødvendigvis stadig innebærer noe nytt i jobben.
2. behov for å kunne *lære* noe i jobben, og fortsette å lære.
3. behov for å kunne treffe *beslutninger*, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
4. behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av *mellommenneskelig støtte og respekt* på arbeidsplassen-
5. behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det man regner som nyttig og verdifullt.
6. behov for å se at jobben er forenlig med en *ønskverdig fremtid*, uten at det nødvendigvis innebærer avansement.

De psykologiske behovene til Thorsrud og Emery er å betrakte som en motivasjonspsykologisk behovsmodell (Skogstad, 2011, s. 19).

Oppsummert kan psykososialt arbeidsmiljø forstås som de psykologiske og sosiale forholdene den enkelte arbeidstaker opplever på arbeidsplassen. Alle tolker sine omgivelser basert på sine personlige egenskaper og erfaringer, altså sin subjektive oppfatning om arbeidsmiljøet.

Arbeidstakernes subjektive oppfatninger av det psykososiale arbeidsmiljøet vil avgjøre hvilke personlige konsekvenser arbeidsmiljøet vil medføre, som f.eks. jobbengasjement, motivasjon og organisasjonstilhørighet.

Ifølge arbeidstilsynet kan dårlig psykososialt arbeidsmiljø føre til sykdom relatert til psykiske belastninger (Arbeidstilsynet, 2020). Denne typen sykdom kan ofte vare lenge og det vil kunne ta lang tid før man kommer tilbake i jobb. Forskning underbygger at dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan gi alvorlige konsekvenser både for helsen og sosialt (Arbeidstilsynet, 2020). Resultatet fra MOST-undersøkelsen i Forsvaret viser at en høyere prosentandel kvinner er utsatt for mobbing og seksuell

trakassering enn menn (Forsvaret, 2018a, 2021). Dette kan være en indikasjon på at kvinner kan oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret som dårligere enn menn.

En studie fra Sverige ($n = 940$, 54.3 % kvinner) fant at menn sannsynligvis ville slutte når de opplevde høye jobbkraav og lite jobbaautonomie, samt opplevde ubalanse mellom innsats og belønning (Söderberg et al., 2014). I samme studie ble det funnet lavere odds for turnover for kvinner i yrker med høy belønning i form av opplevd anerkjennelse fra kolleger og nærmeste leder, opplevd jobbsikkerhet og tilstrekkelig lønn (Söderberg et al., 2014).

Funn i en longitudinell studie fra Sverige om psykososialt arbeidsmiljø og prediksjon av jobbtillfredshet blant sykepleiere og leger ($T1: n = 663$, $T2: n = 505$) viste at kjønn hadde en ubetydelig sammenheng med prediksjon av jobbtillfredshet (Jönsson, 2012).

2.2 Lederadferd

Forskning har vist at godt lederskap og positive lederrelasjoner har stor betydning for psykologisk trygghet og organisasjonsklima (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017; Richardsen & Martinussen, 2008). Ansatte i organisasjoner preget av rettferdig, styrkende og støttende lederadferd har lavere risiko for sykdom relatert til psykiske belastninger. (Flovik, Knardahl & Christensen, 2019) Dette underbygges av teorien om Leder – medarbeider – relasjonen (Leader – Member – Exchange (LMX)), som beskriver forholdet mellom den enkelte leder og den enkelte medarbeider (Martinsen, 2016, s. 152). Teorien dreier seg om sosial utveksling mellom leder og medarbeider hvor begge parter tilfører og mottar noe som er av betydning. Denne utvekslingen er ikke transaksjonsbasert, men bygger på gjensidig respekt, tillit og kommunikasjon, og en opplevd god relasjon mellom leder og medarbeider (Martinsen, 2016, s. 153). En meta-analyse fra 2012 fant at opplevelsen av god kvalitet på LMX hadde en positiv effekt på blant annet jobbprestasjoner ($r = .34$), ekstrarolleadferd ($r = .39$), jobbtillfredshet ($r = .49$) og turnover-intensjon ($r = -.39$) (Dulebohn et al., 2012) i (Martinsen, 2016, s. 154-155).

Studiene av lederadferd har i stort konsentrert seg rundt tre grupper av faktorer, kjennetegn ved organisasjonen, ved lederen og ved den eller de som blir ledet (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 15). Forskningen har vært opptatt av hvordan samspillet mellom disse faktorene, eller enkeltvis, påvirker organisasjonens resultat. Resultatet kan være ledereffektivitet og ansattes jobbtillfredshet og helse. Kjennetegn ved den eller de som blir ledet er området som er blitt viet minst oppmerksomhet innen ledelsesforskningen (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 16).

Flere definerer ledelse som en prosess hvor en organisert gruppe blir påvirket i riktig retning for å nå sine mål (Einarsen & Skogstad, 2015). Ledelse er utøvelse av innflytelse over, og koordinering

av gruppens medlemmer slik at de skal nå gruppens kollektive mål (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 247). I *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies* (2004) definerte House et al. ledelse som et individs evne til å påvirke, motivere og legge til rette for andre å bidra til effektiviteten og suksessen i organisasjonen de er medlem av (House, Hanges, Javidian, Dorfman & Gupta, 2004). Yukl (2012) sier essensen av ledelse er å påvirke og legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål (Yukl, 2012, s. 1). En leder kan påvirke ytelsen til et team eller en organisasjon gjennom å påvirke prosessene som påvirker ytelsen (Yukl, 2012).

Alle definisjonene av ledelse er definert ut fra et fokus på lederens bidrag i denne prosessen. Basert på innledningen til lederadferd så er kjennetegn ved lederen kun en av tre momenter som påvirker prestasjon og ytelse, helse relaterte konsekvenser og holdningsmessige utfall som f. eks jobbtillfredshet. Eller utfallsvariablene som er brukt i denne studien, ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Selv om denne studien har hovedfokus på organisasjonskjennetegn og individuelle kjennetegn så vil ledelse, eller i vårt tilfelle, opplevd ledelse ha en påvirkning for utfallet.

2.2.1 Balansert lederadferd

«Der er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som der er personer som har forsøkt å definere ledelse»²

Balansert lederadferd i Forsvarets grunnsyn på ledelse er basert på Gary Yukl sin hierarkiske taksonomi (Johansen et al., 2019). Yukl er en av de fremste forskerne på effektiv ledelse i organisasjoner og hans hierarkiske taksonomi oppsummerer mye av forskningen på området. Yukl peker på nødvendigheten av å utvikle en omfattende ledertaksonomi for å kunne klassifisere og måle lederadferd (Yukl, 2012). Videre argumenterte han for en utvidet hierarkisk taksonomi for lederadferd, med «External» som en fjerde metakategori for effektiv lederadferd (se Tabell 2.1) i tillegg til de tre Yukl med flere presenterte i 2002 (Yukl, 2012; Yukl, Gordon & Tom, 2002).

Tabell 2.1 Visualisering av Yukls hierarkiske taksonomi for effektiv lederadferd (Yukl, 2012, s. 68)

Engelsk		Norsk	
Meta-category		Metakategori	
Task-oriented	Planning	Oppdragsorientert	Planlegging

² Bernard M. Bass (1990) *Handbook of leadership*.

	Clarifying Monitoring operations Problem solving		Avklaring Monitorering Problemløsning
Relations-oriented	Supporting	Samspills- og relasjonsorientert	Støttende
	Developing Recognizing Empowering		Utviklende Anerkjennende Bemyndigelse
Change-oriented	Advocating change Envisioning change Encouraging change Facilitating collective learning	Endringsorientert	Endringsagent Visualisere endring Oppmuntre til endring Tilrettelegge for kollektiv læring
External	Networking External monitoring Representing	Ekstern orientering	Nettverksbygging Ekstern monitorering Representere

Note. Ekstern lederadferd er ikke beskrevet noe nærmere i denne studien da den ikke er målt.

Oppdragsorientert lederadferd

Oppdragsorientert lederadferd (Task-Oriented behaviour) har som primær oppgave å sørge for at alle ressurser, herunder personell og materiell, blir brukt på en effektiv måte for å nå gruppens eller organisasjonens mål (Yukl, 2012). Denne metakategorien består av fire underkategorier: *Planlegging*, *avklaring*, *monitorering* og *problemløsning*. Klare, spesifikke og utfordrende, men realistiske mål, øker vanligvis effektiviteten og ytelsen i en gruppe (Locke, Latham, Smith & Wood, 1990).

Hensikten med *planlegging* er å ta avgjørelser knyttet å lage en så god plan at man får løst alle oppgavene knyttet til målet på en mest mulig effektiv måte. Herunder sørge for at gruppen, eller organisasjonen, har fordelt alle tilgjengelige ressurser på best mulig måte og til riktig tid for å kunne løse oppgavene og nå målet. *Problemløsning* kan være en del av planleggingen gjennom risikoanalyse for å se mulige risikofaktorer knyttet til gjennomføring av planen, og deretter gjøre grep for å minimere risiko. I tillegg må lederen gi tydelige *avklaringer* knyttet til rolle, ansvar og myndighet i gjennomføringen. Avklaringer er nødvendige for å forsikre seg om at samtlige forstår hva som skal gjøres, hvordan og i hvilken rekkefølge, samt hvilke resultater som forventes oppnådd.

Lederen *monitorerer* personellet i gjennomføringen for å holde seg oppdatert på prosessen og for å tidligst mulig kunne identifisere nødvendige tiltak. Tiltak kan være tilførsel eller omdisponering av ressurser, eller justering av planen som er lagt (Yukl, 2012, s. 71).

Negativ dimensjon av oppdragsorientert lederadferd er overfladiske og urealistiske planer, at lederen mangler evne og vilje til å gi klare føringer og avklaringer. Overdreven monitorering og detaljstyring som fører til at lederen enten ignorerer tydelige tegn på seriøse problem, eller å ta forhastede beslutninger før roten til problemet er identifisert, samt ignorerer innspill fra underordnede, og reagere på en slik måte at man forverrer problemet (Yukl, 2012, s. 71).

Samspills- og relasjonsbasert adferd

Ledere bruker relasjonsbasert adferd for å forsterke medarbeidernes ferdigheter, relasjonen mellom leder og medarbeider, at den enkelte identifiserer seg med organisasjonen og forpliktelse til oppdraget. Denne metakategorien består av fire underkategorier; *støttende, utviklende, anerkjennende og bemyndigelse* (Yukl, 2012).

Støttende adferd kan være å vise hensyn til personellens individuelle behov og følelser, lytte oppmerksomt når noen er bekymret eller opprørt, gi støtte og oppmuntring i en stressende oppgave, og uttrykke tillit til at personellet er i stand til å gjennomføre en vanskelig oppgave. Støttende adferd inkluderer oppmuntring til samarbeid og gjensidig tillit, samt megling i konflikter mellom ansatte. Eksempler på *utviklende* adferd er karriereveiledning gjennom å informere personellet om relevante utviklingsmuligheter, samt gi de oppgaver og en arena hvor de har muligheten til erfarings-læring. Flere studier og eksperimenter har vist at det finnes en positiv sammenheng mellom utviklende lederadferd og effektivt lederskap (Yukl, 2012, s. 71).

Ros og andre former for *anerkjennelse* brukes av ledere som påskjønnelse for effektiv utførelse, viktige prestasjoner og viktige bidrag personellet har bidratt med i organisasjonen. Effektive ledere leter aktivt etter ting som fortjener oppriktig, spesifikk og betimelig påskjønnelse.

Bemyndigelse handler om å gi personellet autonomi og innflytelse over beslutninger knyttet til deres arbeidsoppgaver. Lederen tar innspill og ideer fra de ansatte med i betraktningen når en beslutning skal fattes. Ytterligere bemyndigelse kan være delegering av myndighet fra lederen til personellet eller en gruppe til å ta beslutninger som tidligere har vært fattet av lederen. Brukes bemyndigelse riktig vil den kunne øke kvaliteten på beslutningen, personellet vil få mer eierskap til den, samt økt jobbtilfredshet og ferdighetsutvikling (Yukl, 2012, s. 72).

Negativ dimensjon av samspills- og relasjonsbasert ledelse er å ikke vise hensyn til personellens behov. Det kan være at lederen tar æren for andres ideer eller prestasjoner og gir ros og anerkjennelse basert på hvem lederen liker best, i stedet for å anerkjenne viktige bidrag. Om de ansattes innspill og ideer i praksis ikke har noen reell påvirkning på beslutningene som fattes, eller om lederen gir for mye autonomi til personell som er uvillig eller ikke i stand til å ta beslutninger, vil dette også kunne få negative konsekvenser (Yukl, 2012, s. 72).

Endringsorientert lederadferd

En nøkkelkomponent i endringsledelse er å forklare *hvorfor* det er et presserende behov for endring (Kotter, 1996; Nadler et al., 1995 i (Yukl, 2012)).

Endringsorientert adferd brukes innad i organisasjonen for å øke innovasjon, kollektiv læring og tilpassing til eksterne endringer. Spesifikt dreier dette seg om at lederen må være en talsperson for endring, formulere en inspirerende visjon og oppfordre til kollektiv læring. Denne metakategorien

består av fire underkategorier; *endringsagent, visualisere endring, oppmuntring til innovasjon og tilrettelegge for kollektiv læring* (Yukl, 2012).

En effektiv leder må holde seg oppdatert på helhetsbildet på hva som rører seg i egen organisasjon, samt alle eksterne elementer organisasjonen er avhengig av, for å tidligst mulig kunne identifisere og adressere eventuelle gryende utfordringer og utnytte oppdøkkende muligheter.

Lederen må være *endringsagent* gjennom å *visualisere endringen* som må til for å møte utfordringene eller mulighetene. Dette gjøres gjennom å presentere en visjon som er i tråd med medarbeidernes verdier, idealer og behov, samt involvere medarbeidere i utvikling av en plan og en strategi for å oppnå visjonen. Gjennom involvering av de ansatte/medarbeiderne i alle faser av endringen vil de få et eierforhold til endringsprosessen. Visjonen må være forankret i alle ledd i organisasjonen.

Flere studier viser at artikulering av en tiltalende og inspirerende visjon er relevant for effektiv ledelse (Yukl, 2012, s. 73). Gjennom å skape et arbeidsmiljø som preges av gjensidig tillit og oppleves som psykologisk trygt, kan lederen *tilrettelegge for kollektiv læring og oppmuntre til innovasjon*. Kollektiv læring kan innebære forbedring og utvikling av eksisterende strategier og arbeidsmetoder gjennom å skape ulike arena for deling av kunnskap, eksempelvis bruk av databaser og fysiske tverrfaglige fora. Lederen kan oppfordre personellet til å tenke utenfor boksen og se på arbeidsoppgavene på en ny måte, eksperimentere med nye ideer og hente inspirasjon fra andre steder for å finne nye løsninger på deres nåværende utfordring eller problem. Gjennom å skape en læringskultur hvor det er lov å gjøre feil kan ledere bidra til økt læring av uhell og feiltrinn. Dette kan også bidra til utvikling av medarbeidernes evne til å gjenkjenne feil, analysere årsakene og identifisere tiltak for å unngå tilsvarende feil i fremtiden (Yukl, 2012, s. 73).

Bevisstgjøring av medarbeidere for å skape en bedre forståelse av hvilke faktorer som påvirker effektivitet i organisasjonen, samt felles forståelse for læringskulturen, vil kunne forbedre ytelsen i organisasjonen og gi bedre grunnlag for strategiske beslutninger.

Negativ dimensjon av endringsorientert adferd kan være å gjennomføre store og kostbare endringer når det egentlig kun er behov for små justeringer. En visjon basert på dårlige antakelser og ønsketenkning kan dra oppmerksomheten bort fra andre innovative løsninger man kan ha større sannsynlighet for å lykkes med. Å stadig forfølge en risikabel og urealistisk visjon, kommunisert av en karismatisk leder, er en stor årsak til alvorlig prestasjonsfall og ineffektivitet i organisasjoner (Yukl, 2012, s. 73).

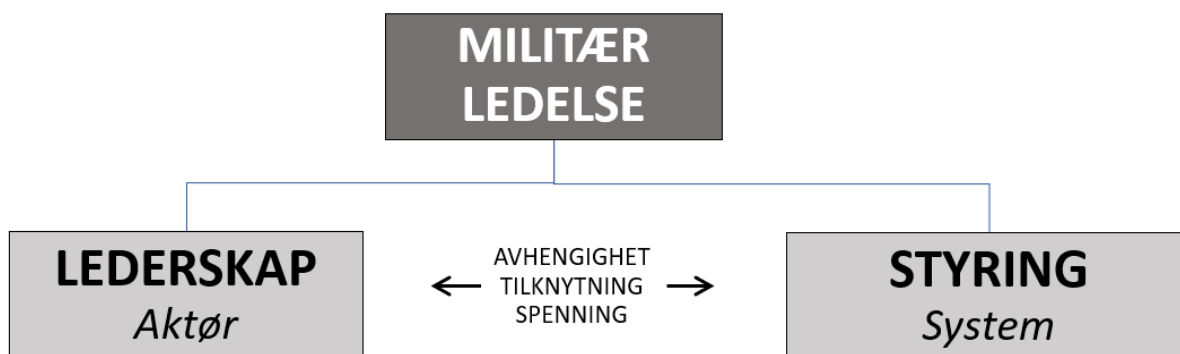
2.2.2 Militær ledelse og Forsvarets grunnsyn på ledelse

«Kjernen i militær ledelse er knyttet til planlegging og gjennomføring av operasjoner» (Forsvaret, 2020c).

Den valgte ledelsesfilosofien i Forsvaret er **oppdragsbasert ledelse (OBL)**, hvor hensikten i stor grad er å desentralisere beslutningsmyndigheten (Forsvaret, 2019a). Dette fordrer at alle oppdrag må sees i lys av intensjonen med oppdraget. Sjefen angir sin intensjon, *hva* som skal oppnås og *hvorfor*. Sjefens intensjon angir rammene til undergitte sjefer og gir de handlingsrom til *hvordan* de best kan løse oppdraget i en gitt situasjon (Forsvaret, 2019a, s. 179). Handlingsrommet gir den enkelte undergitte stor frihet, og tillit, til å kunne endre handlemåte (*hvordan*) ut fra den til enhver tid rådende situasjonen i oppdragsløsningen. Denne friheten pålegger også den enkelte stort ansvar i form av at man alltid må vurdere om handlemåten er i tråd med sjefens intensjon (Forsvaret, 2020c).

Selv om hensikten med oppdragsbasert ledelse er desentralisering av beslutningsmyndigheten og større handlefrihet hos de undergitte, vil det i gitte situasjoner være nødvendig at sjefen også angir *måten* oppdraget skal løses på. Oppdragsbasert ledelse kan derfor også omfatte bruk av detaljerte ordre og kontroll (Forsvaret, 2019a, s. 179).

