

Joachim Dalseide

MOTIVASJON OG ENDRINGSVILJE I BERGEN HAVN I LYS AV TRANSFORMASJONSLEDELSE

Masteroppgave i Operativ Maritim Ledelse

Veileder: Stig Ytterstad

Mai 2024

Joachim Dalseide

MOTIVASJON OG ENDRINGSVILJE I BERGEN HAVN I LYS AV TRANSFORMASJONSLEDELSE

Masteroppgave i Operativ Maritim Ledelse
Veileder: Stig Ytterstad
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden

MOTIVASJON OG ENDRINGSVILJE I
BERGEN HAVN I LYS AV
TRANSFORMASJONSLEDELSE

FORORD

Med denne Masteroppgaven avsluttes 2 år med lærerike, krevende og ikke minst inspirerende år ved masterstudiet Operativ Maritim Ledelse ved NTNU i Ålesund.

Det har vært en lærerik og givende prosess å planlegge og gjennomføre denne masteroppgaven

Jeg vil takke deltakerne som stilte til intervju og jeg vil rette en stor takk til min veileder Stig Ytterstad for god faglig oppfølging underveis.

Mange takk til min arbeidsgiver Bergen Havn som har gitt meg muligheten og lagt til rette for å jeg kunne gjennomføre dette masterstudiet.

Til slutt vil jeg takke mine gode støttespillere på hjemmebanen. Takk til min kjære samboer som har hjulpet meg gjennom prosessen og tatt seg av vårt felles barn når jeg har jobbet med studien, og takk til mine foreldre samt svigerinne for hjelp med barnepass

Joachim Dalseide, 20.05.2024.

SAMMENDRAG

BAKGRUNN: Min intensjon med denne studien er å undersøke og dokumentere medarbeiderne sin tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje på arbeidsplassen.

Mitt teorifokus vil konsentrere seg rundt Transformasjonsledelse. Hensikten er å bidra til en forståelse for hva som er viktig for medarbeiderne i Maritim Seksjon når det kommer til å være motiverte og endringsvillige. Dersom en klarer å holde medarbeiderne motiverte og endringsvillige kan dette gi videre grunnlag for at seksjonen presterer med gode resultater i årene fremover.

FORMÅL: Studiets formål er å undersøke tilstedeværelsen av motivasjon og endringsvilje blant medarbeiderne ved Maritim Seksjon i Bergen Havn i lys av Transformasjonsledelse som ledelsesform.

PROBLEMSTILLING: *«En kvalitativ studie i Bergen Havn ved Maritim Seksjon om tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse».*

TEORI: Det er i hovedsak benyttet teori knyttet til Transformasjonsledelse. Det er også benyttet teori knyttet til Motivasjonspsykologi og Autonomi. Oppgaven har også teoretiske bidrag fra teorier som indre og ytre motivasjon, kompetanse og flyt og autonomi på arbeidsplassen.

METODE: Kvalitativ metode ved hjelp av semistrukturerte intervju er benyttet for datainnsamling. Utvalget i studien består av 5 personer med mange års yrkeserfaring. Det er brukt systematisk tekstkondensering som analysemetode.

RESULTATER:

- Et økt fokus på organisasjonens verdier kan være nyttig for medarbeiderne.
- Det bør settes av tid og ressurser på opplæring innenfor nye arbeidsoppgaver og systemer.
- Dersom det legges tilrette for gode prosesser i forbindelse med en endring så vil dette kunne føre til at medarbeiderne blir aktive medskapere og tilhengere av endringer.
- Dersom medarbeiderne får nok og riktig informasjon i en tidlig fase av endringen så vil dette kunne bidra til å skape endringsvilje og motivasjon.
- Tillit og handlingsrom fra lederen er viktig for å skape motivasjon på arbeidsplassen.
- Det å ta styringen i faglige utfordringer som særlig ligger opp mot dagsaktuelle arbeidsoppgaver for medarbeiderne i Maritim Seksjon kan bidra til å øke motivasjonen og endringsviljen sett i lys av Transformasjonsledelse.
- Medarbeiderne opplever det å få tilbakemeldinger som viktig sett i lys av motivasjonen i arbeidshverdagen.

KONKLUSJON: Funnene fra studien indikerer at det er tilstedeværelse av motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse i ved Maritim Seksjon i Bergen Havn.

NØKKEWORD: Transformasjonsledelse, havn, ledelse, endringsledelse, motiverende ledelse, motivasjon

SUMMARY

BACKGROUND: My intention with this study is to examine and document employees' perceived motivation and willingness to change in the workplace. My theoretical focus will revolve around Transformational Leadership. The aim is to contribute to an understanding of what is important for the employees in the Maritime Section when it comes to being motivated and willing to change. If one manages to keep the employees motivated and willing to change, this can provide a solid foundation for the section to achieve good results in the years to come.

PURPOSE: The purpose of the study is to investigate the presence of motivation and willingness to change among employees at the Maritime Section in Bergen Port in light of Transformational Leadership as a management form.

RESEARCH QUESTION: "A qualitative study at the Maritime Section in Bergen Port on the presence of perceived motivation and willingness to change in light of Transformational Leadership."

THEORY: The study primarily employs theory related to Transformational Leadership. It also incorporates theories associated with Motivational Psychology and Autonomy. Additionally, the thesis includes theoretical contributions from theories such as intrinsic and extrinsic motivation, competence and flow, and workplace autonomy.

METHOD: Qualitative methods using semi-structured interviews were employed for data collection. The sample in the study consists of 5 individuals with many years of professional experience. Systematic text condensation was used as the method of analysis.

FINDINGS:

- An increased focus on the organization's values can be beneficial for the employees.
- Time and resources should be allocated for training in new tasks and systems.
- Facilitating good processes in connection with a change can lead to employees becoming active co-creators and supporters of changes.
- Providing employees with sufficient and accurate information at an early stage of the change can help create willingness to change and motivation.
- Trust and freedom from the leader are important for creating motivation in the workplace.
- Taking charge of professional challenges, particularly those related to current tasks for employees in the Maritime Section, can help increase motivation and willingness to change in light of Transformational Leadership.
- Employees find receiving feedback important in terms of motivation in their daily work.

CONCLUSION: Funnene fra studien indikerer at det er tilstedeværelse av motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse i ved Maritim Seksjon i Bergen Havn.