Forsvarets grunnsyn på ledelse angir minimumskravene til den enkelte leder i Forsvaret. Det stilles høye krav og forventninger til den enkelte leder i Forsvaret i form av lederadferd og krav om effektiv ledelse i fred, konflikt og krise. (Forsvaret, 2020c) Militær ledelse består av lederskap og styring, se Figur 1, hvor lederskap er den relasjonsbaserte delen og styring er systembasert.



Figur 1. Visualisering av militær ledelse (Forsvaret, 2020c)

Ledere i Forsvaret må være forberedt på å raskt endre fokus mellom operativt ansvar og forvaltningsoppgaver.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) 2018 har målt ledelsesparametre knyttet til utøvd lederskap og samspill mellom leder og ansatt (Forsvaret, 2018a). Den videre redegjørelsen vil derfor ikke ta for seg styringsdimensjonen av militær ledelse.

Forsvarets grunnsyn på ledelse vektlegger *balansert lederadferd*, altså hvordan ledere i Forsvaret skal utøve ledelse, for å legge de individuelle forutsetningene for å utøve oppdragsbasert ledelse (Johansen et al., 2019, s. 29).

«Praktisk ledelse er adferdsorientert og handler om evnen til å bygge konstruktive relasjoner. Ledelse innebærer å mobilisere mennesker til felles innsats og er sjelden et resultat av individuelle handlinger. Sjefen eller den formelle lederen har et særlig ansvar for å utvikle og legge til rette for et konstruktivt samarbeid i avdelingen» (Forsvaret, 2020c, s. 9).

I praksis betinger dette teamarbeid og kontinuerlig velge den riktige lederadferden som er hensiktsmessig for å kunne løse oppdraget på best mulig måte, altså en balansering mellom de ulike metakategoriene i balansert lederadferd. Utøvelse av balansert lederadferd er en ferdighet som kan trenes og utvikles hos både lederen og gruppen. En leders selvinnsikt for hvordan egen adferd påvirker omgivelsene og hvordan omgivelsene påvirker lederen er essensielt for å lykkes med dette (Forsvaret, 2020c).

Yukls hierarkiske taksonomi danner det teoretiske rammeverket for balansert lederadferd i Forsvaret. (Johansen et al., 2019) Balansert lederadferd baserer seg på Yukls tre opprinnelige metakategorier; oppdragsorientert, samspills- og relasjonsorientert samt utviklingsorientert lederadferd (Yukl et al., 2002).

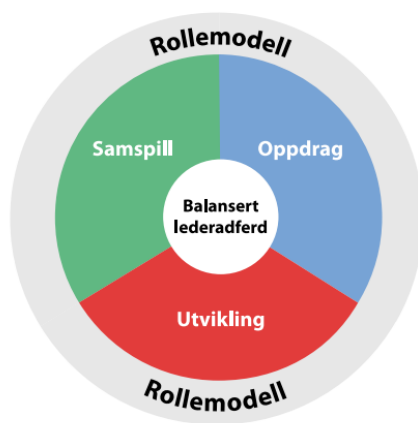
I Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) 2020 beskrives de tre metakategoriene på følgende måte:

Samspills- og relasjonsorientert lederadferd bidrar primært til å bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifisering med gruppen og oppgavene. Den utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene og legger forholdene til rette for samarbeid. Dette gjøres gjennom å styrke medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt gi sosial støtte og anerkjennelse. I forbindelse med utviklingen av Forsvarets lederutviklingsverktøy, MIL 360, ble det gjennom validering av faktorene funnet at samspills og relasjonsorientert lederadferd forklarte betydelig mindre variasjon enn oppdragsorientert og utviklingsorientert lederadferd. En tredeling med oppdragsorientert, utviklingsorientert og rollemodell ble derfor valgt, da denne har størst forklaringskraft. (Forsvaret, 2015) Det er også denne tredelingen som er brukt Forsvarets medarbeiderundersøkelse for å måle balansert lederadferd (Forsvaret, 2018a).

Oppdragsorientert lederadferd bidrar primært til å øke effektivitet, skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Klargjøring av ansvarsområder og mål, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, samt iverksette tiltak og løse problemer som oppstår underveis.

Utviklingsorientert lederadferd bidrar primært til å forstå omgivelsene og gjøre nødvendige justeringer for å tilpasse seg disse. Strategisk planlegging samt utvikling og endring for å møte nye situasjoner. Adferden oppmuntrer til kreativ tenkning, nye ideer og tilrettelegger for kollektiv læring (Forsvaret, 2020c).

Rollemodell. I Forsvaret er det særlig viktig å være en god rollemodell. En god rollemodell setter fellesskapets interesser og verdier foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og sine egne verdier. Ledere er pålagt et særlig ansvar for å utvikle verdier, krav og forventninger til avdelingen sin. En god rollemodell går foran og viser vei gjennom gode holdninger, etisk skjønn og hensiktsmessige risikovurderinger. Samsvar mellom ord og handling er avgjørende, og en god rollemodell er bevisst egne styrker og svakheter. En god rollemodell er fleksibel og ydmyk overfor andres behov og forventninger, noe som krever stor forståelse av seg selv og omgivelsene. Siden det å være rollemodell også handler om adferd, vil dette ha innvirkning på hvordan man utøver balansert lederadferd (Forsvaret, 2020c, s. 10). Figur 2 visualiserer sammenhengen mellom balansert lederadferd og rollemodell.



Figur 2. Modell over balansert lederadferd (Forsvaret, 2020c, s. 10).

2.2.3 Ineffektiv, uønsket og destruktiv ledelse

I beskrivelsen av destruktive ledere, og destruktiv lederadferd, har forskere primært fokusert på aktiv og utagerende destruktiv adferd sammenliknet med passive og indirekte former for ledelse (Skogstad et al., 2007, s. 80).

Selv om en leder praktiserer balansert lederadferd så kan man oppnå uønsket effekt om en metakategori brukes for mye, eller om den brukes feil. Bruker lederen samspills- og relasjonsorientert adferd og delegerer ansvar for en oppgave til en person som ikke har forutsetninger for å løse den, vil dette eksempelvis kunne påvirke personens effektivitet, jobbtrivsel osv. i negativ retning (Yukl, 2012). Et annet eksempel er ledere som er inkonsekvente i sin adferd og ikke evner å gi klare føringer og oppdrag, eller ledere som henger over skulderen til sine ansatte og driver detaljstyring og fokuserer kun på overfladiske og irrelevante parametere (Yukl, 2012). Når det kommer til problemløsning kan de ignorere store problemer, eller at de tar forhastede beslutninger

før de har funnet årsaken til problemet og gjennomfører store, kostbare og unødvendige tiltak på bekostning av bedriften og dens ansatte. Videre at de gjennom denne adferden skaper ytterligere problemer (Yukl, 2012).

Andre eksempler på negativ lederadferd er ledere med fiendtlig og krenkende adferd, eller at de ikke tar hensyn til relevant informasjon fra underordnede og ta æren for andres ideer eller bidrag (Yukl, 2012). Yukl beskriver i stor grad aktiv negativ lederadferd som noe som skjer med overlegg. Ignorering av problemer kan være både passiv og aktiv negativ lederadferd. Selv om intensjonen er god, kan effekten være uønsket og destruktiv. Effekten av påført ledelse definerer adferden som positiv eller destruktiv.

Tradisjonelt sett har ledelsesforskere ikke vært særlig opptatt av lederadferd som kan være skadelig og virke nedbrytende på effektivitet og trivsel. Det var først på 2000-tallet at denne forskningen fikk mer fokus (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015). Forskere har kommet med mange ulike definisjoner på negativ lederadferd som f.eks. destructive, abusive, toxic, tyrannical og Laissez-faire for å nevne noen.

Svein Kile var en av de første i Norge som forsket på temaet destruktiv ledelse. I sin bok *Helsefarlige ledere og medarbeidere* beskrev han seks helsefarlige lederadferder eller hersketeknikker, *Den umaskerte tyrannen, den uangripelige manipulator, feilsøkeren, den velvillige formynder, løgneren og forvrengerer, og værhanen* (Kile, 1990). Han beskrev lederadferden som preget av raseri, uttrykt frustrasjon, utskjelling og spredning av ubehag. Lederen manipulerer omgivelsene, trykker de ansatte ned og kaster de gjerne under bussen for selv å fremstå i et best mulig lys. Lederen er også inkonsekvent i sin ledelse, han kan jatte med og støtter de ansatte kun så lenge det tjener lederens interesse (Kile, 1990, s. 32-52).

Ashforth (1994) kaller destruktive ledere for *petty tyrants*. Dette er ledere som ofte er selvhvedende, har en vilkårlig lederadferd og gjerne bruker vilkårlig straff. *Petty tyrants* tar ikke hensyn til personellens individuelle behov, de bagatelliserer de gjerne og motvirker initiativ. Ashforth mener ineffektiv ledelse ikke bare er fravær av egenskaper som bygger opp under effektiv ledelse, men at ineffektiv ledelse faktisk representerer andre egenskaper som bygger opp under ineffektiv ledelse (Ashforth, 1994).

Einarsen, Aasland og Skogstad definerer destruktiv lederadferd «som den systematiske og gjentatte adferden hos en leder, veileder eller leder som bryter med organisasjonens legitime interesse ved å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver og ressurser, samt sine

medarbeideres effektivitet og/eller motivasjon, deres trivsel eller jobbtilfredshet»³ (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Denne definisjonen tar for seg både den aktive og den passive dimensjonen av destruktiv lederadferd samtidig som den involverer handlinger både mot medarbeidere og organisasjonen.

Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) beskriver destruktiv ledelse som noe som kan komme til uttrykk både ved fravær av handlinger og ved aktive handlinger. Dette kan komme til uttrykk gjennom stadige kritiske kommentarer, latterliggjøring og trakassering fra en leder. Andre eksempler er manglende beslutninger i påkrevde situasjoner, motarbeidelse og unødig detaljstyring. Konsekvensene av destruktiv lederadferd kan føre til redusert motivasjon, økt stress og sykefravær, samt redusert operativ evne (Forsvaret, 2020c).

Laissez-Faires (La-det-skure-ledelse)

Avilio og Bass (1995) beskriver Laissez-Faire som ikke-lederskap, altså ikke bare som passivt, men som fravær av ledelse sett opp mot aktive former for transformasjons- og transaksjonsledelse. Avgjørelser blir ofte utsatt, tilbakemeldinger, belønninger og involvering er fraværende. Lederen gjør ingen forsøk på å motivere sine undergitte, samt heller ingen forsøk på å identifisere og tilfredsstille deres behov (Bass & Avilio, 1995).

Kaufmann og Kaufmann beskriver la-det-skure-ledelse som den svakeste formen for ledelse. Arbeid og ansvar overlates i utstrakt grad til medarbeiderne, enten fordi lederen ønsker de skal klare seg best på egen hånd, eller som et uttrykk for lederens passivitet, apati eller likegyldighet relatert til ansvaret og oppgavene som ligger i lederrollen. I denne typen lederadferd leder man kun i kraft av den formelle autoriteten som lederrollen gir, og denne lederadferden har også større negativ påvirkning enn aktive former for negativ lederadferd (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471).

Abusive supervision

Tepper definerte abusive supervision som «underordnedes» opplevelse av i hvilken grad overordnede utviser vedvarende fiendtlig verbal og ikke-verbal adferd, unntatt fysisk kontakt (Tepper, 2000, s. 178).

Det er flere viktige trekk ved denne definisjonen. For det første er de underordnedes subjektive vurdering av lederens adferd. Den subjektive vurderingen kan være farget av deres personlige relasjon og konteksten adferden utføres i. *Vedvarende* peker på at denne adferden er gjentakende over tid. En leder som har én dårlig dag, uventet eksploderer og tar det ut på sine underordnede, vil nødvendigvis ikke bli ansett som abusive supervision med mindre denne adferden

³ Oversatt fra engelsk til norsk av forfatteren.

er et fast innslag i lederens repertoar. Tepper poengterer også at adferden må utføres med forsett for å nå et mål. Det umiddelbare formålet med adferden er ikke å forårsake fysisk skade, men heller et forsøk på å øke de underordnedes ytelse eller å statuere at feil ikke aksepteres (Tepper, 2007).

Trivsel, arbeidsmotivasjon og prestasjon kan reduseres betraktelig hos medarbeidere som utsettes for negativ og destruktiv lederadferd (Tepper, 2007). Etter hvert vil dette gå utover medarbeidernes tillit til både lederen og organisasjonen. Sammen med økt stressnivå vil dette kunne føre til dårlige og kostbare avgjørelser samt økt turnoverintensjon – personellet vil velge å slutte (Einarsen et al., 2015). Funn fra en studie blant finske arbeidere ($n = 4392$) fra 2015 viste at konstruktiv ledelse er signifikant viktig for kvinner og modererer effekten av mobbing og trakassering (Salin, 2015).

2.3 Kultur for kontinuerlig forbedring

I HR-strategi for Forsvarssektoren har Forsvarsdepartementet pekt ut ledelse, kompetanse og kultur for kontinuerlig forbedring (KF) som de tre mest sentrale områdene å arbeide med. Disse områdene legger grunnlaget for å skape en moderne kompetanseorganisasjon og derigjennom øke den operative evnen (Forsvarsdepartementet, 2014b).

«For å frigjøre tid og ressurser til mer operativ evne er forsvarssektoren avhengig av aktive medarbeidere som foreslår forbedringer og leter etter nye måter å løse oppgavene på. Våre medarbeidere er endringsdyktige og tar ansvar for egen utvikling. Kontinuerlig forbedring er viktig både i en kvalitetsmessig og økonomisk sammenheng. Ikke minst er det en holdning og et tankesett» (Forsvarsdepartementet, 2014b, s. 11)

I praksis handler dette om at de ansatte er inkluderende og bidrar til et godt sosialt samspill. De lærer av erfaringer og deler kompetanse og erfaringer på tvers av organisatoriske skiller. Utfordrer etablerte sannheter, gir og tar imot tilbakemeldinger, samt utforsker og utnytter teknologiske muligheter for å effektivisere arbeidsprosesser. Beslutninger tas basert på forskning, fakta og analyse.

I FMU 2018 måles kultur for kontinuerlig forbedring gjennom å stille fire spørsmål i to perspektiver: *Opplever du at organisasjonen legger til rette for? Opplever du at din nærmeste leder legger til rette for?* (Forsvaret, 2018a). Disse spørsmålene er inkludert i undersøkelsen for å måle om kultur for kontinuerlig forbedring i Forsvaret er i tråd med et av de tre hovedmålene i regjeringens (FDs) HR-strategi for Forsvarssektoren. (Forsvarsdepartementet, 2014b)

Spørsmålene og fokusområdene innen kultur for kontinuerlig forbedring sammenfaller med flere punkter i de psykologiske jobbkravene for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Kultur for kontinuerlig forbedring er brukt som uavhengig variabel, jobbressurs, i denne studien.

2.4 Jobbautonomi

«Jobbautonomi og behov for autonomi er meget sterke prediktorer for arbeidsprestasjoner og oppfattet organisatorisk støtte» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 64).

Ryan og Deci definerte autonomi som et av tre psykologiske grunnbehov som kjernen i sin selvbestemmelsesteori (Self-determination theory) (Ryan & Deci, 2000). De beskrev behovet for autonomi som et universelt iboende menneskelig behov som må være oppfylt for at mennesker skal kunne utvikle seg, være energisk, ta initiativ og ha en god psykisk helse (Deci & Vansteenkiste, 2004).

Overordnet handler autonomi om menneskets universelle trang til selvbestemmelse og kunne handle i tråd med sine interesser og verdier. Dette handler ikke om å måtte være uavhengig av andre, men det betyr å ha en følelse av egen vilje og valg når man handler, uavhengig om handlingen settes i gang av en selv eller som følge av påvirkning fra andre (Deci & Vansteenkiste, 2004).

Jobbautonomi handler om selvbestemmelse og kontroll relatert til egne arbeidsoppgaver og utførelsen av disse (Ryan & Deci, 2000). I dette ligger muligheten til å ta personlig initiativ, egne vurderinger og beslutninger (Kuvaas & Dysvik, 2016)

En meta-analyse fra 2016 av over 100 studier tyder på at opplevelsen av autonomi har en essensiell betydning for individuell effektivitet, psykologisk velvære og produktive holdninger (Kuvaas & Dysvik, 2016). Autonomi er også med på å bygge tillit mellom leder – medarbeider og mellom medarbeidere. Videre tydet meta-analysen også på at medarbeiders tillit nærmeste leder kan føre til økt arbeidsprestasjon, organisasjonsforpliktelse og økt ekstrarolleadferd (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73)

Også andre meta-analyser har funnet støtte for at autonomi som et grunnleggende psykologisk behov er universelt viktig for psykologisk velvære og helse i alle kulturer (Ryan & Deci, 2017). Verken kjønn eller demografiske faktorer er funnet å moderere eller påvirke sammenhengen mellom autonomi og psykologisk velvære. Autonomi er funnet å være en signifikant uavhengig prediktor for indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 628).

Frederick og Lazzara (2020) antyder at kjønn ikke kan predikere positiv opplevelse på jobben, men at lederansvar, sammen med egen mestring (kompetanse) og hvor mye man identifiserer seg med arbeidsplassen er det som fører til positiv selvfølelse og positiv opplevelse av jobben (Frederick & Lazzara, 2020).

2.5 Ekstrarolleadferd

Dennis W. Organ (1988) definerte ekstrarolleadferd som «individuell adferd som er selvalgt og ikke direkte eller eksplisitt er en del av det formelle belønningssystemet, og som i det totale regnskapet gjør at organisasjonen fungerer bedre» (Organ, 1988, s. 4). Han delte ekstrarolleadferd i fem kategorier:

- Altruisme (altruism) er en adferd hvor man på eget initiativ handler på en slik måte at det hjelper andre med en organisasjonsrelatert oppgave eller problem.
- Samfunnsdyd (civic virtue) er en adferd hvor den ansatte viser ansvar gjennom å være engasjert og oppdatert på det som skjer i organisasjonen, og involverer seg og er interessert i å utvikle organisasjonen.
- Ansvarsbevissthet (conscientiousness) er en adferd hvor man på eget initiativ går langt over det som er forventet når det gjelder å følge lover og regler, oppmøte og ta pauser.
- Lojalitet/høflighet (Loyalty (courtesy)) handler om at man på eget initiativ forebygger eller iverksetter preventive tiltak mot å havne i problemsituasjoner med andre.
- Sportsånd (sportsmanship) er at en ansatt håndterer mindre ideelle situasjoner uten å klage.