KEY WORDS: Transformational leadership, port, management, change management, motivational leadership, motivation

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
SUMMARY	4
FIGURER	10
TABELLER	10
DEFINISJONER OG FORKORTELSER	11
1.0 INNLEDNING	12
1.1 VALG AV TEMA OG FORMÅLET MED STUDIEN.....	12
1.2 PROBLEMSTILLING	13
1.3 AVGRENSNING	13
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	13
2.0 TEORETISK GRUNNLAG	14
2.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE.....	14
2.1.1 Fullspektrumsmodellen	15
2.1.2 Idealisert innflytelse	16
2.1.3 Inspirerende motivasjon.....	17
2.1.4 Intellektuell stimulering	17
2.1.5 Individuell støtte	17
2.1.6 Forskning innenfor Transformasjonsledelse	18
2.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON.....	19
2.3 KOMPETANSE OG FLYT.....	20
2.4 AUTONOMI.....	21
2.5 KRITISK REFLEKSJON TEORI	21
3.0 METODE	23
3.1 VALG AV METODE	23

3.2 EGEN FORFORSTÅELSE	23
3.3 KVALITATIVT INTERVJU	24
3.4 TEMATISERING	24
3.5 PLANLEGGING	25
3.5.1 Utvalgsbeskrivelse.....	25
3.5.2 Intervjuguide.....	26
3.5.3 Testintervju.....	27
3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	27
3.7 TRANSKRIPSJON	29
3.8 ANALYSE.....	29
3.8.1 Foreløpige temaer	30
3.8.2 Koding	30
3.8.3 Kondensering	31
3.8.4 Sammenfatning	31
3.9 VERIFISERING AV STUDIEN.....	31
3.9.1 Objektivitet	32
3.9.2 Reliabilitet.....	32
3.9.3 Validitet.....	33
3.9.4 Generalisering	33
3.10 ETISKE SPØRSMÅL I STUDIEN.....	34
4.0 RESULTATER	35
4.1 MOTIVASJON.....	35
4.1.1 Verdier i bedriften	35
4.1.2 Målsettinger	36
4.1.3 Opplæring innenfor nye oppgaver.....	36
4.1.4 Tidsbruk på opplæring	37
4.2 ENDRINGER	37
4.2.1 Vilje til endring	37
4.2.2 Informasjon om nye endringer.....	38
4.3 DET Å BLI LEDET.....	38
4.3.1 Tillit	38
4.3.2 Handlingsrom	39
4.3.3 Fremtiden	39
4.4 EGEN UTVIKLING	40

4.4.1 Faglige utfordringer	40
4.4.2 Tilbakemeldinger.....	40
4.4.3 Usikkerhet rundt egen kompetanse.....	40
4.5 OPPSUMMERING AV RESULTATER.....	41
5.0 DRØFTING AV RESULTATER OG TEORIDEL	42
5.1 VERDIER I BEDRIFTEN.....	42
5.2 MÅLSETTINGER.....	42
5.3 OPPLÆRING INNENFOR OPPGAVER.....	43
5.4 TIDSBRUK PÅ OPPLÆRING	44
5.5 VILJE TIL ENDRING	45
5.6 INFORMASJON OM NYE ENDRINGER	45
5.7 TILLIT.....	46
5.8 HANDLINGSROM	47
5.9 FREMTIDEN	49
5.10 FAGLIGE UTFORDRINGER	49
5.11 TILBAKEMELDINGER	50
5.12 USIKKERHET RUNDT EGEN KOMPETANSE	51
5.13 OPPSUMMERING.....	52
6.0 AVSLUTNING	54
6.1 REFLEKSJON RUNDT FORSKNINGSPROSESSEN	54
6.2 KRITISK BLIKK PÅ RESULTATER.....	54
6.3 KONKLUSJON	55
6.4 TILTAK I PRAKSIS	55
6.5 VIDERE FORSKNING	56
7.0 REFERANSER.....	57
8.0 VEDLEGG.....	59
8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide.....	59
8.2 Vedlegg 2: SIKT sin vurdering.....	63

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring..... 65

FIGURER

Figur 1: Fullspektrumsmodellen for ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003)	15
Figur 2: "Flyt" som balanse mellom utfordring og ferdighet (Diseth, 2023).....	20

TABELLER

Tabell 1:Tabell over resultater	35
---------------------------------------	----

DEFINISJONER OG FORKORTELSER

Datasystemer; Er i denne oppgaven definert som de operativ / softwaresystemer via datamaskiner som en Havneinspektør benytter for å utføre de daglige arbeidsoppgavene.

Havneareal; Er i denne oppgaven definert som arealene som Bergen Havn disponerer som ligger innenfor kaifrontene. Dette er stort sett arealer som brukes til oppbevaring av last fra skip.

Havneinspektør; Er også de som blir omtalt som medarbeidere i Maritim Seksjon i denne oppgaven. Havneinspektørene løser de daglige arbeidsoppgavene i Maritim Seksjon i Bergen Havn.

Kai; Er i denne oppgaven definert som de kaifrontene Bergen Havn disponerer som videre kan brukes til plassering av skip som ankommer havnen.

Kai plassering; defineres i denne oppgaven som en funksjon en Havneinspektør utfører hvor en da planlegger og plasserer et skip til en spesifikk kai.

Landstrøm; er i denne oppgaven definert som et dedikert strømanlegg som skip som ligger til kai i Bergen kan benytte for å få strøm fra landsiden når de ligger til kai.

Maritim Seksjon; er seksjonen denne oppgaven hovedsakelig omhandler. Maritim Seksjon utfører daglige maritime arbeidsoppgaver i Bergen Havn. Havneinspektørene arbeider i Maritim Seksjon.

Maritim sikring; Maritim sikring er tiltak som iverksettes for å forebygge og hindre handlinger som kan skade havner, havneanlegg eller skip som anløper disse (Kystverket, 2024).

Paradigmeskifte; er en revolusjonerende endring av de grunnleggende antagelser og prinsipper innenfor en aktivitet (NAOB, 2024)

Turnusarbeid i Bergen Havn; De ansatte ved Maritim Seksjon arbeider i en turnus stilling med dagvakter, kveldsvakter, nattevakter og helgevakter.

Utslippsfrie fartøy; med utslippsfrie fartøy menes det i denne oppgaven fartøy som ligger til kai i Bergen Havn tilkoblet landstrømsanlegg. Dermed kan fartøyet stenge ned eget maskineri og ligge utslippsfritt til kai.

1.0 INNLEDNING

Ledelse er viktig, både når det finnes og når det mangler. Hva ledelse er eller handler om, er imidlertid ikke så enkelt å forstå eller forklare.

Transformasjonsledelse har vært den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene og er regnet som «State of the art» innenfor ledelsesfeltet.

Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, herunder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø & Thomson, 2024, ss. 13-23).

Med dette som utgangspunkt ønsket jeg å utføre en studie på min egen arbeidsplass i Bergen Havn. Bergen Havn er konstant i endring, og det er mye som tilsier at de største endringsprosessene enda ligger foran oss. Det er derfor viktig å forstå hvordan medarbeiderne skal kunne holde på motivasjonen og være endringsvillige på arbeidsplassen.

Bergen Havn er en av de større havneorganisasjonene i Norge. Bergen havn sine viktigste oppgaver er å bidra til økt sjøtransport og å legge til rette for en effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havnen med sine 50 ansatte. Havnen har mange operasjoner i løpet av et år hvor den blant annet er beredskapshavn for forsvaret, stamnetthavn i godstransport via sjøveien i Norge og en populær cruiseskiphavn (Bergenhavn, 2024)

Maritim Seksjon i Bergen Havn består av tidligere sjøkapteiner som arbeider som Havneinspektører hvor de sørger for sikker drift og operasjon av havnens arealer og kaier. Havneinspektørene har også ansvar for den maritime sikringen som skal utføres i havnen hvor tiltak skal iverksettes for å forebygge og hindre handlinger som kan skade havner, havneanlegg eller skip som anløper disse (Kystverket, 2024)

1.1 VALG AV TEMA OG FORMÅLET MED STUDIEN

Jeg jobber selv i Bergen Havn ved Maritim Seksjon. Samtidig studerer jeg på masterstudiet Operativ Maritim Ledelse ved NTNU i Ålesund. Jeg er særlig interessert i temaet rundt ledelse og det å holde medarbeiderne motiverte og endringsvillige, jeg opplever at dette er viktige og sentrale temaer for enhver arbeidsplass.