(Organ, 1988)

I praksis handler ekstrarolleadferd om at et individ frivillig og selvalgt, hjelper andre medarbeidere uten noen lovnad om belønning. Selvalgt har mer preg av et personlig valg i motsetning til en pålagt oppgave. Det skilles mellom ekstrarolleadferd rettet mot individet og rettet mot organisasjonen. Eksempler på denne adferden rettet mot individet er å hjelpe andre med jobbrelaterte oppgaver som egentlig er deres ansvar, hjelpe medarbeidere som har vært borte fra jobb og hjelpe nyansatte til å føle seg velkommen. Ekstrarolleadferd rettet mot organisasjonen kan manifestere seg i et ønske om å være lojal ovenfor organisasjonen, vise interesse for organisasjonens omdømme og ønske om å holde tritt med utviklingen i organisasjonen (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 99). Ekstrarolleadferd brukes som samlebetegnelse for prososial adferd (adferd rettet mot å støtte, glede og hjelpe andre) og forpliktende organisasjonsengasjement (at man er villig til å jobbe utover det som kreves) (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Jobbkarakteristika som jobbautonomi og tilbakemeldinger, lederskapsrelaterte faktorer som transformasjonsledelse og leders samhandling med medarbeidere er faktorer som kan påvirke ekstrarolleadferd i positiv retning (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Donaldson, Ensher og Grant-Vallones funn viste en indirekte effekt på den ansattes ekstrarolleadferd ved mentorering fra en leder (Donaldson, Ensher & Grant-Vallone, 2000).

Organ og Ryan mente at «man kunne hevde at kjønn i seg selv var en prediktor for ekstrarolleadferd fordi det kunne forventes at kvinner deltok/ utviste mer ekstrarolleadferd, spesielt altruisme og høflighet» (Organ & Ryan, 1995, s. 784). Det er flere som legger gender-stereotyper til grunn når de skal finne forklaringer på forskjeller mellom kvinner og menn. Dette kan skape forventninger hos ledere om at kvinnelige ansatte vil utvise mer ekstrarolleadferd, basert på stereotypien om at kvinner er mer altruistiske, omsorgsfulle og hjelpsomme enn menn, Allen (2000) i (Vey & Campbell, 2004, s. 123). Kvinner kan også se på ekstrarolleadferd som en «i rolleadferd», noe som er forventet eller iboende med bakgrunn i kjønnsideologi, og derfor rapportere lavere på ekstrarolleadferd enn menn (Clarke & Sulsky, 2017).

En gjennomgang fra 2016 av eksisterende teori og empiri på sammenhenger mellom kjønn og ekstrarolleadferd fant lite bevis for sammenheng mellom egenrapportert ekstrarolleadferd og kjønn (Allen & Jang, 2016). Imidlertid var det en forskjell i rapportert observert adferd som antydte at kvinner tenderte mer til altruisme og menn tenderte mer til sportsånd. Videre viste gjennomgangen at ansatte som hadde en kvinnelig leder oftere engasjerte seg i ekstrarolleadferd. Allen og Jang viste til kun en studie hvor kjønn hadde en signifikant sammenheng med ekstrarolleadferd. Dette var en studie på statsansatte i USA hvor kvinner rapporterte høyere ekstrarolleadferd enn menn (Allen & Jang, 2016, s. 10).

Oppsummert kan man si at empirien knyttet til kjønnsforskjeller er sprikende sett opp mot prediksjon av grad av involvering i ekstrarolleadferd. Empirien er imidlertid tydeligere opp mot hvilken kategori ekstrarolleadferd kvinner og menn tenderer til å engasjere seg i.

2.6 Jobbengasjement

Mot slutten av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet kom det et skifte innenfor forskningen på jobbstress. I stedet for å fokusere på faktorer som fører til stress, ble fokuset endret til studier på faktorer som fører til god helse, velvære og tilfredshet (Bakker & Leiter, 2010; Richardsen & Martinussen, 2008).

Maslach og Leiter (1997) var blant de første med endret oppmerksomhet på jobbstress. De redefinerte utbrenthet som en erosjon av jobbengasjement. Det som i begynnelsen virket som et viktig, meningsfylt og positivt utfordrende arbeid blir over tid endret til ubehagelig, utilfredsstillende og meningsløst. Energi blir til utmattelse, engasjement til kynisme, og effektivitet blir til ineffektivitet.

Jobbengasjement ble regnet som motsatsen til utbrenthet. Schaufeli et.al mente at jobbengasjement ikke ble tilstrekkelig målt av Maslach Burnout Inventory, og utviklet en egen selvstendig skala for jobbengasjement (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). De

definerte jobbengasjement som en forholdsmessig varig positiv, oppfyllende og arbeidsrelatert følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet (vigour), entusiasme (dedication) og evne til fordypelse (absorption).

Vitalitet karakteriseres av høyt energinivå, høy mental utholdenhet og innsatsvilje i arbeidet selv i utfordrende jobbsituasjoner (Schaufeli et al., 2002).

Entusiasme beskrives som en følelse av at jobben man utfører har betydning, en følelse av stolthet, inspirasjon, utfordring og sterk identifisering med arbeidet.

Den tredje dimensjonen, *evne til fordypelse*, beskrives som å være fullt konsentrert og dypt oppslukt av arbeidet, hvor tiden går raskt og man har vanskeligheter med å løsrive seg fra arbeidsoppgavene. Det å være fullt oppslukt av arbeidet kan sammenliknes med det som kalles «flyt», en tilstand av optimal opplevelse preget av fokusert oppmerksomhet, klart sinn, uanstrengt konsentrasjon, fullstendig kontroll, tap av selvbevissthet, tiden forsvinner og indre glede. Flyt er imidlertid mer komplekst konsept som inkluderer mange aspekter og refererer til særegne og kortvarige optimale tilstander sammenlignet med mer gjennomgripende og vedvarende sinnstilstander som jobbengasjement (Schaufeli et al., 2002).

Det er flere teorier som antyder at tilførsel av jobbressurser bør øke jobbengasjementet, blant andre selvbestemmelsesteori (Ryan & Deci, 2000) og jobbkrav – ressursteori (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001). Ressurser som sosial støtte, autonomi, tilbakemeldinger og positivt organisasjonsklima vil påvirke jobbengasjement positivt (Halbesleben, 2010, s. 103; Schaufeli & Bakker, 2004).

Sosial støtte handler om i hvilken grad ansatte samhandler med hverandre på jobben. Mennesker som samhandler med hverandre over tid vil påvirke hverandre og studier har vist at et godt arbeidsmiljø på teamnivå vil påvirke den enkelte arbeidstakers humør i positiv retning. I tillegg er støtte i form av tilbakemeldinger fra nærmeste leder på utførelse av arbeidsoppgavene viktig (Bakker & Leiter, 2010, s. 78). De ansatte må ha en opplevelse av at jobben har en betydning for andre mennesker både i og utenfor organisasjonen. Arbeidsoppgavene må være tydelige, gjennomførbare og tilstrekkelig utfordrende slik at den ansatte har mulighet til å lære og utvikle seg. I tillegg bør den ansatte ha en grad av opplevd oppgaveautonomi og følelse av selvkontroll i utførelse av arbeidsoppgavene (Bakker & Leiter, 2010).

Ledere som oppfordrer og gir sine medarbeidere muligheten til å delta i beslutningsprosesser og legger forholdene til rette for kreativ tenking og nye løsninger vil bidra til utvikling av jobbengasjement hos sine medarbeidere. Et organisasjonsklima som oppleves å være preget av høy gjensidig tillit og høy sosial støtte vil kunne føre til en godt sammensveiset gruppe blant de ansatte

(Bakker & Leiter, 2010, s. 78). Summen av disse ressursene vil kunne føre til at de ansatte får en opplevelse av psykologisk trygghet på arbeidsplassen (Bakker & Leiter, 2010, s. 140).

Psykologisk trygghet på arbeidsplassen er troen på at du ikke vil bli straffet eller ydmyket om du gjør feil, løfter bekymringer, stiller kritiske spørsmål, eller kommer med nye ideer. Dette vil kunne gi positive utfall som teamlæring som å søke tilbakemelding, diskutere feil og drive erfaringsutveksling. De ansatte vil føle at det er trygt å være seg selv på arbeidsplassen. Følelse av psykologisk trygghet blant de ansatte vil kunne føre til økt jobbengasjement (Bakker & Leiter, 2010, s. 140).

Krav i form av høy arbeidsbelastning, ubalanse mellom jobb – familie og dårlig ledelse vil kunne påvirke jobbengasjement negativt, men i mindre grad enn ressurser påvirker jobbengasjement positivt (Halbesleben, 2010). Halbesleben, Harvey og Bolino (2009) konkluderte med at for mye jobbengasjement kan påvirke balansen mellom jobb – familie. De ansatte kan bli så oppslukt i arbeidet, enten fysisk eller psykisk, at de ansatte vil kunne oppleve større konflikt mellom jobb og familie. Jobbengasjement kan føre til en større jobb – familie konflikt enn det arbeidsnarkomani kan (Halbesleben, 2010, s. 112).

De karakteristiske trekkene i jobbengasjement har en betydelig teoretisk og/eller empirisk overlapp med indre motivasjon, og man kan bruke flere av måleverktøyene til å måle begge (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 67).

Empirien på kjønnsforskjeller knyttet til jobbengasjement er sprikende. I en meta-analyse fra 2006 på jobbengasjement blant ansatte i 10 forskjellige land scoret menn høyere enn kvinner i Norge (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Samme studie fant at kjønnsforskjeller varierer mellom ulike land. Funn i andre studier tyder på at det ikke er noen forskjell mellom kjønn (Hu, Schaufeli & Taris, 2017; Martinussen, Kaiser, Adolfsen, Patras & Richardsen, 2017). Andre studier kan tyde på at det motsatte og at kvinner har lavere nivå av jobbengasjement enn menn (Banihani, Lewis & Syed, 2013). Maslach og Leiter sier at trakassering på arbeidsplassen fører til redusert jobbengasjement (Maslach & Leiter, 2016, s. 354).

Andre konkluderer med at ansatte som involverer seg i *job-crafting* vil øke eget jobbengasjement og følelse av tilhørighet i organisasjonen (Bakker, Tims & Derks, 2012).

Andre funn tyder på at det er en sammenheng mellom autentisitet og jobbengasjement. Opplevd autentisitet på jobb fører til økt jobbengasjement (van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019). Autentisitet handler om i hvilken grad de ansatte er tro mot seg selv og handler i tråd med sine verdier og overbevisning på jobb, at de utfører en jobb som stemmer over ens med sine verdier og overbevisning (van den Bosch et al., 2019, s. 248).

2.7 Indre motivasjon

Indre motivasjon er innebygd i selve jobbutførelsen, kilden til motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet, i motsetning til ytre motivasjon som ligger utenfor selve jobbutførelsen. Eksempler på ytre motivasjon kan være en ekstra fridag eller høyere lønn belønning for jobbutførelsen (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Indre motivasjon refererer til den spontane tendensen til «å oppsøke nye ting og utfordringer, å utvide og bruke sin kapasitet, å utforske og lære» (Ryan & Deci, 2000, s. 70).

I indre motivasjon er en livslang psykologisk vekstfunksjon som ligger i individets medfødte psykologiske behov. Indre motivasjon kommer likevel ikke til uttrykk automatisk. Indre motivasjon er avhengig av et miljø som kan fylle individets grunnleggende psykologiske behov og spesielt behovet for kompetanse og autonomi (Di Domenico & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2000).

Folk kan motiveres av ulike faktorer. Det kan være fordi de verdsetter aktiviteten, gjennom en iboende interesse eller en følelse av personlig forpliktelse til egenutvikling, altså motivasjon gjennom utførelse av selve oppgaven. Motsatt kan de motiveres av et sterk ytre press, bestikkelse eller frykt for å bli kontrollert eller overvåket. Skillet mellom indre og ytre motivasjon er om adferden drives ut fra personens egne interesser og verdier eller om den drives av faktorer utenfor personen. Personer med sterk indre motivasjon viser mer interesse og selvtillit i utførelse av arbeidsoppgaver enn personer som kun motiveres av ytre faktorer i utførelse av de samme arbeidsoppgavene. Indre motivasjon manifesterer seg gjerne gjennom forbedret ytelse, utholdenhet og kreativitet relatert til arbeidsoppgavene, samt selvregulering i tilpasning til omgivelsene (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015; Ryan & Deci, 2000).

Ryan og Deci peker på tre grunnleggende psykologiske behov som er avgjørende for å tilrettelegge for optimal personlig vekst og integrasjon, konstruktiv sosial utvikling og personlig velvære:

- Kompetanseopplevelse (at man føler man har det som skal til for å lykkes med oppgaven),
- Autonomi (at man føler en viss grad av selvbestemmelse)
- Tilhørighet (at man føler seg sett, at ens egne verdier er over ens med oppgaven som skal utføres)

(Ryan & Deci, 2000, s. 68; Van den Broek, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010).

Kompetanseopplevelse handler om individets iboende ønske om å lykkes og føle seg effektiv i samhandling med omgivelsene. En følelse av voksende mestring og utvikling av egen kapasitet gjennom optimalt utfordrende aktiviteter (Di Domenico & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2000).

Tilbakemelding, kommunikasjon og belønning direkte knyttet til utførelsen av en arbeidsoppgave eller en aktivitet fører til opplevd mestring og følelse av kompetanse, noe som kan styrke den indre motivasjonen. Positiv tilbakemelding på utførelse av oppgaven forbedrer den indre motivasjonen, mens negativ tilbakemelding reduserer den. Troen på egen kompetanse gjør det mulig for individet å tilpasse seg komplekse og skiftende miljøer, samt nye muligheter til å kunne engasjere seg i utfordrende oppgaver for å utvikle sin kompetanse (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015; Ryan & Deci, 2000; Van den Broek et al., 2010). Selv om behovet for kompetanse er fylt, vil det ikke styrke den indre motivasjonen med mindre det ledsages av en følelse av *autonomi*. Personen må, med andre ord, i tillegg til egenopplevd kompetanse, føle at deres adferd er selvbestemt (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Behov for autonomi representerer individets iboende ønske om en følelse av å kunne velge og ha psykologisk frihet i utførelsen av en oppgave (Van den Broek et al., 2010). Autonomi refererer til en opplevelse av vilje og integritet, samt individets følelse av at dets adferd er autentisk og selvaktivert, i motsetning til at atferden er aktivert av indre motsetninger og opplevd press eller ekstern tvang (Di Domenico & Ryan, 2017).

Tilhørighet er definert som individets iboende behov for å føle seg knyttet til andre, det å være del av en gruppe og oppleve en følelse av fellesskap og kunne utvikle nære og intime forhold til andre (Ryan & Deci, 2000; Van den Broek et al., 2010). I Forsvaret er profesjonsidentitet nært knyttet til Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2019a, s. 56), og kan bidra til økt indre motivasjon.

Kuvaas & Dysvik gjennomførte en meta-analyse av resultatene fra 21 undersøkelser på tvers av ulike typer organisasjoner og yrker. Meta-analysen viste sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). Indre motivasjon var positivt relatert til ekstrarolleadferd og signifikant negativt relatert til jobbstress og sykefravær (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 64). Tall fra staten viser at sykefraværet for kvinner er dobbelt så høyt som menn (DIFI, 2021). Tall for Forsvarsdepartementet (FD) for 4. kvartal 2018 viser legemeldt fravær på 5.4 % for kvinner og 1.9 % for menn. Tallene er lavere i FD enn resten av staten; kvinner (5.7 %) og menn (2.6 %) (DIFI, 2021) Mulig feilkilde for kvinnes relativt høye prosentvise fravær kan være sykemelding i forbindelse med graviditet.

En meta-analyse av resultater fra 212.468 respondenter fra 183 studier innenfor idrett, skole og arbeidsliv indikerte at indre motivasjon er en middels til sterk prediktor på prestasjoner og i tillegg en god prediktor til kvaliteten på prestasjon. (*probability* = .21–.45) (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014).

De karakteristiske trekkene i indre motivasjon har en betydelig teoretisk og/eller empirisk overlapp med jobbengasjement, og man kan bruke flere av måleverktøyene til å måle begge (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 67; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010, s. 118).

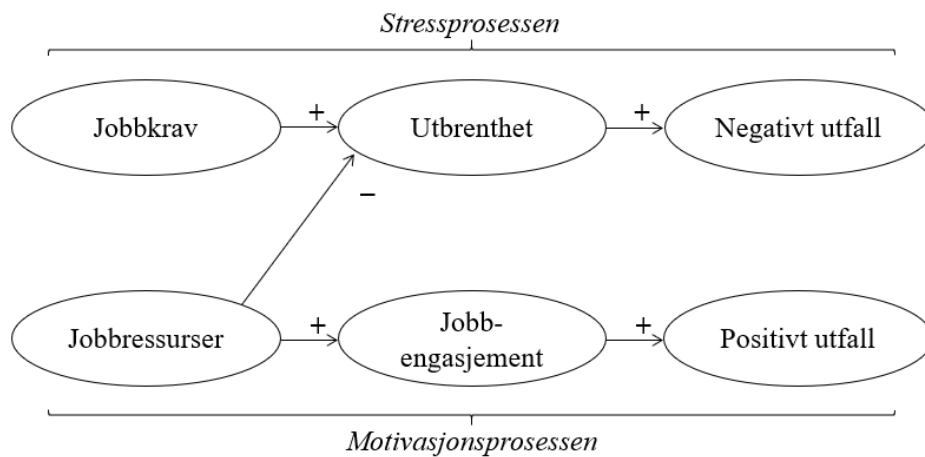
Indre motivasjon er en av utfallsvariablene for å måle psykososialt arbeidsmiljø i FMU 2018 (Forsvaret, 2018a), og funn i befalsskoleundersøkelsen (2011) viste at 70 % av kvinner og 50 % av menn som ble tatt opp som befelselever ønsket en fremtidig arbeidsplass og karriere i Forsvaret (Stornæs & Fasting, 2011). Dette indikerer at kvinner som blir selektert i utgangspunktet er mer motivert enn menn.

2.8 Jobbkraft-ressurs (JD-R) modellen

JD-R-modellen er en empirisk validert modell som spesifiserer forholdet mellom jobb- (og personlige) egenskaper, ledelse, ansattes velvære og mulige utfall (Schaufeli, 2017). Modellen forteller at reduserte jobbkraft, økte jobb- (og personlige) ressurser, samt involverende lederskap forhindrer utbrenthet og øker arbeidsengasjement. Siden forholdet mellom jobbkraft og jobbressurser kan utløse både *stressprosessen* og *motivasjonsprosessen* er det viktig å ha riktig fokus slik at man oppnår ønsket resultat (Schaufeli, 2017).