Min intensjon med denne studien er å nettopp undersøke og dokumentere medarbeiderne sin tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje på arbeidsplassen.

Mitt teorifokus vil konsentrere seg rundt Transformasjonsledelse. Hensikten er å bidra til en forståelse for hva som er viktig for medarbeiderne i Maritim Seksjon når det kommer til å være motiverte og endringsvillige. Dersom en klarer å holde medarbeiderne motiverte og endringsvillige kan dette gi videre grunnlag for at seksjonen leverer gode resultater i årene fremover.

1.2 PROBLEMSTILLING

Følgende problemstilling blir belyst i denne oppgaven:

- «En kvalitativ studie i Bergen Havn ved Maritim Seksjon om tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse».

Det tas utgangspunkt i ansatte ved Maritim Seksjon i Bergen havn sin opplevelse av motivasjon og endringsvilje i seksjonen.

1.3 AVGRENSNING

Denne studien tar utgangspunkt i medarbeidere ansatt i Maritim Seksjon i Bergen Havn. Problemstillingens tema som gjelder motivasjon og endringsvilje gjør at flere ledelsesteorier og modeller innenfor ledelse kan være aktuelle. På grunn av oppgavens omfang og varighet, er det valgt å begrense teorien til det som presenteres i teori kapitlet.

1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler. Den første delen omhandler oppgavens problemstilling og struktur. Den andre delen presenterer teoretiske perspektiv som gir utgangspunkt for drøftingen av resultater som er funnet i studiet. Den tredje delen går dypere inn i hvilket metodegrunnlag som er tatt i bruk i studiet. Den fjerde delen viser empiriske resultater i studiet. Videre drøftes funnene i studien i den femte delen av oppgaven. Den siste delen omhandler konklusjoner i studien. Til slutt avsluttes oppgaven med forslag til videre forskning basert på funn i denne oppgaven.

2.0 TEORETISK GRUNNLAG

I dette kapitlet vil jeg presentere aktuelle teorier innenfor temaet for denne oppgaven. Den største delen av kapitlet vil fokusere på ledelsesformen Transformasjonsledelse, da dette er en sentral og viktig teori sett opp mot oppgavens problemstilling. Videre vil jeg presentere teorier rundt indre og ytre motivasjon, flyt sonen og autonomi på arbeidsplassen.

2.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE

Transformasjonsledelse som ledelsesform kan enkelt forklares ved å «å gjøre de riktige tingene». Lederen skal forsøke å lede sine medarbeidere ut ifra mål som betyr noe mer enn økonomisk vinning og korrekt bytteforhold mellom innsats og belønning, også kalt «verdibasert ledelse». Det å bruke Transformasjonsledelse innebærer i all hovedsak å gå foran med et godt eksempel for å vise medarbeidere hva de kan oppnå (Diseth, 2023, s. 91). En kan dermed si at ledere som praktiserer Transformasjonsledelse ofte har et sterkt sett av interne verdier og idealer.

Transformasjonsledelse har vært den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene og er regnet som «State of the art» innenfor ledelsesfeltet (Glasø & Thomson, 2024). Transformasjonsledelse ble først presentert i «Rebel leadership» skrevet av Downton i 1973, og senere av James McGregor Burns i 1978. Burns satte opp Transformasjonsledelse fungerer som kontrast til transaksjonsledelse, som reflekterer en mer tradisjonell ledelsesutøvelse preget av mål- og regelstyring i en organisasjon. I løpet av 80 og 90 tallet framla Bernard M. Bass en formell teori om Transformasjonsledelse hvor *Idealisert innflytelse*, *Inspirerende motivasjon*, *Intellektuell stimulering* og *Individuell støtte* var påvirkningsstrategiene som ledere skulle bruke for å mobilisere underordnede slik at de realiserer en visjon som vil gjøre en organisasjon konkurransedyktig (Glasø & Thomson, 2024, ss. s 22-23).

Mer utdypende forklart kan en si at Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, herunder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø & Thomson, 2024, s. 23).

Den relasjons orienterte ledelsesformen skal ivareta medarbeideres behov for utvikling, mening og mestringsbehov. Dette innebærer at en leder må møte grunnleggende menneskelige behov og en kan da forvente at dette fører til positive relasjoner, holdninger og følelser på arbeidsplassen. Medarbeiderens relasjoner, holdninger og følelser skal igjen være forbundet med måloppnåelse slik dette er bestemt i organisasjonen hvor Transformasjonsledelse blir tatt i bruk.

I teorien om Transformasjonsledelse er ledelse definert som atferd eller kommunikasjon som viser oppofrelse til gruppens beste (karisma), som er rettet mot å utvikle medarbeidere (individuell støtte), som setter spørsmålsteget ved forhold i organisasjonen (intellektuell stimulering) og som er rettet mot å formidle verdien av arbeidet (inspirerende motivasjon) (Glasø & Thomson, 2024, s. s 95).

Gode effekter en kan forvente å se ved bruk av Transformasjonsledelse som en påvirkningsatferd vil da kunne være tillit til lederen (idealisert innflytelse), motivasjon i arbeidet (individuell støtte), nye ideer og måter å utføre arbeidet på i organisasjonen

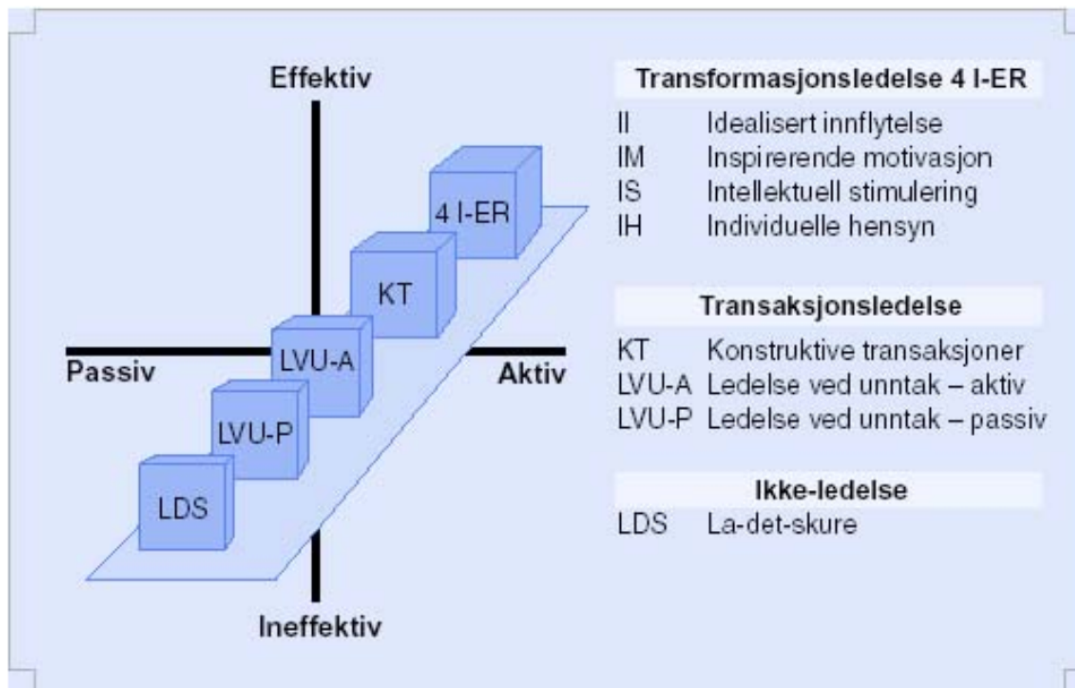
(intellektuell stimulering) og opplevelsen av mening med arbeidet (inspirerende motivasjon) (Glasø & Thomson, 2024, s. s 95).