Ifølge jobbkraft-ressurs (JD-R) modellen innehar hver eneste jobb både krav og ressurser. *Jobbkraft* defineres som «aspekter ved jobben som krever vedvarende fysisk eller mental innsats og derfor er assosiert med visse fysiologiske og psykologiske kostnader» (Demerouti et al., 2001, s. 501). *Jobbressurser* er definert som «aspekter ved jobben som kan gjøre noe av følgende: (a) være funksjonelle for å nå arbeidsmål; (b) redusere jobbkraft og tilhørende fysiologiske og psykologiske kostnader; (c) stimulere personlig vekst og utvikling» (Demerouti et al., 2001).

JD-R modellen innlemmer to grunnleggende psykologiske prosesser som vist i Figur 3, (Demerouti et al., 2001). *Stressprosessen*, utløses av overveldende jobbkraft og mangel på ressurser som, via utbrenthet, kan føre til negativt utfall som sykefravær, lav ytelse, redusert arbeidsevne og liten organisasjonstilhørighet (Figur 3). *Motivasjonsprosessen*, utløses av å ha rikelig med jobbressurser som, via jobbengasjement, kan føre til positive utfall som organisasjonsforpliktelse, ønske om å bli værende, ekstrarolleadferd og høy arbeidsprestasjon (Figur 3)(Schaufeli, 2017, s. 121).



Figur 3. The Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001).

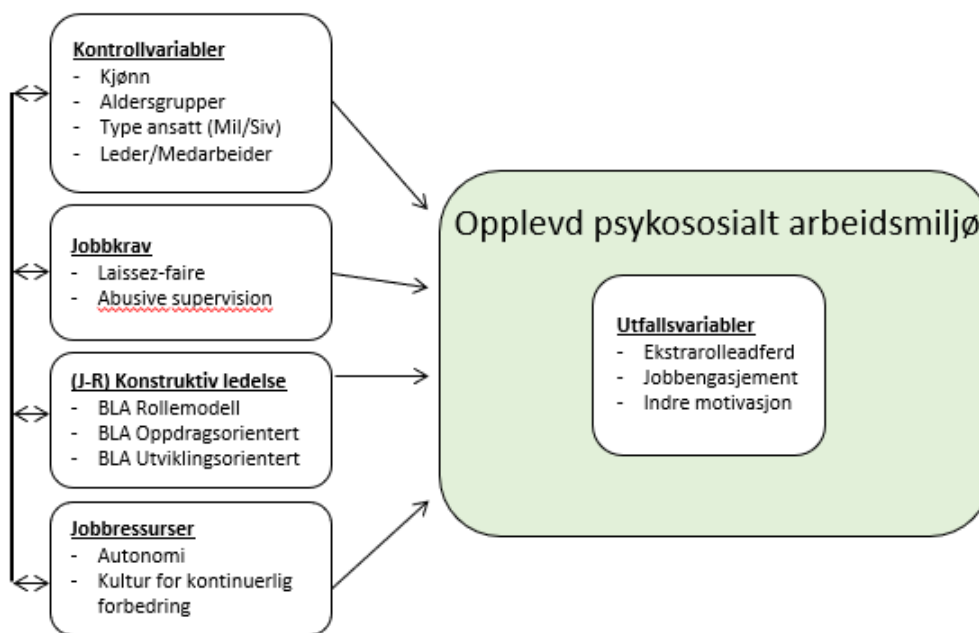
Lesener, Burkhard og Wolter (2019) gjennomførte en meta-analytisk gjennomgang av 74 longitudinelle studier ($N = 37324$) som hadde brukt JD-R modellen i sin forskning (Lesener, Burkhard & Wolter, 2018). Hensikten med studien var å validere sammenhengene i modellen. De fant ingen kausal sammenheng mellom jobbkraav og jobbengasjement noe som er i tråd med funnene i Halbeslebens meta-analyse fra 2010 (Halbesleben, 2010). Lesener et al. påpekte imidlertid at det kunne være potensielle sammenhenger med jobbkraav som ikke var målt i undersøkelsene (Lesener et al., 2018, s. 93). Empirien har vist at tilgang til jobberessurser skaper økt velvære for arbeidstakere og økt velvære skaper flere ressurser (Lesener et al., 2018). Denne dyaden ligger i kjernen av job-crafting og Bakker og Demerouti (2014) har derfor integrert job-crafting i sin versjon av JD-R modellen (Lesener et al., 2018, s. 93).

Job-crafting er en handling hvor ansatte går proaktivt inn for å forme arbeidsoppgavene og det relasjonelle samspillet på arbeidsplassen, slik at de er i tråd med sine behov og ønsker (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Hensikten med job-crafting er å skape et meningsfullt arbeid og øke tilknytningen til organisasjonen. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom endring av rutiner, måten den ansatte utfører jobben på og til hvilken tid, eller hvordan de velger å forholde seg til sine kolleger. Kjenner den ansatte organisasjonens overordnede målsetning og identifiserer seg med organisasjonens verdier vil dette være med på å motivere og legitimere egen job-crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 195)

Job-crafting initieres ofte av en ubalanse i *person job-fit* (Tims & Bakker, 2010, s. 5), altså en ubalanse mellom den ansattes behov og ønsker for jobben på den ene siden og organisasjonens jobbkraav og muligheter for å imøtekomme den ansattes behov og ønsker (Tims & Bakker, 2010).

2.9 Forskningsdesign og operasjonalisering av problemstilling

Forskningsmodellen i denne studien er inspirert av JD-R-modellen og tar utgangspunkt i *motivasjonsprosessen* i modellen. Kjønn, aldersgrupper, type ansatt (militær/sivil) og leder/medarbeider er brukt som kontrollvariabler og for å undersøke eventuelle demografiske forskjeller i opplevd psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret. Laissez-faire og Abusive supervision er definert som jobbkrav. Alle tre metakategoriene i balansert lederadferd er definert som konstruktiv ledelse (jobbressurs). Jobbautonomi og kultur for kontinuerlig forbedring er definert som jobbressurser. Ekstrarolleadferd og indre motivasjon sammen med jobbengasjement er brukt som utfallsvariabler for måling av opplevd psykososialt arbeidsmiljø, se Figur 4. *Forskningsmodell*.



Figur 4. Forskningsmodell.

Det er ikke tidligere gjennomført en studie i Forsvaret som har undersøkt kjønnsforskjeller knyttet til opplevd psykososialt arbeidsmiljø og spesifikt sett på kjønnsforskjeller knyttet til positive utfallsvariabler som ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. En del av motivasjonen for å undersøke dette er resultatene fra MOST-undersøkelsene som viser at kvinner er mer utsatt for mobbing og trakassering enn menn (Fasting et al., 2021), noe som må sies å være svært negative aspekter ved et arbeidsmiljø. En annen del av motivasjonen er forskningen på kvinner i Forsvaret

som viser at det dominerende maskuline miljøet er diskriminerende og til hinder for mangfold (Fasting & Sand, 2011), samt debatten vedrørende kvinner i Forsvaret som ofte dreier seg om fysisk styrke og biologisk kjønn, ikke personlige egenskaper (Leerbeck, 2018).

Hovedmotivasjonen er derfor å undersøke hvordan kvinner som jobber i Forsvaret opplever det psykososiale arbeidsmiljøet, sammenlignet med menn, gjennom å bruke ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon som indikatorer på et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det vil også være interessant å undersøke hvilke faktorer som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon, og om det er kjønnsforskjeller i hvilke faktorer som er forbundet med disse positive arbeidsmiljøvariablene.

Gjennom å undersøke dette vil denne studien kunne bidra med ny kunnskap om kvinner i Forsvaret. Dette belyses gjennom følgende problemstillinger/hovedproblemstilling og to delproblemstillinger:

Problemstilling 1: *Hvordan opplever kvinner det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret sammenliknet med menn?*

Forventningen er likevel at eventuelle forskjeller i utfallsvariablene vil være små basert på relativt sprikende og små kjønnsforskjeller i empirien for utfallsvariablene (Bach, 2017; Berger, 2018; Hu et al., 2017; Martinussen et al., 2017; Platek, 2015; Schaufeli et al., 2006; Thomsvik, 2019).

Med bakgrunn gjeldende teori og empiri knyttet JD-R modellen er det en forventning om at konstruktiv ledelse og jobbressurser vil korrelere signifikant positivt med utfallsvariablene (Halbesleben, 2010; Schaufeli, 2017). Samtidig er det en forventning om at jobbkrav vil ha liten sammenheng med utfallsvariablene (Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2018). Studien vil besvare disse forventningene gjennom denne problemstillingen:

Delproblemstilling 2a: *Hvilke variabler predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret?*

Annen teori og empiri gir grunnlag for en forventning om en kjønnsforskjell i hvilke variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret. Teori og empiri som viser at Forsvaret er preget av en hegemonisk maskulin kultur (Carreiras, 2017), at kvinner opplever at de må tilpasse seg normen, som alltid er mannen, for å bli akseptert (Fasting & Sand, 2011; Hellum, 2010), høy motivasjon blant militære kvinner (Stornæs & Fasting, 2011) samt job-crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001), og person job-fit (Tims & Bakker, 2010). Samlet gir dette følgende problemstilling:

Delproblemstilling 2b: *Er det ulike variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner og menn?*

Denne problemstillingen undersøkes og diskuteres i lys av forskningsmodellen gjennom å se på korrelasjoner og forklart varians for kvinner og menn i ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon sett opp mot demografiske variabler, konstruktiv ledelse, jobbressurser og jobbkrev.

3 Metode

3.1 Deltakere

Studien tar utgangspunkt i data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2018. Samtlige ansatte i Forsvaret får tilsendt den årlige medarbeiderundersøkelsen.

I 2018 hadde Forsvaret 15849 ansatte, fordelt på 12970 menn (81.8 %) og 2879 kvinner (18.2 %). Det var 11515 militære (72.6 %) og 4334 sivile (27.4 %) (Forsvaret, 2018b). Undersøkelsen ble distribuert til 14344 av den totale populasjonen på 15849 ansatte. Basert på antall ansatte i de ulike forsvarsgrenene (Forsvaret, 2018b), og tall fra medarbeiderundersøkelsen (Forsvaret, 2018a), antas frafallet på 1505 ansatte å være knyttet til ansatte i internasjonale operasjoner og skjermede ansatte. Etter at undersøkelsen var distribuert ble det etter en tid sendt ut automatiske purringer til de som ikke hadde svart.

Det maksimale antallet respondenter det kunne hentes data fra i Forsvarets medarbeiderundersøkelse er 14344 ansatte som mottok undersøkelsen. Av det totale populasjons-grunnlaget har 9092, altså 64.3 % av populasjonen svart på undersøkelsen.

Undersøkelsen baserer seg på informert samtykke og den enkelte kan krysse av for at de ikke ønsker å delta. I innledningen til FMU presiseres det at deltakelsen er anonym (Forsvaret, 2018a). Fordeling av respondentene som besvarte var 81.1 % menn, 18.9 % kvinner, hvorav 71.2 % var militært ansatte og 28.8 % var sivilt ansatte. prosentfordelingen mellom de ulike avdelingene i undersøkelsen er lik fordelingen i Forsvarets årsrapport; Hæren som største avdeling med 25.3 % av respondentene og 24.8 % av de ansatte i Forsvaret, og Forsvarets sanitet som minste avdeling med 2.3 % av respondentene og 1.9 % av de ansatte i Forsvaret (Forsvaret, 2018a, 2018b). Sammenligning mellom Forsvarets årsrapport for 2018 og FMU 2018 er presentert i tabell 3.1. Fordelingen av respondentene er representativ for den faktiske fordelingen av ansatte i Forsvaret. Ytterligere deskriptiv informasjon for utvalget finnes i Tabell 4.1 og 4.2.

Tabell 3.1 Demografisk sammenligning av antall ansatte og utvalget i FMU 2018

Type	Forsvaret årsrapport 2018		Svar FMU 2018	
Antall ansatte	15849	100 %	9092	100 %
Menn	12970	81.8 %	7377	81.1 %
Kvinner	2879	18.2 %	1715	18.9 %
Militære	11515	72.6 %	6471	71.2 %
Sivile	4334	27.4 %	2621	28.8 %
Hæren	3929	24.8 %	2304	25.3 %
FSAN	308	1.9 %	209	2.3 %

3.2 Måleinstrumenter

Forsvarets medarbeiderundersøkelse er en standardisert undersøkelse til bruk i Forsvaret.

Undersøkelsen er basert på allerede validerte skalaer.

Demografiske variabler. Spørreskjemaet inneholdt ulike spørsmål om demografisk informasjon. I denne studien har vi valgt å bruke kjønn (mann = 1, kvinne = 2), ansatt-type (militær = 1, sivil = 2) og aldersgrupper (1 = 30 eller yngre, 2 = 31 – 35, 3 = 36 – 40, 4 = 41 – 50, 5 = 51 eller eldre).

Leder og medarbeider. I FMU er det fire spørsmål knyttet til om respondenten har lederansvar: «Har du noen av følgende funksjoner i din stilling i dag?; Personellansvar? Gjennomfører medarbeidersamtale med ansatte? Daglig oppfølging av ansatte/medarbeidere? Godkjenner reiser, tid o.l. i FiF?» I analysen i denne studien ble respondentene som hadde svart «ja» på alle spørsmålene kodet som leder (= 0), resterende ble kodet som medarbeider (= 1). Variabelen leder/medarbeider er brukt som demografisk variabel i analysene i denne studien.

Balansert lederadferd er delt inn i tre skalaer: rollemodell, oppdragsorientert lederadferd og utviklingsorientert lederadferd og måles gjennom fire spørsmål i hver kategori. Spørsmålene og påstandene er basert på og hentet fra Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avilio, 1995) samt Forsvarets MIL 360 lederutviklingsverktøy. Spørsmålene er formulert som «I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder: Viser respekt for andre personer (Rollemodell), fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene (Oppdragsorientert) og utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig (Utviklingsorientert)». Spørsmålene ble besvart med en sju-delt Likertskala hvor medarbeideren kan velge fra 1 = helt uenig til 7 = helt enig (Forsvaret, 2018a).

Cronbach's alfa (α) for rollemodell er $\alpha = .77$, oppdragsorientert $\alpha = .90$ og utviklingsorientert $\alpha = .90$.

Laissez-faire, La-det-skure-ledelse, måles ved fire spørsmål basert på Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avilio, 1995). Eksempel på spørsmål er «I hvilken grad opplever du at din

nærmeste leder: Unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp?». Disse måles med en fem-delt Likertskala hvor medarbeideren kan velge fra 1 = helt uenig til 5 = helt enig. (Forsvaret, 2018a) Cronbach's alfa for La-det-skure-ledelse i denne undersøkelsen er $\alpha = .88$.

Abusive supervision måles med fem spørsmål fra Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) som er utviklet ved universitetet i Bergen, Institutt for samfunnspsykologi. Studier har bekreftet at NAQ-R har god begrepsvaliditet, kriterievaliditet, og god krysskulturell validitet (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009; Notelaers, Van der Heijden, Hoel & Einarsen, 2019). Eksempel på spørsmål knyttet til abusive supervision er «I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder: Latterliggjør andre personer i jobbsammenheng?». Disse måles med en fem-delt Likertskala hvor medarbeideren kan velge fra 1 = helt uenig til 5 = helt enig (Forsvaret, 2018a). Cronbach's alfa for abusive supervision i denne undersøkelsen er $\alpha = .93$.

Kultur for kontinuerlig forbedring måles i to perspektiver med fire spørsmål i hver; medarbeiderens nærmeste leder og medarbeiderens nærmeste arbeidsmiljø. Spørsmålene som brukes for å måle kultur for kontinuerlig forbedring er hentet fra QPS-nordic (General Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work). Eksempel på spørsmål er «i hvilken grad opplever du at din nærmeste leder: Delegerer også prestisjefylte oppgaver? I hvilken grad opplever du at det i ditt nærmeste arbeidsmiljø er en kultur for å: Oppfordre til kreativitet?». Svarene måles på en syv-delt Likertskala fra 1 = helt uenig til 7 = helt enig (Forsvaret, 2018a). Cronbach's alfa for kultur for kontinuerlig forbedring er $\alpha = .91$ for nærmeste leder og $\alpha = .94$ for nærmeste arbeidsmiljø.

Jobbengasjement ble målt ved å benytte norsk versjon av Utrecht Work Engagement Scale-short (UWES-9). UWES er en skala bestående av til sammen ni utsagn for å måle tre faktorer; Vigour (Vitalitet), Dedication (Entusiasme) og Absorption (Evne til fordypelse). (Nerstad, Richardsen & Martinussen, 2009; Schaufeli et al., 2006). Begrepsvaliditeten og kriterievaliditet i UWES er bekreftet gjennom flere studier (Hallberg & Schaufeli, 2006; Richardsen & Martinussen, 2008; Seppälä et al., 2008). Kriterievaliditeten og den krysskulturelle validiteten i UWES har blitt undersøkt i flere studier hvor denne har blitt testet på ulike yrkesgrupper i flere land. Studiene har vist at testskåren fra UWES-9 er stabil over tid og på tvers av yrkesgrupper (Nerstad et al., 2009; Seppälä et al., 2008). Standardskalaen for UWES-9 er 0 = *Aldri det siste året* til 6 = *Daglig* (Nerstad et al., 2009; Schaufeli et al., 2006). Skalaen inneholder tre utsagn fra hver av de tre faktorene. Eksempler på utsagn fra skalaen er «Jeg er full av energi i arbeidet mitt» (Vitalitet), «Jeg er entusiastisk i jobben min» (Entusiasme) og «Jeg føler meg glad når jeg får fordype meg i arbeidet mitt» (Evne til fordypelse) (Forsvaret, 2018a). Gjennomsnittsskåren basert på alle de ni spørsmålene ble benyttet i analysene. Cronbach's alfa for jobbengasjement i denne undersøkelsen er $\alpha = .95$.

Jobbautonomi, Ekstrarolleadferd og Indre motivasjon. Spørsmål og påstander for å måle Jobbautonomi, Ekstrarolleadferd og Indre motivasjon er hentet fra Kuvaas (Kuvaas, 2008, s. 56-57). Jobbautonomi måler i hvilken grad den ansatte opplever at jobben tillater en å ta egne beslutninger, personlig initiativ og vurdering i utførelse av arbeidet sitt. Ekstrarolleadferd måler om den ansatte tar på seg oppgaver uoppfordret, hjelper nyansatte, uoppfordret bistår personer/gruppen selv om det ikke er en del av jobben for at gruppen skal ha det best mulig. Indre motivasjon måler i hvilken grad den ansatte finner jobben sin motiverende, om arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft og om de er gøy og inspirerende å jobbe med. Alle indikatorene har teoretisk og empirisk forankring i forskning og måler viktige indikatorer som i tillegg er påvirkbare fra organisasjonens side. Spørsmålene er reliable og valide kortversjoner av allerede etablerte og utprøvde måleinstrumenter (Kuvaas, 2008, s. 56). *Ekstrarolleadferd* er målt med sju påstander, *jobbautonomi* og *indre motivasjon* er målt med henholdsvis tre og fire påstander. Eksempel på påstander er; «Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min» (ekstrarolleadferd), «Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt» (jobbautonomi) og «jobben min er så interessant at den i seg selv er svært motiverende» (indre motivasjon). Ekstrarolleadferd er målt med en sju-delt Likertskala fra 1 = svært uenig til 7 = svært enig. Autonomi og indre motivasjon er målt med en fem-delt Likertskala fra 1 = helt uenig til 5 = helt enig (Forsvaret, 2018a). Cronbach's alfa for ekstrarolleadferd i undersøkelsen er $\alpha = .88$, $\alpha = .90$ for jobbautonomi og $\alpha = .88$ for indre motivasjon.

3.3 Prosedyre

Studien er en del av forskningsprogrammet militær ledelse ved Forsvarets høyskole. Forfatteren har fått tilgang til data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelsen som del av dette forskningsprosjektet. Signert utlånsavtale for data ligger som Vedlegg 1 til studien.

Studien bruker data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) 2018. Undersøkelsen har blitt gjennomført årlig siden 2007, med unntak av 2009. Undersøkelsen gjennomføres elektronisk og sendes ut til samtlige ansatte i Forsvaret.

Det benyttes datamateriale som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, studien er derfor ikke meldepliktig ifølge Norsk senter for forskningsdata (NSD, 2020).

3.4 Statistiske analyser

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 25 ble benyttet til analyse av dataene.

Dataene ble analysert trinnvis. Første analysen var reliabilitetstesting av skalaene i undersøkelsen ved hjelp av Cronbach's alfa.

Cronbach's alfa (α) er et mål på indre konsistens og denne verdien bør være over .70 (Creswell & Creswell, 2018, s. 154; Ringdal, 2018, s. 104) og samtlige skalaer i medarbeiderundersøkelsen har $\alpha > .70$.

Deretter ble det gjennomført ulike deskriptive analyser.

t-test for uavhengige data ble brukt for å signifikant teste forskjeller i gjennomsnitt (M) mellom ulike grupper. I tillegg til analyser basert på hele utvalget ble kjønnsforskjeller i følgende undergrupper undersøkt: Militært ansatte, sivilt ansatte, ledere og medarbeidere. Hedges' g ble beregnet som effekt mål for standardiserte gjennomsnittsforskjeller mellom de ulike gruppene ved hjelp av en effektstørrelse-kalkulator på nett (Ellis, 2009). Hedges' g tolkes på følgende måte:

- 0.20 = liten effekt (kan ikke oppdages ved observasjon)
- 0.50 = middels effekt
- 0.80 = stor effekt som enkelt kan bli oppdaget ved observasjon

Når Hedges' g er eksempelvis på .50 betyr det at forskjellen mellom de to gruppene tilsvarer et halvt standardavvik (SD) (Ellis, 2010).

Korrelasjonsanalyse ble gjennomført for å beregne sammenhenger mellom alle variablene, og observere eventuelle kjønnsforskjeller i sammenhenger mellom de uavhengige variablene og utfallsvariablene. Korrelasjonsanalysen viser styrken og retningen for relasjonen mellom to ulike variabler (Ringdal, 2018). En svak sammenheng er $r = .10$, en middels sammenheng $r = .30$ og en sterk sammenheng er $r = .50$ (Cohen, 1988, s. 83) Kjønnsforskjeller i korrelasjonene ble deretter signifikant testet ved hjelp av en online-kalkulator for å kontrollere om de var signifikante (Lenhard & Lenhard, 2014).

Hierarkisk multippel regresjonsanalyse. Til slutt ble det gjennomført hierarkisk multippel regresjonsanalyse der demografiske variabler, konstruktiv ledelse, jobbressursvariabler og jobbkravvariabler (uavhengige variabler) ble testet mot hver av de tre utfallsvariablene (avhengige variabler) ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for å undersøke de uavhengige variablenes forklaringskraft på variansen for hver enkelt utfallsvariabel (Midtbø, 2016, s. 97; Skog, 2004). De demografiske variablene, konstruktiv ledelse, jobbressurser og jobbkrav lagt inn i fem trinn/blokker i regresjonsanalysen. Forklart varians for modellen som helhet (R^2) samt endring i R^2 for hvert trinn ble beregnet. Effektstørrelser for ΔR^2 kan beskrives som:

- .02 = liten
- .13 = middels
- .26 = stor (Ellis, 2010, s. 40).

4 Resultater

Deskriptiv statistikk for hele utvalget fordelt på kjønn, ansatt-type, leder og aldersgrupper er presentert i Tabell 4.1. Kvinneandelen for hele utvalget er 18.9 %, og blant militært ansatte er den på 12.4 %. For sivilt ansatte er den på 34.8 %. Den laveste kvinneandelen er blant militært ansatte ledere på 7.9 %. Blant sivilt ansatte ledere er kvinneandelen 31.4 %.

Tabell 4. Demografisk fordeling i utvalget ($N = 9092$)

	Kvinne		Mann	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Totalt	1715	18.9	7377	81.1
Ansatt	1715	18.9	7377	81.1
Militær	804	71.2	5667	76.8
Sivil	911	28.2	1710	23.2
Leder	187	11.1	1491	88.9
Militær	115	61.5	1334	79.5
Sivil	72	38.5	157	10.5
Aldersgrupper	1715	18.9	7377	81.1
30 eller yngre	517	30.1	2416	32.8
31 – 35	166	9.7	801	10.9
36 - 40	176	10.3	716	9.7
41 – 50	419	24.4	1760	23.9
51 eller eldre	437	25.5	1684	22.8

4.1 Kjønnforskjeller

Først ble hele utvalget (populasjonen) testet for forskjeller mellom kvinner og menn opp mot utfallsvariablene. Dette gav ingen signifikante forskjeller for ekstrarolleadferd og indre motivasjon. Det var en signifikant kjønnforskjell i jobbengasjement, men effektstørrelsen var liten og i favør av kvinner (Hedges $g = 0.09$) (se Tabell 4.1).

Videre ble utvalget delt i underkategoriene militære, sivile, ledere og medarbeidere og undersøkte kjønnforskjellene.

For militært ansatte var det en signifikant kjønnforskjell i ekstrarolleadferd, og effektstørrelsen var liten og i favør av menn (Hedges $g = -0.09$).

Videre viste analysen en signifikante kjønnsforskjeller i jobbengasjement (JE) og indre motivasjon (IM) for sivilt ansatte. Effektstørrelsene var små og i favør av kvinner (Hedges $g = 0.10$ (JE) og $g = 0.08$ (IM)).

For ledere viste analysen signifikant kjønnsforskjell i jobbengasjement, og effektstørrelsen var liten og i favør av kvinner (Hedges $g = 0.20$). Tilsvarende for underkategorien medarbeidere var det en signifikant forskjell i jobbengasjement, men effektstørrelsen var liten og i favør av kvinner (Hedges $g = 0.10$).

Oppsummert var det flest signifikante kjønnsforskjeller i jobbengasjement og alle i favør av kvinner. Den eneste signifikante forskjellen i favør av menn var i ekstrarolleadferd for underkategorien militært ansatte (Tabell 4.1). Alle effektstørrelser var imidlertid små.

Tabell 4.1 Signifikanstest av forskjeller mellom kvinner og menn for hele utvalget og ulike delutvalg

	Kvinne			Mann			<i>t</i>	Hedges' <i>g</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>		
Ekstrarolleadferd								
Hele utvalget	5.58	0.88	1715	5.59	0.81	7377	0.67	-0.02
Militære	5.53	0.82	804	5.60	0.78	5667	2.40*	-0.09
Sivile	5.62	0.93	911	5.56	0.85	1710	-1.65	0.06
Leder	5.77	0.75	187	5.75	0.73	1491	-0.30	0.03
Medarbeider	5.55	0.90	1528	5.55	0.82	5886	-0.08	0.00
Jobbengasjement								
Hele utvalget	4.27	1.36	1715	4.15	1.31	7377	-3.21**	0.09
Militære	4.16	1.33	804	4.14	1.30	5667	-0.47	0.02
Sivile	4.36	1.38	911	4.21	1.36	1710	-2.73**	0.10
Leder	4.64	1.16	187	4.40	1.21	1491	-2.50*	0.20
Medarbeider	4.22	1.38	1528	4.09	1.33	5886	-3.4**	0.10
Indre motivasjon								
Hele utvalget	3.53	0.96	1715	3.51	0.92	7377	-0.75	0.02
Militære	3.48	0.95	804	3.52	0.92	5667	1.14	-0.03
Sivile	3.58	0.96	911	3.50	0.93	1710	-2.02*	0.08
Leder	3.80	0.85	187	3.77	0.84	1491	-0.54	0.04
Medarbeider	3.50	0.97	1528	3.45	0.93	5886	-1.86	0.05

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$ (to-halet).

4.2 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner for kvinner og menn

Deskriptiv statistikk og korrelasjoner mellom de ulike variablene for kvinner presenteres i Tabell 4.2.1 og for menn i Tabell 4.2.2.

4.2.1 Kvinner

Aldersgrupper viste en liten sammenheng med jobbengasjement ($r = .16, p < .001$) og indre motivasjon ($r = .19, p < .001$), begge i positiv retning. Aldersgrupper var ikke signifikant korrelert med ekstrarolleadferd ($r = .05, n.s.$).

Type ansatt (Militær/Sivil) hadde en meget liten sammenheng med ekstrarolleadferd ($r = .05, p < .05$), jobbengasjement ($r = .07, p < .01$), og indre motivasjon ($r = .05, p < .05$), alle i positiv retning. Dette indikerer at sivile skåret litt høyere enn militære.

Videre viste analysen en liten sammenheng mellom lederansvar (leder/medarbeider) og ekstrarolleadferd ($r = -.08, p < .01$), jobbengasjement ($r = -.10, p < .001$) og indre motivasjon ($r = -.10, p < .001$) i favør av ledere.

Konstruktiv ledelse viste liten til middels sammenheng med ekstrarolleadferd (r fra .18 til .27, alle $p < .001$), jobbengasjement (r fra .26 til .35, alle $p < .001$) og indre motivasjon (r fra .22 til .33, alle $p < .001$), alle i positiv retning.

Jobbressurser i form av jobbautonomi og kultur for kontinuerlig forbedring viste middels til sterk sammenheng med ekstrarolleadferd (r fra .26 til .34, alle $p < .001$), jobbengasjement (r fra .38 til .40, alle $p < .001$) og indre motivasjon (r fra .40 til .48, alle $p < .001$), alle i positiv retning.

Jobbkrav viste en liten sammenheng med ekstrarolleadferd (r fra -.12 til -.16, alle $p < .001$), jobbengasjement (r fra -.18 til -.24, alle $p < .001$) og indre motivasjon (r fra -.14 til -.20, alle $p < .001$), alle i negativ retning.

4.2.2 Menn

Aldersgrupper viste en liten sammenheng med ekstrarolleadferd ($r = .05, p < .001$), jobbengasjement ($r = .06, p < .001$) og indre motivasjon ($r = .12, p < .001$), alle i positiv retning.

Militær/Sivil hadde en meget liten sammenheng med ekstrarolleadferd ($r = -.03, p < .05$) i negativ retning og jobbengasjement ($r = .02, p < .05$) i positiv retning. Militær/Sivil hadde ingen sammenheng med indre motivasjon ($r = -.01$).

Videre viste analysen en liten sammenheng mellom lederansvar (leder/medarbeider) og ekstrarolleadferd ($r = -.10, p < .001$), jobbengasjement ($r = -.10, p < .001$) og indre motivasjon ($r = -.14, p < .001$).

Konstruktiv ledelse viste liten til middels sammenheng med ekstrarolleadferd (r fra .21 til .29, alle $p < .001$), jobbengasjement (r fra .29 til .36, alle $p < .001$) og indre motivasjon (r fra .23 til .33, alle $p < .001$), alle i positiv retning.

Jobbressurser i form av jobbautonomi og kultur for kontinuerlig forbedring viste middels til sterk sammenheng med ekstrarolleadferd (r fra .28 til .37, begge $p < .001$), jobbengasjement (r .42, begge $p < .001$) og indre motivasjon (r fra .41 til .48, begge $p < .001$), alle i positiv retning.

Jobbkraav viste liten til middels sammenheng med ekstrarolleadferd (r fra -.13 til -.17, alle $p < .001$), jobbengasjement (r fra -.21 til -.27, alle $p < .001$) og indre motivasjon (r fra -.17 til -.22, alle $p < .001$), alle i negativ retning.

4.2.3 Sammenstilling av resultat etter signifikanstest av kjønnsforskjeller

Lederansvar har signifikant, men liten sammenheng med ekstrarolleadferd for begge kjønn.

Konstruktiv lederadferd og jobbressurser har tilnærmet lik, liten til middels, sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for begge kjønn.

Jobbkraav har tilnærmet lik sammenheng, svært liten til liten, sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for begge kjønn.

Signifikanstest av forskjellene mellom korrelasjonene viste få signifikante forskjeller mellom kvinner og menn. For kvinner hadde aldersgrupper og militær/sivil større sammenheng med jobbengasjement og indre motivasjon enn hos menn. For menn hadde oppdragsorientert ledelse større sammenheng med jobbengasjement sammenlignet med kvinner.

Tabell 4.2.1 KVINNER. Snittskår (*M*), standardavvik (*SD*) og bivariat korrelasjon for variablene som er brukt i studien (*N* = 1715)

Variabler	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Demografiske															
1. Aldersgrupper	3.05	1.60	—												
2. Militær/Sivil	1.53	0.50	.55 ***	—											
3. Leder/medarbeider	.89	.31	-.13 ***	.10 ***	—										
Konstruktiv ledelse															
4. BLA Rollemodell	5.50	1.15	.03	.01	-.04	—									
5. BLA Oppdragsorientert	5.26	1.35	.05	-.01	-.08 **	.63 ***	—								
6. BLA Utviklingsfokus	4.96	1.45	.03	-.05 *	-.08 ***	.62 ***	.70 ***	—							
Jobbressurser															
7. Jobbautonomi	4.00	0.93	.04	-.06 *	-.14 ***	.31 ***	.24 ***	.38 ***	—						
8. Kultur for kontinuerlig forbedring	4.90	1.35	.02	-.08 ***	-.10 ***	.57 ***	.61 ***	.77 ***	.44 ***	—					
Jobbkrav															
9. Laissez-Faire	1.87	0.91	-.01	.04	.06 **	-.64 ***	-.72 ***	-.58 ***	-.23 ***	-.50 ***	—				
10. Abusive Supervision	1.44	0.77	-.07 **	-.06 *	.05 *	-.54 ***	-.39 ***	-.43 ***	-.24 ***	-.37 ***	.43 ***	—			
Utfallsvariabler															
11. Ekstrarolleadferd	5.58	0.88	.05	.05 *	-.08 **	.18 ***	.22 ***	.27 ***	.26 ***	.34 ***	-.16 ***	-.12 ***	—		
12. Jobbengasjement	4.27	1.36	.16 ***	.07 **	-.10 ***	.26 ***	.34 ***	.35 ***	.38 ***	.40 ***	-.24 ***	-.18 ***	.37 ***	—	
13. Indre motivasjon	3.53	0.95	.19 ***	.05 *	-.10 ***	.22 ***	.25 ***	.33 ***	.48 ***	.40 ***	-.20 ***	-.14 ***	.33 ***	.70 ***	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (to-halet) Militær/Sivil: militær = 1, sivil = 2. Leder/Medarbeider: Leder = 0, medarbeider = 1.

Tabell 4.2.2 MENN. Snittskår (*M*), standardavvik (*SD*) og bivariat korrelasjon for variablene som er brukt i studien (*N* = 7377)

Variabler	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Demografiske															
1. Aldersgrupper	2.93	1.60	—												
2. Militær/Sivil	1.23	0.42	.33 ***	—											
3. Leder/medarbeider	.81	.40	-.25 ***	.15 ***	—										
Konstruktiv ledelse															
4. BLA Rollemodell	5.45	1.17	-.01	-.07 ***	-.02	—									
5. BLA Oppdragsorientert	5.30	1.29	-.04 ***	-.11 ***	-.04 ***	.64 ***	—								
6. BLA Utviklingsfokus	5.01	1.37	-.05 ***	-.12 ***	-.03 *	.64 ***	.72 ***	—							
Jobbressurser															
7. Jobbautonomi	4.10	0.88	.03 **	-.08 ***	-.16 ***	.34 ***	.29 ***	.39 ***	—						
8. Kultur for kontinuerlig forbedring	5.03	1.26	-.01	-.14 ***	-.09 ***	.59 ***	.64 ***	.77 ***	.45 ***	—					
Jobbkra															
9. Laissez-Faire	1.88	0.90	.08 ***	.14 ***	.01	-.65 ***	-.71 ***	-.61 ***	-.29 ***	-.56 ***	—				
10. Abusive Supervision	1.52	0.80	-.03 *	.03 *	.01	-.60 ***	-.42 ***	-.48 ***	-.26 ***	-.42 ***	.46 ***	—			
Utfallsvariabler															
11. Ekstrarolleadferd	5.59	0.81	.05 ***	-.03 *	-.10 ***	.21 ***	.26 ***	.29 ***	.28 ***	.37 ***	-.17 ***	-.13 ***	—		
12. Jobbengasjement	4.15	1.31	.06 ***	.02 *	-.10 ***	.29 ***	.32 ***	.36 ***	.42 ***	.42 ***	-.27 ***	-.21 ***	.41 ***	—	
13. Indre motivasjon	3.51	0.92	.12 ***	-.01	-.14 ***	.23 ***	.27 ***	.33 ***	.48 ***	.41 ***	-.22 ***	-.17 ***	.34 ***	.73 ***	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (to-halet) Militær/Sivil: militær = 1, sivil = 2. Leder/Medarbeider: Leder = 0, medarbeider = 1.

4.3 Hierarkisk multipl regresjonsanalyse

Resultatene fra den hierarkiske multipl regresjonsanalysen er presentert i Tabell 4.4.