Innenfor transformasjonsledelse kan den samme lederen bli oppfattet både som falsk og ekte, altså en pseudotransformasjonsleder eller en autentisk transformasjonsleder. Denne oppgaven vil videre ta utgangspunkt i at leder er en autentisk transformasjonsleder (Glasø & Thomson, 2024, s. 44).

2.1.1 Fullspektrumsmodellen

Jeg vil videre i denne oppgaven kort forklare Fullspektrumsmodellen som ble utviklet av Bernard M. Bass sammen med Avolio i 1994.

Den presenterer andre ledelsesformer som settes opp og måles mot Transformasjonsledelse. Jeg vil kort utdype de forskjellige ledelsesformene som Fullspektrumsmodellen omhandler, og videre utgreie mer med vektlegging på Transformasjonsledelse.



Figur 1: Fullspektrumsmodellen for ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Fullspektrumsmodellen er enkelt forklart en modell for ledelse som går over hele spekteret fra «la-det-skure» ledelse som er nederst i modellen til Transformasjonsledelse med de 4 I-ER øverst i modellen.

Modellen har to hoveddimensjoner og en tredje dimensjon.

Den første hoveddimensjonen er horisontal og går fra Passiv til Aktiv ledelse. Denne dimensjonen bidrar til å identifisere ulike lederstiler ledere kan bruke for å påvirke en medarbeider.

Den andre hoveddimensjonen er vertikal og går fra Ineffektiv til Effektiv ledelse. Dimensjonen bidrar til å vise lederstilens innvirkning på prestasjonene til en

medarbeider. Den tredje dimensjonen viser dybden på de forskjellige boksene, og dette viser videre hvor hyppig en leder benytter en bestemt lederstil (Glasø & Thomson, 2024, ss. 25-26).

Modellen og den tredje dimensjonen viser at ledere til en viss grad utøver hver av de 7 lederstilene i forskjellige grader, dybden av de forskjellige boksene vil derfor variere fra leder til leder.

La-det-skure ledelse som er nederst i modellen kan også defineres som fraværende ledelse. Det er den minst effektive lederstilen i modellen og den kjennetegnes ved at lederen unngår å ta avgjørelser i viktige saker, utsetter beslutninger og lederen er sjeldent til stede på viktige møter hvor det er behov for vedkommende. Det som preger en la-det-skure leder er ansvarsfraskrivelse og at lederen det ikke gjøres noen forsøk på å motivere medarbeidere til en større innsats.

De tre neste boksene i modellen ligger innenfor ledelsesformen Transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse er ledelse hvor lederen belønner den underordnede avhengig av hvor gode prestasjoner vedkommende viser innenfor de riktige instruksene og retningslinjene. I modellen deler en inn tre nivåer av transaksjonsledelse med LVU-P (ledelse ved unntak-passiv), LVU-A (ledelse ved unntak-aktiv) og KT (konstruktive transaksjoner). Ledelse ved unntak- aktiv kjennetegnes ved at lederen fokuserer på om det forekommer uregelmessigheter, feilgrep eller avvik / unntak fra gjeldende standarder for organisasjonen. Videre konsentrerer lederen hele oppmerksomheten om å ta seg av feilgrep, klager og unntak ved å korrigere medarbeidernes atferd slik at den er i samsvar med gjeldende regler og rutinger for organisasjonen. Ledelse ved unntak-passiv skiller seg fra den aktive versjonen ved at lederen ikke holder seg løpende oppdatert, lederen griper da ikke inn før problemene i organisasjonen blir alvorlige.

Den siste boksen innenfor transaksjonsledelse er KT (Konstruktive transaksjoner). Atferdsmønstre for ledere som praktiserer «konstruktive transaksjoner» er at lederen gjør det klart hva den underordnede kan forvente å motta når målene er oppnådd. Medarbeideren jobber derfor da frem mot en belønning som kan være ulike incentivprogrammer eller kompensasjonsordninger i sammenheng med lønn. Lederen holder seg da løpende oppdatert med hva medarbeideren klarer å prestere opp mot målene, og foretar da justeringer sammen med medarbeideren underveis for å nå målet (Glasø & Thomson, 2024, ss. 27-28).

Jeg vil videre i oppgaven sette søkelys på Transformasjonsledelsesdelen av denne modellen med de 4 I-Er.

2.1.2 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse er en karismatisk ledelsesform. Ledelsesformen handler om å uttrykke trygghet og karisma som vekker sterke følelser og lojalitet hos den underordnede. Tillit er en viktig faktor her, og den må foregå begge veier, leder må ha tillit til medarbeideren og medarbeideren må ha tillit til leder. Tillit kan skapes på flere måter, men det må blant annet være samsvar mellom de verdier og visjonene organisasjonen bygger på og lederens atferd. Lederen må gå foran med et godt eksempel og opptre som en rollemodell. Når lederen opptre som en

rollemodell skaper dette stolthet hos en medarbeider og det kan inspirere dem til å sette til side egeninteressen av hensyn til organisasjonens beste.

Det er altså relasjonen mellom leder og medarbeider som står sentralt innenfor idealisert innflytelse (Glasø & Thomson, 2024, s. 33). Til eksempel kan en medarbeider som jobber i en organisasjon kan gjerne få en arbeidsoppgave som medarbeideren ikke er særlig motivert for. Dersom medarbeideren har en god relasjon til sin leder kan dette videre skape grunnlag for å bli mer indre motivert for arbeidsoppgaven, ved at medarbeideren vil leve opp til og etterfølge lederens standarder (Diseth, 2023, s. 110).

2.1.3 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon handler om å formulere mål for organisasjonen, kommunisere høye forventninger og overbevis medarbeiderne om verdien av målene. Grunnlaget for bruken av denne ledelsesstilen kan være at organisasjonen opplever endringer og omstillinger i måten den jobber på.

Lederen må her forsøke å snakke optimistisk om fremtiden og de mulighetene som ligger frem i tid for både organisasjonen og den enkelte ansatte. Ved å formidle visjonen og målene bidrar lederen til å mobilisere alle i organisasjonen til å bidra til å realisere disse. Medarbeiderne kan da få en følelse av mening hvor de opplever å være en del av noe stort og viktig som kan styrke organisasjonen i tiden fremover. Samtidig vil visjonen og målene kunne danne grunnlag for nye oppgaver som videre kan gi medarbeiderne en opplevelse av personlige utfordringer og utvikling i fremtiden. Medarbeiderne kan da få en økt tro på at de kan realisere seg selv i organisasjonen (Glasø & Thomson, 2024, s. 32).

2.1.4 Intellektuell stimulering

Ved bruk av intellektuell stimulering bidrar lederen til å fremme nytenkende og kreative tanker hos medarbeiderne. Lederen oppmuntrer her til å sette spørsmålsteget ved gamle velprøvde måter å løse problem og utfordringer på i organisasjonen. Medarbeiderne kan da forsøke å se kritisk på dagens praksis for å finne nye metoder å løse problemer på.