De demografiske variablene i *steg 1 og 2* var stort sett signifikante ($p < .001$), men forklarte lite av variansen i utfallsvariablene. Alder forklarte 3 % av variansen i jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner, samt 1 % av variansen i indre motivasjon for menn. Aldersgrupper bidro til størst forklart varians i jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner

Videre viste analysen i *steg 3* at konstruktiv ledelse bidro i middel stor grad til å forklare variansen i utfallsvariablene for begge kjønn: 7 % hos kvinner og 9 % hos menn av ekstrarolleadferd, 13 % hos kvinner og 14 % hos menn av jobbengasjement, samt 10 % hos kvinner og 12 % hos menn av indre motivasjon ($p < .001$). Konstruktiv ledelse bidro til størst forklart varians for menn i alle utfallsvariablene.

Jobbressurser i *steg 4* bidro ytterligere med middel stor forklaringskraft i variansen i alle utfallsvariablene: 6 % av ekstrarolleadferd for begge kjønn, 9 % hos kvinner og 10 % hos menn av jobbengasjement, samt 17 % hos kvinner og 15 % hos menn av indre motivasjon ($p < .001$). Jobbressurser forklarte størst varians i indre motivasjon for kvinner.

Jobbkrav, destruktiv lederadferd, i *steg 5* endret ikke forklart varians i noen grad og var kun signifikant hos menn for prediksjon av ekstrarolleadferd og indre motivasjon. Jobbkrav bidro ikke til å forklare variansen i noen av utfallsvariablene hos kvinner.

Oppsummert viste funnene i Tabell 4.4 at modellene som helhet er signifikante ($p < .001$) og forklarte variansen i alle tre utfallsvariablene i middels til stor grad for begge kjønn. Variansen i ekstrarolleadferd 14 % hos kvinner og 16 % hos menn, i jobbengasjement 25 % hos begge kjønn, og i indre motivasjon 31 % hos kvinner og 30 % hos menn.

Tabell 4.3 Multipl regressjonsanalyse for demografiske variablers, jobbressursers og jobbkravs påvirkning på utfallsvariablene.

Variabler	Ekstrarolleadferd				Jobbengasjement				Indre motivasjon			
	Kvinne		Mann		Kvinne		Mann		Kvinne		Mann	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Steg 1. Demografiske		.00		.00***		.03***		.00***		.03***		.01***
Aldersgrupper	-.03		.02		.11***		.02*		.16***		.09***	
Steg 2. Demografiske		.01**		.01***		.01**		.01***		.01**		.01***
Militær/sivil	.10***		.03*		.05*		.09***		.01		.04**	
Leder medarbeider	-.04		-.04***		-.02		-.03**		-.01		-.04***	
Steg 3. Konstruktiv ledelse		.07***		.09***		.13***		.14***		.10***		.12***
Rollemodell	-.04		-.01		-.03		-.01		-.05		-.06***	
Oppdragsorientert	.07		.11***		.20***		.10***		.03		.06***	
Utviklingsorientert	-.01		-.01		-.01		.02		.01		.05**	
Steg 4. Jobbressurser		.06***		.06***		.09***		.10***		.17***		.15***
Jobbautonomi	.14***		.14***		.26***		.29***		.38***		.37***	
Kultur for kontinuerlig forbedring	.28***		.31***		.21***		.22***		.24***		.23***	
Steg 5. Jobbkrav		.00		.00***		.00		.00		.00		.00*
Laissez faire	.02		.09***		.04		.00		-.02		.02	
Abusive supervision	.01		.03*		.02		.01		.05		.03*	
R2		.14***		.16***		.25***		.25***		.31***		.30***
N		1704		7366		1704		7366		1704		7366

Note: Alle β - koeffisienter er hentet fra regressjonsanalysens steg 5.

Leder/Medarbeider: leder = 0, medarbeider = 1. Type ansatt: 1 = militær, 2 = sivil.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5 Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan kvinner opplever det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret, sammenlignet med menn gjennom å se på utfallsvariablene ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon som indikatorer på et godt psykososialt arbeidsmiljø. Herunder ble også hvilke faktorer som predikerte utfallsvariablene for ansatte i Forsvaret undersøkt, samt om det var ulike variabler som predikerte utfallsvariablene for kvinner og menn.

Resultatene viste flere signifikante kjønnsforskjeller i ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. I ekstrarolleadferd var det kun signifikant forskjell mellom militære kvinner og militære menn og til fordel for menn. I jobbengasjement var det kun i underkategorien militære hvor det ikke var noen signifikant forskjell. I indre motivasjon var det kun signifikant forskjell mellom sivile kvinner og sivile menn, og til fordel for kvinner. De fleste forskjellene var i favør av kvinner og effektstørrelsene var imidlertid små. Dette ga indikasjoner på at kjønn kan ha betydning for opplevd psykososialt arbeidsmiljø, men at forskjellen var svært liten.

Forventningen var likevel at eventuelle forskjeller i utfallsvariablene vil være små basert på relativt sprikende funn i empirien knyttet til kjønnsforskjeller i utfallsvariablene (Bach, 2017; Berger, 2018; Hu et al., 2017; Martinussen et al., 2017; Platek, 2015; Schaufeli et al., 2006; Thomsvik, 2019).

Funn i hvilke variabler som predikerte utfallsvariablene for ansatte i Forsvaret var alder og lederansvar av de demografiske variablene. Konstruktiv ledelse og jobbbressurser predikerte ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon i størst grad, og jobbkrav predikerte utfallsvariablene i mindre grad enn de positive.

Videre viste resultatene svært få signifikante kjønnsforskjeller i hvilke variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner og menn. For kvinner predikerte alder jobbengasjement og indre motivasjon, altså jo eldre jo større engasjement og motivasjon. Ansatt-type predikerte også jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner, er de sivilt ansatt vil de oppleve større engasjement og motivasjon. Konstruktiv ledelse var en signifikant prediktor for menn i ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Jobbbressurser predikerte indre motivasjon i større grad for kvinner enn menn, og jobbkrav predikerte utfallsvariablene i større grad for menn, men disse forskjellene var ikke signifikante.

Diskusjonen vil ta for seg problemstillingene suksessivt og diskutere funn sett opp mot gjeldende teori og empiri, deretter vil styrker og begrensninger ved studien belyses.

5.1 Kjønnsforskjeller i opplevd psykososialt arbeidsmiljø

Oppsummert var det flest signifikante kjønnsforskjeller i jobbengasjement og alle i favør av kvinner. Den eneste signifikante forskjellen i favør av menn var i ekstrarolleadferd for underkategorien militært ansatte. Alle effektstørrelsene var imidlertid små. Identifiserte signifikante kjønnsforskjeller fra *t*-testen diskuteres ut fra hver utfallsvariabel.

5.1.1 Ekstrarolleadferd

Analysen viste en signifikant kjønnsforskjell i ekstrarolleadferd blant militært ansatte, og effektstørrelsen var liten og i favør av menn ($g = -0.09$).

Dette støttes av andre funn som tyder på at kvinner kan se på ekstrarolleadferd som en «i rolle adferd» med utgangspunkt i kjønnsideologi om at kvinner tenderer mer enn menn til å hjelpe andre (Clarke & Sulsky, 2017; Organ & Ryan, 1995). Dette kan skape en forventning hos ledere om at kvinnelige ansatte vil utvise ekstrarolleadferd i større grad enn menn (Vey & Campbell, 2004). Når militære kvinner samtidig opplever at de må prestere ekstra for å innfri forventningene og passe inn (Fasting & Sand, 2011; Kristiansen et al., 2010) og at deres prestasjoner tilskrives kjønn (Steder, 2013) kan en mulig forklaring være at de opplever at det står flere arbeidsoppgaver på egen opplevde «stillingsbeskrivelse». Dette støttes ytterligere av funn som tyder på at kvinners arbeidsinnsats blir vurdert etter strengere kriterier enn menn, selv når de innehar samme jobb (Westover, 2010). En mulig forklaring kan derfor være at forventningene kvinner har til å engasjere seg i ekstrarolleadferd, enten selvpålagt eller opplevd fra andre, derfor er større enn for menn og som en konsekvens vurderer adferden som «i rolle adferd».

På den andre siden har annen forskning konkludert med at det finnes lite evidens for sammenheng mellom kjønn og egenrapportert ekstrarolleadferd, uavhengig av type yrke og land (Allen & Jang, 2016). Tilsvarende funn har konkludert med at verken jobbkarakteristika eller familieforpliktelser har noen sammenheng med forskjell i egenrapportert arbeidsinnsats (Westover, 2010). Andre funn kan tyde på at kvinner kan underrapportere ekstrarolleadferd og menn kan overrapportere, sammenlignet med kollegarapportert ekstrarolleadferd (Clarke & Sulsky, 2017). Diskrepans mellom egenrapportering og kollegarapportering kan tyde på at faktisk involvering i ekstrarolleadferd for militære kvinner kan være lik som for militære menn.

5.1.2 Jobbengasjement

Resultatene viste signifikante kjønnsforskjeller i alle kategoriene, unntatt for militært ansatte, men effektstørrelsene var små og til fordel for kvinner. Effektstørrelsen var størst i underkategorien ledere (Hedges $g = 0.20$).

Resultatet underbygges av tilsvarende funn i en studie fra 2015 av studenter ved Forsvarets høyskole som indikerte at kvinnene hadde større jobbengasjement enn menn (Platek, 2015). Tilsvarende er funn er gjort innen helse- og omsorgsykker (Richardsen & Martinussen, 2008), men effektstørrelsene i begge studiene var små.

På den andre siden viste funn i en studie i politiet som viste at menn rapporterte signifikant høyere jobbengasjement enn kvinner, men forskjellen var imidlertid liten (Berger, 2018). Dette funnet forsterkes ytterligere av Banihani, Lewis og Syeds (2013) argumentasjon om at kvinner har vanskeligere for å vise jobbengasjement. En mulig svakhet ved Banihani et als. argumentasjon kan være at den er fundamentert i kjønnsideologi og meget tradisjonelle kjønnsroller. Schaufeli, Bakker og Salanova (2006) fant i sin kryssnasjonale studie at menn skåret høyere på jobbengasjement enn kvinner i Norge ($N = 2114$). Yrker fra Norge inkludert i denne studien var politi, lærer, helse og omsorg, samt sosialarbeidere.

Den samme studien hadde imidlertid andre funn som viste at i andre sammenlignbare land så skåret kvinner høyere, samt andre funn hvor det ikke var noen kjønnsforskjell (Schaufeli et al., 2006, s. 711). En studie fra Nederland ($N = 4000$) på tvers av yrker viste at kjønn og jobbengasjement ikke har noen sammenheng (Schaufeli, 2012, s. 4).

Empirien på kjønnsforskjeller i jobbengasjement er sprikende både i sammenlignbare land og yrker. I tillegg er det kun små forskjeller, om noen, som er funnet. Dette kan tyde på at det er mange andre faktorer som påvirker den ansattes jobbengasjement enn kjønn. Funnene i vår studie og Plateks (2015) studie kan tyde på at det er særegne forhold knyttet til Forsvaret som påvirker jobbengasjement. På den andre siden kan det tyde på at begge har undersøkt et relativt homogent utvalg med stor andel av selektert og motivert personell.

En annen forklaring kan være at kvinner kan ha mer jobbengasjement enn menn i Forsvaret fordi de må overkomme vesentlig flere hindringer enn menn. De søker seg inn i en utpreget mannsdominert kultur hvor de må prestere bedre enn menn for å bli akseptert og vurdert som like god eller bedre enn menn (Hellum, 2010; Lilleaas & Ellingsen, 2014), dette kan tyde på at kvinner gjør et mer bevisst valg enn menn når de søker seg til Forsvaret. Funn i to andre masteroppgaver antyder at kvinnelige offiserer gjorde et bevisst valg, eller hadde en underliggende grunn når de søkte seg til Forsvaret (Lundstein, 2009; Weierud, 2020). Videre er det funn som tyder på at kvinner kan være selvransakende og kritisk til eget kandidatur ved søknad på stillinger i Forsvaret (Weierud, 2020, s. 29). Dette underbygges ytterligere av funn i en intern studie fra Hewlett Packard viste at kvinner ikke søker stillinger uten at de tilfredsstill alle kravene til stillingen 100 % (Mohr, 2014). Forskningen på kvinner i Forsvaret har funnet flere årsaker til at kvinner slutter. En av årsakene var at de som enten

ikke evner, eller ikke ønsker å tilpasse seg kulturen i Forsvaret slutter (Kristiansen et al., 2010). Dette kan tyde på at hovedvekten av kvinner som jobber i Forsvaret har gjort et bevisst utradisjonelt yrkesvalg og enten tilpasset seg kulturen eller har funnet andre aspekter ved jobben som betyr mer og bidrar til økt jobbengasjement.

En mulig forklaring kan være sivile kvinner kan oppleve autentisitet på jobb. Empiri tyder på at opplevd autentisitet på jobb fører til økt jobbengasjement (van den Bosch et al., 2019). Dette handler om i hvilken grad den ansatte opplever at jobben stemmer over ens med sine egne verdier og overbevisning, og at den ansatte kan handle i tråd med verdier og overbevisning (van den Bosch et al., 2019, s. 248). Det kan kanskje argumenteres for at det er enda viktigere for de i uniform å kunne handle i tråd med egne verdier og overbevisning enn de uten uniform. Fordi det er i hovedsak de som er i uniform som i ytterste konsekvens må ut og sloss for Norge. Men nettopp uniformen og uniformsreglementet kan tenkes å virke begrensende på autentisitet gjennom bestemmelser for antrekk, hår, skjegg, smykker og andre ting (Forsvaret, 2020a). Det finnes i tillegg tydelige krav til forventet fremferd for de i uniform. Sivile kvinner omfattes ikke i særlig grad av disse bestemmelsene og kan antatt være seg selv i større grad også på jobb, altså oppleve mer autentisitet og større jobbengasjement.

Opplevd autentisitet kan også være en mulig forklaring at kvinnelige ledere opplever mer jobbengasjement enn andre. Snittaldersgruppe på kvinner med lederansvar i denne studien er aldersgruppe 4 (41 – 50 år), (Tabell 4), noe som sannsynliggjør at flesteparten har vært gjennom minimum befalsskole og krigsskole. Gjennom utdanningen har de blitt selektert og fått grundig opplæring i kjerneverdiene i Forsvaret og hvilken adferd, fremferd og holdninger som forventes av en offiser, og sannsynligvis integrert dette i egne verdier, adferd og holdninger (Schein, 2004). Dette vil sannsynligvis medføre økt jobbengasjement gjennom at de opplever mer autentisitet i jobben. Ledere vil også kunne oppleve større grad av autonomi og ha tilgang til flere ressurser enn medarbeidere, som ifølge Bakker og Leiter (2010) vil kunne føre til økt jobbengasjement. Lederen blir også muligens målt på andre ting enn medarbeidere, som leveranse og måloppnåelse, og derigjennom får mer tillit og økt jobbengasjement (Bakker & Leiter, 2010).

Det kan likevel være andre faktorer enn de som er målt i denne studien som kan påvirke de ansattes jobbengasjement. Kanskje den enkle forklaringen kan være at en stor del av kvinnene faktisk har valgt Forsvaret som arbeidsplass nettopp på grunn av kulturen og de verdiene Forsvaret står for? I Schaufeli et al. sin meta-analyse fra 2006 tilla de ikke kjønnsforskjellene noen praktisk betydning da samtlige effekter var mindre enn Cohens' $d = .20^4$ (Schaufeli et al., 2006, s. 711). Størst

⁴ Cohens' d er en effektstørrelse som er direkte sammenlignbar med Hedges' g når utvalget er $> N = 20$ (Ellis, 2010).

effekt i kjønnsforskjell i inneværende studie var Hedges' $g = .20$, i jobbengasjement for kvinnelige og mannlige ledere. Resterende effektstørrelser var $g = .10$ eller lavere. Selv om kvinner generelt har rapportert høyere på jobbengasjement enn menn kan det stilles spørsmålsteget ved den praktiske betydningen av effekten.

Det er gjennomført flere studier på jobbengasjement i Norge med samme måleverktøy som ble brukt i denne studien. Snittskår (M) kan derfor sammenlignes; helse og omsorgsyrker, $N = 998$, 80.5 % kvinner, $M = 4.20$ (Richardsen & Martinussen, 2008); helse og omsorgsyrker, $N = 1266$, 67 % kvinner, $M = 3.91$ (Nerstad et al., 2009); helsepersonell og barnevern, $N = 489$, 92 % kvinner, $M = 4.42$ (Kaiser, Patras, Adolfsen, Richardsen & Martinussen, 2020); denne studien, FMU 2018, $N = 9092$, 18.9 % kvinner, $M = 4.18$ (Tabell 4). Snittverdien av de tre sammenlignbare studiene er (M) = 4.17. Dette kan tyde på at jobbengasjementet i Forsvaret er tilnærmet likt som i andre yrker i Norge med omvendt kjønnsfordeling.

5.1.3 Indre motivasjon

Den eneste signifikante kjønnsforskjellen i indre motivasjon var i underkategorien for sivilt ansatte. Effektstørrelsen var liten og i favør av kvinner (Hedges $g = 0.08$).

Et motstridende funn til dette er Bachs (2017) masterstudie fra 2017 som viste at kvinner opplevde mindre motivasjon i eget arbeid sammenlignet med menn.

Effektstørrelsene tatt i betraktning så kan det stilles spørsmålsteget ved om forskjellene har noen praktisk betydning. Det kan hevdes at kvinner som har valgt Forsvaret som arbeidsplass har tatt et relativt utradisjonelt valg, dette vil i alle fall gjelde de kvinnene som gjorde dette valget for 20 år siden og fortsatt tjenestegjør.

Rettes blikket mot definisjonen av indre motivasjon så sier den at kilden til motivasjonen ligger i selve arbeidet (G. Kaufmann & Kaufmann, 2015). Videre handler det om at jobben gir mulighet til å kunne videreutvikle seg selv gjennom nye utfordringer, får større grad av kompetanseopplevelse, samt at man har en følelse av tilhørighet gjennom samspill med andre og en opplevelse av samsvar mellom egne og organisasjonens verdier (Di Domenico & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2000). Det kan være at forskjellen mellom sivile kvinner og menn kan være at kvinnene innehar funksjoner hvor det er enklere å se funksjonens betydning for Forsvarets overordnede mål. Selv om kvinner tar flere studiepoeng og høyere utdanning enn menn (SSB, 2020), så er de likevel majoriteten i yrker som renholdere og sykepleiere. I Forsvaret er det (antatt) en større andel kvinner enn menn som jobber innen renhold, personellforvaltning, sanitet/sykepleier/sykestuer og innen forpleining. Dette er viktige funksjoner som har direkte innvirkning i hverdagen til samtlige i Forsvaret for å fylle viktige basisbehov for alle som er ansatt eller inne til førstegangstjeneste. Basisbehov som mange

kan ta for gitt. Når disse funksjonene ikke leverer som forventet, som f.eks. at det er møkkete på arbeidsplassen, forventet lønn og tillegg blir feil eller at maten er dårlig, vil de ofte få direkte tilbakemelding. De ivaretar personellet - Forsvarets viktigste ressurs (Forsvarsdepartement, 2020). Når de ansatte opplever at egen funksjon har stor betydning for andre, kombinert med en følelse av mestring og tilhørighet i organisasjonen vil dette kunne føre til økt indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000; Van den Broek et al., 2010).

5.2 Hvilke variabler predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret?

De *demografiske variablene* viste svært liten til liten sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon i korrelasjonsanalysene (Tabell 4.2.1 og 4.2.2). I tillegg forklarte de lite av variansen på utfallsvariablene i trinn 1 og 2 i regresjonsanalysen i Tabell 4.4. Dette er i tråd med funn i andre studier med tilsvarende funn knyttet til jobbengasjement og jobbtilfredshet (Martinussen, Adolfsen, Lauritzen & Richardsen, 2012; Martinussen & Richardsen, 2006; Richardsen & Martinussen, 2008).

Alder viste størst sammenheng og forklart varians for ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon, denne var likevel liten og svak i positiv retning (Tabell 4.2.1, 4.2.2 og 4.3). Dette indikerte at jobbengasjement og indre motivasjon økte noe med alder, og kan tyde på at jobbengasjement øker i takt med økt erfaring og kompetanse. Dette er i samsvar med andre funn som tyder på at tilfredshet, motivasjon, engasjement og tilhørighet øker gradvis med alderen (Richardsen & Martinussen, 2008; Schaufeli, 2012; Tynes et al., 2018).

Lederansvar viste liten sammenheng med utfallsvariablene og forklarte liten del av variansen (Tabell 4.2.1, 4.2.2 og 4.3). Imidlertid er det flere funn denne studien som tyder på at lederansvar kan predikere ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Funn i tabell 4.1 viser at underkategorien ledere har høyere snittskår (*M*) sammenlignet med resten av utvalget. Ledere vil sannsynlig oppleve mer jobbautonomi enn de andre kategoriene. Jobbautonomi viser middels til stor sammenheng med utfallsvariablene (Tabell 4.2.1, 4.2.2). Autonomi, muligheten til selvbestemmelse i utførelse av arbeidsoppgaver og følelse av at ens handlinger er selvvalgt ligger som en forutsetning i teorien og empirien for ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon (Bakker & Leiter, 2010; Organ et al., 2006; Ryan & Deci, 2000).

Konstruktiv ledelse viste middels sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon i korrelasjonsanalysene (Tabell 4.2.1 og 4.2.2). Funnet i korrelasjonsanalysene viste at utviklingsorientert lederadferd hadde størst sammenheng med utfallsvariablene.

Utviklingsorientert lederadferd fokuserer på godt samspill, utvikling, kreativ tenkning og kollektiv læring (Forsvaret, 2020c; Yukl, 2012). Utviklingsorientert lederadferd baseres i stor grad på samspill mellom leder og medarbeider. Dette er i samsvar med det teoretiske og empiriske grunnlaget som har vist at god kvalitet på samspill mellom leder og medarbeider (LMX) gir økte ressurser og har en positiv effekt på jobbprestasjon, ekstrarolleadferd og tilfredshet (Martinsen, 2016). I tillegg forklarte konstruktiv ledelse middels stor grad av variansen på utfallsvariablene i trinn 3 i regresjonsanalysen (Tabell 4.3). Spesielt gjaldt dette for oppdragsorientert lederadferd som er med på å tydeliggjøre roller ansvar og myndighet i arbeidsfordelingen (Forsvaret, 2020c; Yukl, 2012). Det er en meget stor interkorrelasjon mellom utviklingsorientert og oppdragsorientert ledelse ($r = .70$ og $.72$, $p < .001$). En mulig forklaring er at respondentene opplever disse som tilnærmet identiske og har rapportert deretter. Sett sammen med Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, er dette en lederadferd som kan gi de ansatte relativt stor grad av autonomi i utførelsen av arbeidet (Forsvaret, 2019a). Dette er i samsvar med det teoretiske og empiriske grunnlaget for ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon hvor opplevd jobbautonomi ligger som en forutsetning for alle tre (Bakker & Leiter, 2010; Organ et al., 2006; Ryan & Deci, 2000). Dette forsterkes ytterligere ved at *jobbressurser*, jobbautonomi og kultur for kontinuerlig forbedring, viste middels til stor sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon i korrelasjonsanalysene (Tabell 4.2.1 og 4.2.2). Jobbressurser forklarte også middels stor grad av variansen på utfallsvariablene i trinn 4 i regresjonsanalysen i Tabell 4.4. Funnene understøttes av gjeldende teori og empiri knyttet til utfallsvariablene og JD-R modellen og samsvarer med forventningene om at konstruktiv ledelse og jobbressurser ville korrelere signifikant positivt med utfallsvariablene (Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2018; Schaufeli, 2017).

Jobbkrav hadde viste liten til middels sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon i korrelasjonsanalysene, Tabell 4.2.1 og 4.2.2, men forklarte ikke variansen på utfallsvariablene i særlig grad i trinn 5 i regresjonsanalysen i Tabell 4.4. en svært liten til liten sammenheng med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Laissez faire hadde størst sammenheng med utfallsvariablene i korrelasjonsanalysen. Dette kan tyde på at når ansatte har en leder som tilsynelatende ikke bryr seg, så bryr heller ikke de ansatte seg om å engasjere seg. Funnene understøttes av gjeldende teori og empiri knyttet til utfallsvariablene og JD-R modellen og samsvarer med forventningene om at jobbkrav ville ha liten sammenheng med utfallsvariablene (Halbesleben,

2010; Lesener et al., 2018). Hadde flere jobbkrav som f.eks. høyt jobbpess, overtid, jobb – hjem-konflikt vært målt i FMU 2018 og inkludert i analysene, kunne de ha bidratt med mer forklart varians.

Oppsummert er funnene i analysene i samsvar med forventede funn og støttes gjeldende teori og empiri (Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2018; Schaufeli, 2017; Thomsvik, 2019). Funnene oppfyller også i stor grad Thorsud og Emerys psykologiske jobbkrav for å oppleve arbeidet som meningsfylt (Skogstad, 2011).

Motstridende er at lederansvar i andre studier er blitt brukt som jobbkrav (Richardsen & Martinussen, 2008). I denne studien ble lederansvar brukt som demografisk kontrollvariabel og viste svært liten til middels sammenheng positiv retning for ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. Dette indikerer at lederansvar også kan regnes som en ressurs forutsatt at lederen har opplevelse autonomi og mestring i oppgaven.

5.3 Kjønnforskjeller i prediktorer for ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon.

Forskningen har beskrevet kulturen i Forsvaret til å være preget av en hegemonisk dominerende maskulin kultur hvor det er en overvekt av menn, også i de fleste og viktigste maktposisjonene på alle nivåer (Carreiras, 2017; Lilleaas & Ellingsen, 2014). Tall fra MOST- undersøkelsen i 2018 og 2020, samt FMU 2019, viste at en vesentlig større prosentandel kvinner enn menn var utsatt for mobbing og seksuell trakassering (Forsvaret, 2019a; Forsvaret, 2019b; Forsvaret, 2021). Forskningen har vist at mobbing og trakassering fører til redusert jobbengasjement (Maslach & Leiter, 2016, s. 354)

Dette ga grunnlag for å undersøke eventuelle kjønnforskjeller knyttet til prediktorer for ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon gjennom følgende problemstilling:

Er det ulike variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner og menn?

5.3.1 Kvinner

Etter signifikantesting av korrelasjonene viste alder og ansatt-type seg å være de variablene som predikerte jobbengasjement og indre motivasjon i større grad for kvinner enn menn. Da i betydningen at jobbengasjement og indre motivasjon øker med alder, samt at sivilt ansatte har mer jobbengasjement og indre motivasjon.

Dette gjenspeilet seg i trinn 1 i regresjonsanalysen hvor alder forklarte to til tre prosent mer av variansen i jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner enn menn. For ansatt-type i trinn 2

kom det ikke like tydelig frem i verken prosent eller i størrelse på β -koeffisientene, da spesielt sistnevnte var størst for menn på jobbengasjement og indre motivasjon.

Den største forskjellen var at alder i større grad predikerer jobbengasjement og indre motivasjon hos kvinner enn for menn. Resultater fra andre undersøkelser og annen forskning har vist at trivsel og velvære øker med alderen, at man blir mer tilfreds (Richardsen & Martinussen, 2008; Schaufeli, 2012; Tynes et al., 2018). En mulig forklaring på at alder predikerer variansen i jobbengasjement og indre motivasjon to til tre prosent mer for kvinner kan være at mobbing og seksuell trakassering avtar jo eldre de blir (Fasting et al., 2021). Den mest sannsynlige forklaringen handler nok heller om at med alder følger økt kompetanse og erfaring, og at man er mer trygg på seg selv.

Regresjonsanalysens steg 4 viste at *jobbressurser* forklarte to prosent mer av variansen i indre motivasjon hos kvinner enn menn. En mulig forklaring kan være at jobbressurser gir størst mulighet for kvinner til å påvirke egen jobbsituasjon. Opplevd autonomi og kombinert med kultur for kontinuerlig forbedring (KF) er det som i størst grad legger forholdene til rette for påvirkning av omgivelsene gjennom å oppmuntre til kreativitet, refleksjon og åpning for å komme med konstruktiv kritikk av mulige løsninger. Dette tilrettelegger også for mer samspill mellom leder og medarbeider, LM-X, som kan bidra til større jobbtilfredshet (Martinsen, 2016). Teori og empiri knyttet JD-R modellen har vist at job-crafting vil kunne føre til økt jobbengasjement og følelse av tilhørighet i organisasjonen (Bakker et al., 2012; Lesener et al., 2018; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sett i sammenheng med diskusjonen om tilpasning og autentisitet tidligere dette kapittelet, kan det sannsynliggjøres at autonomi og KF er de faktorene som har størst betydning for kvinners indre motivasjon i denne undersøkelsen.

5.3.2 Menn

Etter signifikantesting viste det seg at *konstruktiv ledelse*, og da mer spesifikt *oppdragsfokusert ledelse*, signifikant predikerte jobbengasjement i større grad for menn enn kvinner. Dette gjenspeilte seg i mindre grad i regresjonsanalysens steg 3 hvor *konstruktiv ledelse* forklarte en prosent mer av jobbengasjement for menn enn kvinner, og β -koeffisienten var større for kvinner på *oppdragsorientert ledelse*. Den største forskjellen i regresjonsanalysen var imidlertid at konstruktiv ledelse forklarte to prosent mer av variansen i indre motivasjon for menn.

Forskning har vist at kvinner og menn verdsetter ulike jobbkarakteristika (Westover, 2010), og dette kan være en mulig forklaring på denne kjønnsforskjellen. En annen forklaring kan være at det er flere menn enn kvinner i operative stillinger. Gitt operativ tjeneste, og Forsvarets ledelsesfilosofi OBL, vil det antatt være oppdragsorientert ledelse som fungerer best i denne

konteksten. I en kontekst hvor det kan være kritisk med tydelig avklaring av rolle, ansvar og myndighet sett i sammenheng med sjefens intensjon, for å kunne løse oppdraget på best og mest effektiv måte. Det kan være at en leder som utøver denne lederadferden kan fremstå som mer tydelig enn ved bruk av de andre lederadferdene. En tydelig leder kan tenkes å bli oppfattet som en bedre leder av andre menn. Menn kan i tillegg verbalt uttrykke mer misnøye med arbeidsforhold enn kvinner, med bakgrunn i ulik sosialisering (Westover, 2010).

Oppsummert viste funnene i regresjonsanalysen i Tabell 4.4 at modellen som helhet var signifikant ($p < .001$) og forklarer variansen i ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon i middels til stor grad for begge kjønn. Variansen i ekstrarolleadferd hos menn forklarte to prosent mer for menn enn kvinner, i jobbengasjement var forklaringskraften lik og variansen i indre motivasjon forklarte en prosent mer for kvinner enn menn. Disse funnene er i samsvar med funn i en tidligere studie basert på samme datasett (Thomsvik, 2019).

5.4 Styrker og begrensninger

En styrke er at studien er unik i form av at det ikke er gjennomført lignende studie på psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret. Studien bidrar med evidensbasert kunnskap om de ansattes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret målt gjennom ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon. og spesielt med tanke på kjønnsforskjeller knyttet til dette.

En begrensning ved studien er at den kun har sett på de positive utfallsvariablene og ikke den negative som utbrenthet representerer. Mobbing og seksuell trakassering er heller ikke direkte målt i denne studien og derfor er det kun resultater fra andre studier som er brukt i argumentasjonen. Nyansene i eventuelle kjønnsforskjeller og eventuelt flere nyanser kunne ha blitt belyst om flere ting var målt og det hadde blitt gjennomført intervjuer.

En annen styrke er størrelsen på utvalget og at kjønnsfordelingen i utvalget samsvarer med den faktiske fordelingen av de ansatte i Forsvaret. I tillegg er alle måleverktøyene solid forankret i teori og empiri, samt at den interne konsistensen i skalaene viser at målingene er tilstrekkelig presise. Fordelen med en tverrsnittsundersøkelse er at den gir et presist bilde av organisasjonen da den ble gjennomført og vi kan se hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2016, s. 109). På den andre siden vil kun bruk av tverrsnittsundersøkelse for å samle inn data gi en kunstig høy sammenheng mellom variablene (monometode-bias). For å moderere dette kunne det ha vært gjennomført intervjuer av personell i de ulike kategoriene for å få et mer komplett bilde på sammenhengene.

En annen styrke er at jeg har valgt å undersøke egen arbeidsplass i denne studien. Dette gir fordeler ved at jeg har god kjennskap til organisasjonen og kulturen. I tillegg har jeg hatt stillinger på ulike nivå i flere forsvarsgrener og har derfor breddekunnskap, et stort nettverk og tilgang til organintern informasjon (Jacobsen, 2016).

Begrensningen kan imidlertid være at temaet blir for nært og personlig, som fører til at jeg problematiserer for lite, underspiller negative funn og at tolkningen blir preget av mine bevisste eller underbevisste bias (Creswell & Creswell, 2018). Jeg har i hele prosessen vært spesielt oppmerksom på denne fallgraven og har etter beste evne søkt å behandle resultater og diskusjon objektivt.

En annen begrensning er at denne studien har brukt et absolutt-mål når ledere ble definert, men ikke på medarbeidere. Definerte ledere er de som har svart ja på alle fire spørsmål om lederansvar. Gruppen medarbeidere inneholder derfor personell med opptil 75 % lederansvar. Dette ble gjort for at spørsmålene er utfordrende å rangere internt og det er mange som kan svare ja på flere spørsmål uten å ha et formelt lederansvar. I et mannsdominert yrke med liten utvalgsstørrelse for kvinnelige ansatte er at det gir mindre mulighet for å oppdage små kjønnsforskjeller. Konsekvensen i denne undersøkelsen kan være at utvalget kvinnelige ledere er for lite til å påvise de faktiske kjønnsforskjellene.

6 Konklusjon

Denne studien har undersøkt kjønnsforskjeller i opplevd psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret med ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon som positive utfallsvariabler. Studien har også undersøkt hvilke variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret, samt undersøkt om det er ulike prediktorer for kvinner og menn. Dette ble undersøkt med disse problemstillingene:

Problemstilling 1: Hvordan opplever kvinner det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret sammenliknet med menn?

Delproblemstilling 2a: Hvilke variabler predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for ansatte i Forsvaret?

Delproblemstilling 2b: Er det ulike variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon for kvinner og menn?

Forventede funn i denne studien var at kvinner opplever arbeidsmiljøet som dårligere – sammenliknet med menn. Forventningen ble basert på empiri fra kjønnsforskning i Forsvaret, MOST-

undersøkelsene, helseundersøkelsen i Forsvaret, samt vinklingen i deler av debatten vedrørende kvinner i Forsvaret. Forventningen er til dels motbevist gjennom funn og analyser i denne studien.

Når det kom til hvilke variabler som predikerer ekstrarolleadferd, jobbengasjement og indre motivasjon så fant studien at det var konstruktiv ledelse og jobbressurser som predikerte mest og i positiv retning. Jobbkraft/destruktiv ledelse predikerte i liten grad utfallsvariablene og i negativ retning. Funnet støttes av teoretisk og empirisk grunnlag i JD-R og forskningsmodellen.

Det var få signifikante kjønnsforskjeller i prediktorer. Alder og ansatt-type predikerte jobbengasjement og indre motivasjon i signifikant større grad for kvinner enn for menn. Da i betydningen at engasjement og motivasjon stiger med alderen og den er høyest om du er sivilt ansatt. Jobbressurser predikerte også utfallsvariablene i større grad for kvinner enn for menn. Oppdragsorientert ledelse predikerte jobbengasjement signifikant høyere for menn enn for kvinner. Dette kan ha sammenheng med at det er flere menn i operative funksjoner og at det er oppdragsorientert ledelse som fungerer best i den konteksten. Menn var også de som ble mest påvirket av destruktiv ledelse.

I sum ga dette indikasjoner på at kjønn kan ha en betydning for opplevd psykososialt arbeidsmiljø. Selv om det finnes signifikante kjønnsforskjeller var disse svært små og analysene viste at de ansatte påvirkes av de samme variablene tilnærmet like sterkt og i samme retning. Studien har ikke grunnlag for å kunne se på årsakssammenhenger. Funnene kan tyde på at kvinner og menn vurderer og påvirkes av omverdenen ulikt. Det er imidlertid mer sannsynlig at individets vurdering av, og mulige påvirkning fra, omverdenen er fundamentert i preferanser knyttet til sosialisering i oppveksten og personlige egenskaper, fremfor egenskaper knyttet spesifikt til kjønn. Funnene i denne studien er i samsvar med andre studier som har vist at kjønn hadde en ubetydelig sammenheng med prediksjon av jobbtilfredshet (Jönsson, 2012). Samt at kjønn ikke kan predikere positiv opplevelse på jobben, men at lederansvar, sammen med egen mestring (kompetanse) og hvor mye man identifiserer seg med arbeidsplassen er det som fører til positiv selvfølelse og positiv opplevelse av jobben (Frederick & Lazzara, 2020).

Studien kan konkludere med at kvinner opplever det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret som litt bedre enn menn. Videre kan det konkluderes med at det finnes signifikante kjønnsforskjeller. Imidlertid var effekten liten og den praktiske betydningen er usikker. Denne studien har kun sett på sammenhenger. Hva som er årsaken til den enkeltes opplevelse av arbeidsmiljøet, er imidlertid mer komplekst og sammensatt enn det denne studien har hatt grunnlag for å undersøke. Funnene er likevel viktige og har bidratt med ny kunnskap om kvinner i Forsvaret.