Intellektuell stimulering fremkaller en ekstra innsats hos medarbeiderne hvor det kan gi de en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, bety noe for organisasjonen og gi de følelsen av en selvbestemmelsesrett i organisasjonen. Dette kan gjøre at medarbeiderne engasjerer seg sterkere i organisasjonen og dermed blir mer aktiv innenfor eget arbeidsområde. En direkte konsekvens av bruken av intellektuell stimulering kan være en opplevelse av autonomi hos de ansatte (Glasø & Thomson, 2024, s. 34).

2.1.5 Individuell støtte

Individuell støtte innebærer at en leder lytter til sine medarbeidere og følger med på utviklingsbehovet deres. Lederen skal her støtte og veilede medarbeiderne slik at de når sitt fulle potensial. Lederen kan også delegerer arbeidsoppgaver til medarbeiderne, som videre kan gi medarbeiderne en følelse av utfordringer og personlig vekst.

Lederen bør videre ta hensyn til individuelle forskjeller og forsøke å identifisere de forskjellige medarbeidernes behov for kompetanseheving og utvikling (Glasø & Thomson, 2024, s. 35).

2.1.6 Forskning innenfor Transformasjonsledelse

Empirisk forskning som er utført har vist positive sammenhenger mellom Transformasjonsledelse og medarbeidernes jobbtrivsel, tilfredshet med nærmeste leder, indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, jobbegasjement, jobbprestasjoner og effektivitet (Glasø & Thomson, 2024, s. 48).

I en metaanalyse som inkluderer mer enn 600 studier undersøkte Thomas W.H NG i 2017 hvorfor praktisering av Transformasjonsledelse gir så gode resultater både på medarbeider-, gruppe- og organisasjonsnivå.

Analyse avdekker fem viktige mekanismer eller bindeledd mellom Transformasjonsledelse og høy ytelse og gode resultater:

- Transformasjonsledelse gir positiv opplevelse på jobb, hvor bindeleddet viser at ledelsesstilen gir medarbeiderne en positiv, affektiv, emosjonell opplevelse på jobb. Medarbeidere legger ikke igjen følelser når de er på jobb, og derfor yter de bedre når de føler seg tilfredse på jobb og føler en stolthet til jobben og lederen sin.
- Transformasjonsledelse motiverer til innsats og ytelse, hvor bindeleddet blant annet viser at medarbeiderne har en høyere tro på sine egne muligheter til å mestre oppgaver og levere gode resultater.
- Medarbeiderne identifiserer seg med lederen og gjør målene og verdiene lederen står for til sine egne. Medarbeidere jobber generelt hardere for mål de selv tror på, og når lederens mål også bli medarbeidernes mål blir medarbeiderne mer effektive i lys av dette.
- Medarbeiderne opplever rettferdighet både når det gjelder hvordan medarbeiderne blir behandlet og om hvordan ressurser blir fordelt mellom medarbeidere. Dette skaper igjen større tillit mellom medarbeider og leder.
- Transformasjonsledelse skaper sterkere sosial relasjon mellom lederen og medarbeideren. En kan si at relasjonen mellom leder og medarbeideren har stor betydning, hvor den støttende atferden fra lederens side er særlig viktig (Lai, 2017).

En annen norsk studie har nylig vist at Transformasjonsledelse kan fungere som en buffer mot rollestress og mobbing på arbeidsplassen. Når medarbeiderne opplever jobbtrygghet, vil de også konsentrere seg mer om å bidra positivt på jobben (Glasø & Thomson, 2024, s. 49).

Ifølge en studie som omhandler ledelse av kunnskapsarbeid utført av Alexander Madsen Sandvik ved Norges Handelshøyskole kan deler av Transformasjonsledelsesstilen være aktuell som ledelsesverktøy opp mot kunnskapsarbeid. Kunnskapsarbeid kan defineres som komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst. Mange virksomheter har i dag høyt utdannede arbeidstakere som de ønsker å anvende på en mest mulig effektiv måte, og da er det videre forsket på hvilke ledelsesmetoder som er godt egnet til

å lede slike kunnskapsarbeidere. Ifølge Sandvik er Transformasjonsledelse ideell for kunnskapsarbeid ved at lederen skaper og kommuniserer en felles overordnet visjon for retningen på arbeidet, slik at en legger til rette for at kunnskapsarbeidere arbeider mot kollektive mål fremfor egne interesser. Samtidig forklarer Sandvik at transformasjonsledere kan ha utfordringer ved at de skal initiere det som skjer, spesielt innenfor kunnskapsarbeid der medarbeideren har høy kompetanse.

Det er derfor viktig at transformasjonsledere kommer seg et hakk videre fra intellektuell stimulering, og at ledere sammen med kunnskapsarbeideren skaper en felles realiserbar visjon som gir både verdi for leder, medarbeider og organisasjonen (Sandvik, 2011).

Innenfor Transformasjonsledelse og motivasjon er det også gjennomført flere studier for å belyse effekten av ledelsesformen. Det har blant annet vært studier hvor en ser på sammenheng mellom Transformasjonsledelse og indre motivasjon hos programutviklere, studier som har sett på effekten av Transformasjonsledelse og motivasjon innen idrettsprestasjoner og en studie som belyste motivasjon og kreativitet innenfor Transformasjonsledelse. Disse studiene har blant annet vist at Transformasjonsledelse har effekt på resultater gjennom ulike motivasjonelle tilstander (Glasø & Thomson, 2024, ss. 96-97).

Det er med andre ord gjort en rekke forskning på effekter av Transformasjonsledelse og denne forskningen viser at Transformasjonsledelse har en positiv effekt på flere nivå hos medarbeiderne.

2.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON

I Transformasjonsledelse står indre motivasjon særlig sentralt, i motsetning til transaksjonsledelse hvor det gjerne er ytre motivasjonsfaktorer som skal gjøre at en medarbeider skal fungere og prestere på en arbeidsplass (Glasø & Thomson, 2024). Samtidig er det viktig å huske på at en typisk motiverende faktor for å være i arbeidslivet ofte vil være en kombinasjon av både indre og ytre motivasjon, hvor den ytre motivasjonen er behovet og ønsket om å ha en lønn som gir det muligheten til å leve det livet du ønsker og den indre motivasjonen for å gjøre noe interessant og oppnå resultater (Diseth, 2023, s. 93).

Motivasjon påvirkes og skapes av ulike insentiver. Et insentiv er noe som motiverer mennesker til handling (Sagberg, 2023). Et insentiv motiverer for atferd fordi det gir mulighet til å nå et bestemt mål.

Indre motivasjon bygger ofte på insentiver som opplevelse av autonomi og selvbestemmelse, i motsetning til ytre motivasjon som gjerne bygger på insentiver som lønn, provisjon, ros og lignende (Diseth, 2023, s. 21).

Indre motivasjon er en tendens til å utføre en aktivitet for aktivitetens egen skyld. Det kan være å søke nye utfordringer, utvide egne evner og å utforske en aktivitet for å lære (Diseth, 2023, s. 77).

En person som er indre motivert behøver ingen ytre motivasjon, slik som belønninger, provisjon og ros, da aktiviteten i seg selv er en belønning. Indre motivasjon er dermed en varig kilde til aktivitet dersom det legges til rette for dette.

En oppsummering av mange forskningsresultater viser at indre motivasjon har en positiv effekt på prestasjoner og at indre motivasjon har en moderat til sterk sammenheng med faktisk prestasjonsnivå (Diseth, 2023, s. 77).

2.3 KOMPETANSE OG FLYT

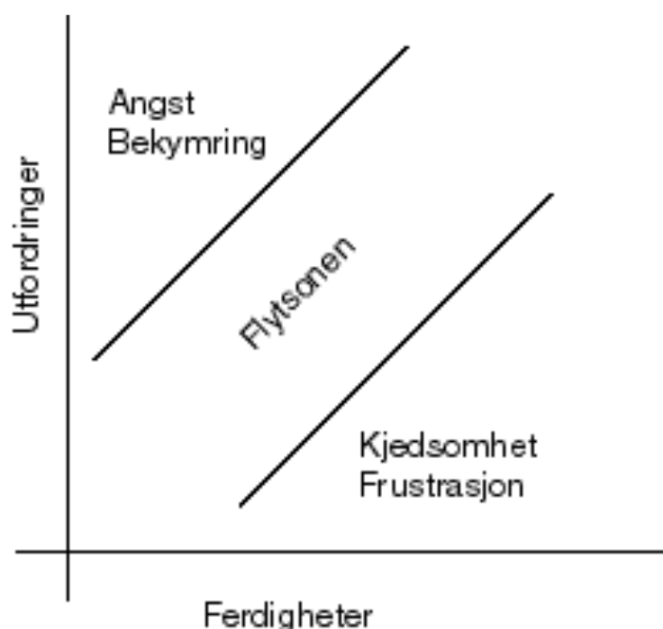
For å være indre motivert på arbeidsplassen har ansatte behov for å føle seg effektive og lykkes med ulike aktiviteter. Det er særlig viktig at en lykkes med de daglige aktivitetene som en skal gjennomføre. Trivsel og vekst forutsetter også å oppleve nye utfordringer, utvikle egne ferdigheter og utvide evner på arbeidsplassen.

Kort fortalt kan en si at det psykologiske behovet for kompetanse kan defineres som å være effektiv i interaksjon med omgivelsene (Diseth, 2023, s. 106).

Det å tilfredsstille behovet for kompetanse innebærer blant annet en opplevelse av fremgang. Det innebærer en mulighet for å utforske og utrette noe og til å engasjere seg i utfordrende oppgaver for å utvikle egne ferdigheter.

For å støtte det psykologiske behovet for kompetanse er det viktig å legge til rette for muligheten til å oppnå konkrete og tydelige mål. Lederen må her støtte medarbeiderne ved å kommunisere tydelige mål, gi optimale utfordringer, gi oppmuntring underveis, gi informasjon om hva som forventes underveis og gi positive tilbakemeldinger. Det må også tilbys nok ressurser, tid og emosjonell støtte.

En god indikasjon på at behovet for kompetanse er tilfredsstilt er medarbeiderens opplevelse av «flyt» i hverdagen.



Figur 2: "Flyt" som balanse mellom utfordring og ferdighet (Diseth, 2023).

Denne tilstanden oppstår når det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer, som vi kan se i figuren.

Dersom ferdighetene er større enn utfordringene blir resultatet kjedsomhet, og dersom utfordringene overstiger ferdighetene blir resultatet angst og et stressende arbeidsmiljø. For å oppnå flytsonen er det viktig å oppleve en arbeidsoppgave som utfordrende, men samtidig mulig å gjennomføre dersom medarbeideren får nok resurser og støtte til oppgaven (Diseth, 2023, ss. 107-108).

2.4 AUTONOMI

Det å tilfredsstille ulike psykologiske behov på arbeidsplassen er viktig, hvorav det autonome psykologiske behovet kan være et av de. Autonomi er videre et eksempel på vekstmotivasjon, altså motivasjon som gjør at vi ønsker å utvikle oss som mennesker (Diseth, 2023, s. 101).

Autonome former for motivasjon bygger opp under indre motivasjon og behovet for autonomi innebærer en opplevelse av personlig frihet til å iverksette og vedlikeholde en aktivitet.

Behovet for autonomi består i hovedsak av tre elementer:

- *Indre årsak til egen atferd*, hvor arbeideren har en opplevelse av å være personlig årsak til egne handlinger som for eksempel egne verdier og interesser (atferden er da ikke styrt av en ytre kilde).
- *Fri vilje*, hvor arbeideren har en opplevelse av å utføre en aktivitet frivillig.
- *Valgfrihet*, hvor en arbeider har en opplevelse av mulighet til å velge fritt mellom ulike alternativer og dermed har et handlingsrom.

Medarbeidere som får tilfredsstillt sitt behov for autonomi, opplever gjerne at egen atferd har utgangspunkt i egne verdier og følelser, atferden blir da bestemt av hva de virkelig ønsker og bryr seg om.

For å tilfredsstille behovet for autonomi hos medarbeiderne er det viktig for en leder å tilby *autonomistøtte*. Autonomistøtte innebærer å kommunisere på en minst mulig kontrollerende måte, hvor lederen da bør forklare hvorfor en aktivitet er viktig, anerkjenne negative følelser omkring en oppgave, *bruke såkalt ikke kontrollerende språk*, tilby valg og gi næring til indre motivasjon hos medarbeideren (Diseth, 2023, s. 102).

2.5 KRITISK REFLEKSJON TEORI

Jeg har i denne studien valgt å vektlegge Transformasjonsledelse som ledelsesform og belyse denne opp mot motivasjon og endringsvilje i Maritim Seksjon i Bergen Havn. Videre har jeg belyst andre relevante teorier innenfor organisasjonspsykologi som indre motivasjon, flytsonen og autonomi.

Som andre ledelsesformer har teorien rundt Transformasjonsledelse også blitt kritisert. Svakheter som er påpekt er blant annet at teorien inneholder flere tvetydige begreper, mangelfulle forklaringsprosesser og utelatelse av relevant lederatferd. Det er med andre ord ikke særlig konkret akkurat hvordan lederes skal utføre de forskjellige metodene innenfor Transformasjonsledelse (Hetland, 2008).

Fullspektrumsmodellen som blir belyst i teorikapittelet har også blitt kritisert for sine mangler. Den viktigste mangelen er at modellen ikke tilstrekkelig fanger opp og beskriver hele ledelsesbegrepet, på godt og vondt. Ifølge denne modellen vil det mest negative en leder kan gjøre være å «ikke gjøre noe» i henhold til «lad det skure» prinsippet hvor lederen da er passiv og ikke tilstedeværende. En rekke studier har imidlertid kunnet dokumentere en mørk side av ledelse, som innbefatter mer aktive destruktive aspekter både ved ledelse og lederutvikling, som direkte kan skade en organisasjon og arbeidsplass. Det stemmer derfor ikke at aktivitet alltid er effektivt, og passivitet alltid er ineffektivt slik som fullspektrumsmodellen illustrerer. Det er også mange andre populære og relevante ledelsesformer i verden i dag som ikke omtales i fullspektrumsmodellen, og dermed blir ikke denne modellen regnet som en komplett modell (Glasø & Thomson, 2024, ss. 42-43)

Det at det eksisterer kritikk mot teorien om Transformasjonsledelse, gjør ikke lederstilen mindre interessant og relevant. Kritikken blir mer ett supplerende syn på ledelsesformen sett opp mot oppgavens problemstilling.