6.1 Implikasjoner for Forsvaret og anbefalinger til videre forskning

Personellet er ansett å være Forsvarets viktigste ressurs. Det er nødvendig med et representativt mangfold i Forsvaret for å ha tilstrekkelig legitimitet i befolkningen. Kjønn og etnisitet er den enkleste og mest visuelle måten å synliggjøre mangfold på i en organisasjon hvor majoriteten går i uniform.

I Tabell 4 i denne undersøkelsen er antall ansatte i aldersgruppene «31 – 35» og «36 – 40» omtrent halvparten så stor som aldersgruppen «30 eller yngre». Det samme gjelder når man sammenligner de med aldersgruppene 41 og oppover. Kvinner og menn i alderen 30 – 40 år er også de som skal være de erfarne spesialistene fra troppsnivå og opp mot bataljons-/skvadronsnivå, samt bekle stillinger i brigade- og luftvingstab. Dette representerer et kritisk kompetansegap i organisasjonen. Mange ønsker seg tilbake til Forsvaret og bor andre steder i landet enn kjerneområdene til Forsvaret. De ønsker gjerne å benytte seg av pendlerordningene i Forsvaret, men dette stoppes av det som oppleves som rigide bestemmelser som ikke innvilger dette ved gjeninntreden. Forsvaret blir mer teknologistyrt og krever stadig mer spesialkompetanse og erfaring som vi nødvendigvis ikke produserer selv. En enkel veksling mellom Forsvaret og andre kompetansemiljøer kan tenkes å skape en god synergi som antatt kan skape utvikling for både den ansatte og organisasjonene. Det bør sees på fleksible ordninger hvor det blir enklere å gjeninntre i Forsvaret etter å ha jobbet i annen virksomhet.

I arbeid med denne oppgaven har det dukket opp flere interessante områder som hadde vært interessant å utforske videre slik at Forsvaret skal kunne ta enda bedre vare på sin viktigste ressurs - personellet.

- Hvilke implisitte fordommer som finnes blant Forsvarets ansatte. Er man klar over egne ubevisste preferanser og fordommer vil man kunne samhandle med andre på en bedre måte. En normalt fungerende hjerne oppdager mønstre og foretar generaliseringer. Det meste man ser rundt seg kategoriseres automatisk og havner i sin bestemte boks, merket eks. farlig, trygt, kvinne, mann, tykk, tynn osv. Dette kan føre til at vi har underbevisste bias og kan diskriminere med bakgrunn i disse.
- Er det forskjeller blant de ansatte når det kommer til årsakssammenhenger til indre motivasjon og jobbengasjement. Uavhengig av kjønn og etnisitet så vil det antatt være noen likheter og noen forskjeller i hva den enkelte verdsetter og motiveres av.

Litteraturliste

- Allen, T. D. & Jang, S. R. (2016). Gender and organizational citizenship behaviour. I P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie & N. P. Podsakoff (Red.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behaviour* (s. 34). www.oxfordhandbooks.com: Oxford University Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.12>
- Andersen, H. (2016). *Laissez-faire-ledelse i Forsvaret og konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet* Forsvarets høgskole, Oslo. Hentet fra https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2391897/MA_2016_Andersen.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) (LOV-2005-06-17-62)*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2020). Psykososialt arbeidsmiljø. Hentet 2020-12-15 2020 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Arbetsmiljøverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4*. Stockholm: Arbetsmiljøverket. Hentet fra <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 7, 755-778. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/247717438_Petty_Tyranny_in_Organizations/links/5db86b7ba6fdcc2128eb8d48/Petty-Tyranny-in-Organizations.pdf
- Bach, H. C. J. (2017). *Lederstilers sammenheng med jobbtilfredshet og arbeidsmiljø* (Master). Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo.
- Backteman-Erlanson, S., Padyab, M. & Brulin, C. (2013). Prevalence of burnout and associations with psychosocial work environment, physical strain, and stress of conscience among Swedish female and male police personnel. *Police, Practice and Research*, 14(6), 491-505.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15614263.2012.736719>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. I P. Y. Chen & G. Cooper (Red.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, Work and Wellbeing* (bd. III, s. 37-64). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Red.). (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Hove, East Sussex, Great Britain: Psychology Press
Taylor & Francis Group.
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in management: An International Journal*, 28(7), 400-423. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bass, B. M. & Avilio, B. j. (1995). Multifactor leadership questionnaire. *APA PsycTests*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Berger, T. T. (2018). *Hva betyr lederatferd for det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt? En kvantitativ studie av sammenhengen mellom konstruktiv og destruktiv lederatferd og ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet og turnover intensjon*. (Master). Forsvarets høgskole, Oslo. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2585034>
- Bond, M. A., Punnett, L., Pyle, J. L., Cazeca, D. & Cooperman, M. (2004). Gendered work conditions, health, and work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 28-45.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.28>

-
- Carreiras, H. (2017). Gendered organizational dynamics in military contexts. I R. Woodward & C. Duncanson (Red.), *The Palgrave International Handbook of Gender and the Military* (s. 105-122). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Clarke, H. M. & Sulsky, L. M. (2017). The impact of gender ideology on the performance of gender-congruent citizenship behaviors. *Human Performance*, 30(40), 212-230.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1361958>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. utg.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. utg.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Deci, E. L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23-40.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. Hentet fra <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/160.pdf>
- Di Domenico, S. I. & Ryan, R. M. (2017). The emerging neuroscience of intrinsic motivation: A new frontier in self-determination research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145>
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A. & Grant-Vallone, E. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1022947322349>
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg., s. 207-227). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and a conceptual model. *The Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Ellis, P. D. (2009). Effect size calculators. Hentet 7. februar 2021 fra <https://www.polyu.edu.hk/mm/effectsizefaq/calculator/calculator.html>
- Ellis, P. D. (2010). *The essential guide to effect sizes: statistical power, meta-analysis, and the interpretation of research results* (1. utg.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fadum, E. A., Strand, L. Å., Martinussen, M., Breidvik, L., Isaksen, N. & Borud, E. (2019). Fit for fight - self-reported health in military women: a cross-sectional study. *BMC Women's Health*, 119(19). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12905-019-0820-4>
- Fasting, K., Køber, P. K. & Strand, K. R. (2021). *FFI-rapport 21/00414; Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret - resultater fra MOST-undersøkelsen 2020*. Oslo: Forsvarets Forskningsinstitutt. Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6975/21-00414.pdf>
- Fasting, K. & Sand, T. S. (2011). *Flere kvinner i Forsvaret? En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaringer i og med Forsvaret*. Norges Idrettshøgskole/Forsvarets institutt.

-
- Flovik, L., Knardahl, S. & Christensen, J. O. (2019). Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, (2), 134-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.5271/sjweh.3777>
- Forsvaret. (2015, 29.01.2015). Håndbok 360MIL Lederutviklingsverktøy. I. Ikke publisert: Forsvaret.
- Forsvaret. (2018a). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2018*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2018b). *Årsrapport 2018*. Oslo: Forsvaret. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/1383f26253964e95b88fd28add2df4c5/arsrapport-forsvaret-2018.pdf>
- Forsvaret. (2019a). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2019b). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2019*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2020a). Bestemmelse om uniformer Hentet fra <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19384940>
- Forsvaret. (2020b, 2020-10-20). Forsvaret i tall. Hentet 26. januar 2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Forsvaret. (2020c). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2021). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2020*. Oslo: Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS).
- Forsvarsdepartement. (2020). *Vilje til beredskap - evne til forsvar Langtidsplan for forsvarssektoren (Prop. 62 S (2019-2020))*. Oslo: Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-62-s-20192020/id2697623/>
- Forsvarsdepartementet. (2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret (St.meld. nr. 36 (2006-2007))*. Oslo: Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a6205d8d7e8647338739daa2186d48a4/no/pdfs/stm200620070036000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Kompetanse for en ny tid. (Meld.St 14 (2012-2013))*. Oslo: Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2014a, 04.11.2014). Allmenn verneplikt. Hentet 27. januar 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/allmenn-verneplikt/id2009109/>
- Forsvarsdepartementet. (2014b). *HR-strategi for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. Hentet fra www.regjeringen.no
- Forsvarsdepartementet. (2019, 03.06.2019). Vil ha flere kvinner i Forsvaret. Hentet 27. januar 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-ha-flere-kvinner-i-forsvaret/id2653103/>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frederick, C. M. & Lazzara, E. H. (2020). Examining gender and enjoyment: do they predict job satisfaction and well-being. *The Psychologist-Manager Journal*, 23(3-4), 163-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/mgr0000108>
- Gustavsen, E. (2013). Equal treatment or equal opportunity? Male attitudes towards women in the Norwegian and US armed forces. *Acta Sociologica*, 56(6), 361-374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0001699313480513>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1. utg.). Hove, East Sussex, Great Britain: Psychology Press
- Taylor & Francis Group.

-
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment. *European Psychologist*, 22(2), 119-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hellum, N. (2010). "Bein i nesa" – en antropologisk studie av kjønnsproblematikk på minesveiperen KNM Otra/ FFI-rapport 2010/00030. Oslo: Forsvarets forskingsinstitutt. Hentet fra <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2355/10-00030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidian, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies* (1. utg.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health*, 33(5), 631-644. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.2750>
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (bd. 3. utgave, 2. opplag). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (2019). *Militær ledelse* (1. utg., bd. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jönsson, S. (2012). Psychosocial work environment and prediction of job satisfaction among Swedish registered nurses and physicians – a follow-up study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 26, 236-244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2011.00924.x>
- Kaiser, S., Patras, J., Adolfsen, F., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2020). Using the Job Demands–Resources Model to evaluate work-related outcomes among norwegian health care workers. *SAGE open*, 10(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244020947436>
- Kaufmann, A. (2015). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag as.
- Kolberg, M. (2011). Kvinner slutter i Forsvaret på grunn av mobbing. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/--kvinner-mobbet-ut-av-forsvaret-1.7880952>
- Kristiansen, S.-T., Boe, O. & Skjæret, S. W. (2010). *Ikke en av gutta!* Oslo: FHS, Krigsskolen.
- Kuvaas, B. (2008). HR-målinger. I B. Kuvaas (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (s. 49-68). Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Leerbeck, T. (2018). Kvinner i Forsvaret. Hentet fra <https://www.stratagem.no/kvinner-i-forsvaret-likestillingsterapi/>
- Lenhard, W. & Lenhard, A. (2014). Hypothesis tests for comparing correlations. Hentet 5. mai 2021 fra <https://www.psychometrica.de/correlation.html>
- Lesener, T., Burkhard, G. & Wolter, C. (2018). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Lilleaas, U.-B. & Ellingsen, D. (2014). *Likestilling i Forsvaret; fortropp, baktropp og kamparena*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Locke, E. A., Latham, G. P., Smith, K. J. & Wood, R. E. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Michigan: Prentice Hall.
- Lundstein, L. (2009). *Ta vare på sine menn og andre feminine egenskaper: Er kvinnelige og mannlige militære ledere like, og er det handlingsrom for feminin lederadferd i Forsvaret?* (Master). Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse* (4. utg., bd. 2). Oslo: Gyldendal Akademisk.

-
- Martinussen, M., Adolfsen, F., Lauritzen, C. & Richardsen, A. M. (2012). Improving interprofessional collaboration in a community setting: Relationships with burnout, engagement and service quality. *Journal of Interprofessional Care*, 26, 219-225.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3109/13561820.2011.647125>
- Martinussen, M., Kaiser, S., Adolfsen, F., Patras, J. & Richardsen, A. M. (2017). Reorganisation of healthcare services for children and families: Improving collaboration, service quality, and worker well-being. *Journal of Interprofessional Care*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1316249>
- Martinussen, M. & Richardsen, A. M. (2006). Air Traffic Controller Burnout: Survey Responses Regarding Job Demands, Job Resources, and Health. *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 77(4). Hentet fra
<https://www.ingentaconnect.com/content/asma/ase/2006/00000077/00000004/art00007>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Burnout. I G. Fink (Red.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behaviour* (bd. 1, s. 351-356). Sydney: Elsevier.
- Midtbø, T. (2016). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Moen, B. E. (2013). *E-bok i arbeidsmedisin*. Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for global helse og samfunnsmedisin, Arbeids- og miljømedisin. Hentet fra <http://arbeidsmedisin.net/>
- Mohr, T. S. (2014). Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified. Hentet fra <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
- Mutaner, C. & Chung, H. J. (2005). Psychosocial epidemiology, social structure, and ideology. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 540-541. Hentet fra
<https://jech.bmj.com/content/jech/59/7/540.full.pdf>
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2009). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 326-333. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x>
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H. & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short -negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 33(1), 58-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1457736>
- NSD. (2020). Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger? Hentet 2020-05-07 2020 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA, USA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior; its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Platek, T. A. (2015). *Destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret - En kvantitativ studie om sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse* (Master). Forsvarets høyskole, Oslo.
- Ramboll. (2018). *Statsansatteundersøkelsen 2018, Temahefte: Mangfold og inkludering*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.
- Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45, 249-257. Hentet fra
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/hva-skjal-til-oke-arbeidsglede-og-motivasjon-en-undersokelse-av-jobbengasjement-i>

-
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rugulies, R. (2018). What is psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45. <https://doi.org/https://doi.org/10.5271/sweh.3792>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (1. utg.). New York, USA: Guilford Press.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 118-131). Hove, East Sussex, Great Britain: Psychology Press
- Taylor & Francis Group.
- Salin, D. (2015). Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 69-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/sjop.12169>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. Hentet fra <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/374.pdf>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire; a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. utg.). San Fransisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J. J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. B. (2008). The construct validity of the utrecht work engagement scale: multisample and longitudinal evidence. *Journal of happiness Studies*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming* (2. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (2. utg., s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Einarsen, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- SSB. (2020). Kvinner tar flere studiepoeng enn menn. Hentet 2021-04-22 2021 fra <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/kvinner-tar-flere-studiepoeng-enn-menn>
- Steder, F. B. (Red.). (2013). *Militære kvinner - Forsvarets akilleshæl?* Abstrakt forlag AS.
- Stornæs, A. W. & Fasting, K. (2011). *Befalsskolestudien - Felles Opptak og Seleksjon 2010* (02/2011). Oslo: Norges idrettshøgskole/Forsvarets institutt.

-
- Söderberg, M., Härenstam, A., Rosengren, A., Schiöler, L., Olin, A.-C., Lissner, L., ... Thorén, K. (2014). Psychosocial work environment, job mobility and gender differences in turnover behaviour: a prospective study among the Swedish general population *BMC Public Health*, 14(605). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-605>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Thomsvik, K. S. (2019). *Lederadferd i Forsvaret: Lederadferdenes påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret* (Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)). UiT Norges arktiske universitet, Tromsø. <https://doi.org/2019-11-25>
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Bjerkan, A. M., ... Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018, status og utviklingstrekk*. (STAMI-rapport). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt, Avdeling for Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse.
- van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W. & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: a matter of fit? *The Journal of Psychology*, 153(2), 247-266. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1516185>
- Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Vey, M. A. & Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: which are we measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_6
- Weierud, M. (2020). *Hva kan Forsvaret gjøre for å få flere kvinnelige høyere offiserer? En narrativ tilnærming til kvinnelige offiserers offensive karrierevalg* (Master). UiT Norges arktiske universitet, Tromsø.
- Westover, J. H. (2010). "Gendered" perceptions: job satisfaction and gender differences in the workplace. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 10(1), 49-57.
- Willness, C. R., Steel, P. & Kibeom, L. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60(1), 127-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259118>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., Gordon, A. & Tom, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: integrating a half century of behaviour research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/203142703/4A5E476867C24C6BPQ/1?accountid=49820>

Aagestad, C., Tynes, T., Sterud, T., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Løvseth, E. K., ... Aasnæss, S. (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015, status og utviklingstrekk*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/284148>

VEDLEGG

Vedlegg 1. Utlånsavtale for data

Avtale om utlån av data til forskning

1. Parter

Avtalen gjelder mellom:

Forsvarets høyskole/Forsvarets stabsskole/Seksjon for militær ledelse og idrett og Daniel Tevik (heretter benevnt studenten).

2. Datagrunnlag

Avtalen gjelder utlån av data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Opplysningene er anonymiserte.

3. Hensikt

Hensikten med denne avtalen er å bidra til å sikre at opplysningene i Forsvarets medarbeiderundersøkelse blir behandlet på en tilfredsstillende måte og ihht krav fra NSD og offentligrettslige krav.

4. Grunnlag for inngåelse

Søknad om bruk av opplysninger og andre eposter i den anledning, godkjenning fra NSD.

5. Vilkår for bruk

a) Opplysningene skal bare brukes til det formålet som fremgår av punkt 3, jf melding til NSD og samtykkeskjema. Opplysningene skal bare benyttes til statistisk bruk i forbindelse med skriving av masteroppgave.

c) Opplysningene skal videre behandles i samsvar med tilråding fra personvernombudet.

d) Det er kun studenten i punkt 1 som skal ha tilgang til opplysningene som er omfattet av denne avtalen. Opplysningene må ikke gjøres tilgjengelig for andre uten Forsvarets særskilte skriftlige samtykke i hvert enkelt tilfelle.

e) Uten samtykke fra Forsvaret må studentene ikke henvende seg til utvalget som de registrerte.

f) Opplysningene må ikke offentliggjøres på en slik måte at det medfører risiko for identifisering av enkeltpersoner. Bakveisidentifisering eller forsøk på rekonstruksjon av identitet i utlevert materiale er ikke tillatt.

e) Avtaler om behandling av data som er gjort med studenten skal følges. Denne avtalen har forrang ved motstridende klausuler.

6. Ansvar

a) Forsvaret er ikke ansvarlig for konklusjoner som trekkes av studentene eller andre på grunnlag av de utleverte opplysninger.

7. Sletting / tilbakelevering

Når prosjektet er avsluttet og senest innen 1.6.2021, forplikter studentene å slette alle mottatte opplysninger, inklusive alle utskrifter og kopier av disse. Sletting skal bekreftes på eget skjema.

9. Offentliggjøring av forskningsresultater

Ved all offentliggjøring av resultater basert på dataene, skal Forsvaret oppgis som kilde.

Forskningsprosjektets sluttrapport skal offentliggjøres innen rimelig tid etter prosjektslutt.

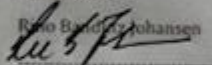
11. Undertegning

Denne avtalen er utferdiget i to eksemplarer hvorav hver av partene beholder hvert sitt.

Oslo, den 1.8.2020.

For Forsvaret:

Rune Bredal Johansen



Studenten:

Daniel Tevik