Transformasjonsledelse er en anerkjent og velutprøvd ledelsesform. Tidligere forskning viser at ledelsesformen kan ha positiv effekt i en organisasjon. Det ville også kunne vært andre ledelsesformer som kunne vært relevant å belyse opp mot motivasjon og endringsvilje i Bergen Havn, men grunnet oppgavens omfang så begrenses teorigrunnlaget til de teoriene som er belyst i teorikapittelet.

3.0 METODE

Den opprinnelige betydningen av ordet metode er «veien til målet».

Det er viktig å vite hva en skal finne ut i en studie og hvorfor en skal gjøre dette, før en finner ut hvordan en skal utføre studien (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 140).

Jeg vil i metode kapitlet forsøke å redegjøre for hvilke metoder jeg har brukt i denne oppgaven, og hvorfor jeg har tatt nettopp de valgene. Jeg vil gå igjennom valg av metode, egen forforståelse, intervjumetodikk, gjennomføring av studiet, analysemetodikk, verifikasjon og etiske refleksjoner.

3.1 VALG AV METODE

Problemstilling og tema for en studie er langt på vei bestemmende for hele prosessen frem mot en ferdig skrevet oppgave. Når forskeren har funnet ut hva som skal undersøkes og hvorfor, vil det være riktig å finne ut hvordan dette skal gjøres (Busch, 2022, s. 29).

Ved å bruke kvalitative metoder ville jeg som forsker kunne få vite mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger som videre kunne hjelpe meg å besvare problemstillingen i oppgaven (Malterud, 2021, s. 31).

Formålet med denne studien var å få mer innsikt opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse ved Maritim Seksjon. Jeg forstod i planleggingsfasen at ved å ta i bruk kvalitativ metode så ville det kunne være mulig for meg å styrke forståelsen av hvorfor de ansatte i maritim seksjon gjør som de gjør og hva som motiverer de i arbeidshverdagen.

3.2 EGEN FORFORSTÅELSE

Forforståelse er den ryggsekken vi bringer med oss inn i forskningsprosjektet, før prosjektet starter. Innholdet i denne ryggsekken påvirker hele veien måten vi samler og tolker våre data på. Forforståelsen kan være en viktig side av en forskers motivasjon for å sette i gang med en studie innenfor et bestemt tema. På en annen side kan forforståelsen også bidra til at forskeren går inn i en studie med skylapper på øynene og en begrenset horisont, noe som kan påvirke studien i negativ retning (Malterud, 2021, ss. 44-45).

Det er med andre ord viktig for meg som forsker å være bevisst på min egen forforståelse og forsøke å utnytte denne til det beste for forskningen i min oppgave.

Jeg er godt kjent med Maritim Seksjon i Bergen Havn, da jeg selv jobber i Bergen Havn. Jeg har faglig bakgrunn med Bachelor i Nautikk fra Høgskolen i Ålesund, og har videre arbeidet ca. 10 år på ulike fartøy med ulike lederstillinger ombord helt opp til Kapteinsnivå.

Når det gjelder fagfeltet ledelse og Transformasjonsledelse har jeg begrenset faglig bakgrunn innenfor feltene fra enkeltemner på Mastergradslinjen Operativ Maritim Ledelse ved NTNU i Ålesund, men jeg vil si at interessen er desto større.

3.3 KVALITATIVT INTERVJU

Den kvalitative forskningstradisjonen tilbyr mange ulike veier til kunnskap som representerer kunnskap med ulike nyanser (Malterud, 2021, s. 69).

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Det å få frem betydningen av intervjuobjektene erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 20).

Et intervju vil videre kunne gi et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Rachlew, Løken, & Bergestuen, 2021, s. 25)

I denne studien har jeg valgt å ta i bruk individuelle dybdeintervjuer, også kalt semistrukturerte intervjuer. Denne typen intervjuer er et særlig aktuelt valg når en vil gi intervjudeltakerne tid og rom til å hente frem erfaringer og overveielser som krever trygghet og ettertanke for å deles. Det semistrukturerte intervjuet er ifølge Kvale og Brinkmann verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale, men heller noe midt imellom med en viss form for struktur (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 46).

Selv om intervjuet skal foregå med et åpent sinn skal forskeren holde fast på sin problemstilling, slik at samtalen blir fokusert og rikest mulig på informasjon som kan brukes til å belyse denne (Malterud, 2021, s. 134).

Som støtte for meg som forsker under intervjuprosessen har jeg benyttet en intervjuguide som i stikkordsform skal minne meg på temaer som jeg ønsker data om under intervjuet (Malterud, 2021, s. 133).

Jeg har videre dedikert et eget underkapittel i denne oppgaven som omhandler intervjuguiden.

Jeg vil videre i denne oppgaven gå mer i detalj rundt prosessen med intervjuene.

3.4 TEMATISERING

I denne fasen skal jeg tematisere og formulere formålet med selve studien. Jeg skal videre beskrive hvordan jeg oppfatter emnet som skal undersøkes før selve intervjuprosessen starter. I denne fasen skal studiens hvorfor- og hva- spørsmål klarlegges, før spørsmålet om hvordan-, altså metode spørsmålet skal besvares (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 137).

Jeg har i en lengre periode før jeg begynte å prosjektere denne masteroppgaven hatt et ønske om å undersøke og gjøre et dypdykk innenfor dette med motivasjon på arbeidsplassen. Jeg brukte derfor en del tid i forkant av prosjektet på å både lese teori rundt dette, og samtidig hadde jeg en tankeprosess på hvor og hvordan jeg kunne utføre en studie rundt dette temaet. Jeg gjorde i denne fasen blant annet litterære søk hovedsakelig via internett og leste tidligere mastergradsavhandlinger som omhandlet lignende temaer.

Når jeg hadde funnet ut hvorfor jeg skulle utføre denne studien, og hva som skal gjøres begynte den videre prosessen med hvordan, altså hvilken metode jeg ønsket å benytte.

3.5 PLANLEGGING

Ettersom jeg selv er i fulltidsjobb i organisasjonen som jeg har valgt å bruke i denne studien krevde dette en særlig planlegging av intervjufasen.

Jeg har ikke utført en lignende intervjustudie før og ønsket derfor å vektlegge teori rundt hvordan dette kan og bør gjennomføres fra pensummateriell. Jeg har derfor støttet meg til og tatt i bruk de 7 fasene som omtales i boken «Det kvalitative forskningsintervju» som utgangspunkt for selve intervjufasen for å sikre et best mulig datagrunnlag for drøftingskapittelet i denne oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2022).

Jeg måtte videre planlegge når og hvor jeg kunne utføre intervjuene med de aktuelle intervjuobjektene ut ifra når intervjuobjektene hadde mulighet til å sette av tid til dette. Dette måtte da videre stemme med min egen arbeidstid og turnusplan.

I tråd med personvernregelverket ønsket jeg å søke om godkjenning til selve studiet via SIKT. SIKT er Kunnskapssektorens tjenesteleverandør og er et statlig forvaltningsorgan som er underlagt Kunnskapsdepartementet. SIKT hjelper meg som student med å veilede meg slik at studiet mitt fyller kravene til personvern (SIKT, 2024).

Det planlagte studiet ble videre godkjent av SIKT før jeg starter den praktiske delen med intervjurundene.

Alle som deltok på intervjuene, har fått et informasjonsskriv og samtykkeerklæring som ble levert ut i god tid før selve intervjuet. Alle som deltok på intervjuene, har signert samtykkeerklæringen.

3.5.1 Utvalgsbeskrivelse

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens daglige arbeidsliv, fra intervjuobjektets eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 42).

I kvalitative undersøkelser er antall intervjuobjekter et sentralt spørsmål. Det må ikke være for få intervjuobjekter, dette kan føre til for svakt datagrunnlag for å analysere studiet. Dersom det blir for mange intervjuobjekter vil det neppe være nok tid til å foreta en grundig og dypgående analyse av datagrunnlaget fra intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 148).

Utvalget av intervjuobjekter i dette studiet er Havneinspektører ansatt i Bergen Havn. I kvalitative undersøkelser må det tas stilling til hvem som skal intervjues. Målet er ikke at de personene som velges skal representere en større populasjon, men at de har nødvendige forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene (Busch, 2022, s. 57).

Jeg har selv valgt ut intervjuobjektene. Jeg har forsøkt å intervju så mange som mulig av de informantene som stilte seg tilgjengelig for studiet. Det var videre en begrensning på antall tilgjengelige informanter til denne studien, da Maritim Seksjon i Bergen Havn kun består av 10 ansatte inkludert lederen for avdelingen. Jeg har valgt å kun intervju medarbeidere og ikke lederen for seksjonen. Dette for å tilpasse intervjuobjektene slik at jeg får svart på studiets problemstilling på en mest mulig riktig måte.

Av hensyn til tidsbegrensningen som studiet har vært underlagt, og logistikken ved at hele avdelingen har en turnusbasert arbeidstid fikk jeg ikke intervjuet alle medlemmene i Maritim Seksjon.

Det er 5 mannlige Havneinspektører i aldersspennet 42 år – 60 år som har deltatt i studiet. Alle intervjuobjektene har flere års erfaring med arbeidet som havneinspektør i Maritim Seksjon i Bergen Havn. De har også flere års arbeidserfaring i skipsledelsen på flere forskjellige typer fartøy. Dette tilsier at de har tidligere ledererfaring og forståelse for hva det krever å være en leder.

3.5.2 Intervjuguide

For å støtte meg som forsker under intervjuprosessen ble det laget en intervjuguide som jeg kunne bruke som verktøy under intervjuet. Intervjuguiden og dens spørsmål er dannet ut ifra studiens problemstilling.

Jeg kunne da bruke intervjuguiden underveis i intervjuene til å hjelpe meg som forsker med en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål underveis (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 162)

Samtidig forteller Malterud at når formålet er å få vite noe vi ikke visste fra før, vil det være viktig å ikke gjøre intervjuguiden for detaljert eller følge denne slavisk. Den rikeste kunnskapen får vi tak i hvis vi klarer å invitere deltakeren til å dele sine egne erfaringer i form av konkrete hendelser som deltakeren har opplevd (Malterud, 2021, s. 134).

Jeg var ut ifra dette videre bevist om å søke en aktiv samtale under intervjuprosessen fremfor å stille slaviske spørsmål underveis.

Jeg gikk flere runder både alene og sammen med god hjelp fra min veileder før den endelige versjonen av intervjuguiden ble klar.

Ettersom jeg hadde et testintervju med en testperson før selve intervjuprosessen startet benyttet jeg denne fasen til å justere eventuelle spørsmål i intervjuguiden for. Som et resultat av dette ble ett av spørsmålene justert for å gjøre spørsmålet mer tydelig, mer om denne justeringen blir beskrevet i eget underkapittel i metode kapitlet.

Underveis gjennom de faktiske intervjuene ble det ikke gjort noen videre endringer i Intervjuguiden.

Intervjuguiden er delt inn i flere tema. Under det første temaet ga jeg som forsker generell informasjon om intervjuet som jeg følte var viktig for intervjuobjektet å få høre. Denne informasjonen laget jeg til på et skriv og leste opp til hvert intervjuobjekt slik at alle fikk høre den samme informasjonen.

Gjennom resten av temaene i intervjuguiden brukte jeg lydopptak.

Det neste temaet omhandlet intervjuobjektet. Under dette temaet fortalte intervjuobjektet om seg selv innenfor kategorier som skole og utdanning, arbeidserfaring generelt i yrkeslivet og om deres ansatt tid i Bergen Havn. Denne fasen var ment som litt «oppvarming» i intervjus situasjonen for intervjuobjektet samtidig som den ga meg som forsker god bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet.

De neste temaene for intervjuene følger de fire I-ene i Transformasjonsledelse med spørsmål innenfor Idealisert innflytelse, Inspirerende motivasjon, Intellektuell stimulering og Individuell omtanke.

Til slutt kom et tema med oppsummering hvor intervjudeltakeren fikk mulighet til å tilføye videre informasjon og en generell oppsummering fra meg. Intervjuobjektene fikk

videre svare om jeg som forsker har forstått intervjuobjektet riktig gjennom de forskjellige temaene.

Intervjuguiden ligger som vedlegg i denne masteroppgaven.

3.5.3 Testintervju

Intervjueren er selv forskningsinstrumentet i en studie. En dyktig intervjuer er ekspert på intervjuemnet og på menneskelig interaksjon. Intervjueren må videre hele tiden treffe beslutninger på stedet om hva hen skal spørre om og hvordan (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 195).

For å justere intervjuguiden og da utgangspunktet for selve intervjuet på en best mulig måte før intervjurundene startet utførte jeg et prøveintervju med en intervjukandidat som ikke skulle være en del av studiet, en såkalt testperson. Testpersonen jobber ikke i Maritim Seksjon og har sånn sett ikke et faglig grunnlag for å svare på de forskjellige spørsmålene i intervjuguiden, men test personen har selv gjennomført en Mastergrad ved en skole på Vestlandet og er slikt sett kjent med forståelsen og funksjonen av en intervjuguide. Testpersonen skulle derfor svare på om hen forstod meningen med spørsmålene jeg stilte i intervjuguiden, altså om testpersonen forstod hva jeg som intervjuer forsøkte å spørre om i de forskjellige spørsmålene. Som et resultat av dette ble ett av spørsmålene justert for å gjøre spørsmålet mer tydelig. Dette gjaldt spørsmål nr. B1 i intervjuguiden. Før justeringen spurte jeg her om intervjuobjektet kjente til Bergen Havn sine verdier, etter justeringen forklarte jeg Bergen Havn sine verdier til intervjuobjektet, for så å spørre om intervjuobjektet har fokus på disse verdiene i Maritim Seksjon.

Poenget med denne justeringen er at det er fokuset og bruken av verdiene som er sentral og viktig i denne studien – ikke spørsmålet om intervjuobjektet kjente til verdiene.

3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Ettersom jeg hadde en konkret seksjon i organisasjonen jeg ønsket å utføre studien på så hadde jeg dermed god kontroll over hvem jeg skulle intervju og hvordan jeg skulle komme i kontakt med de.

Jeg sendte alle de aktuelle intervjuobjektene en epost med informasjon angående studien og en samtykkeerklæring i forkant av selve intervjuet.

Jeg fikk tilgang til 6 informanter, hvorav en av de ble syk og utilgjengelig for intervju under intervjuprosessen. Datagrnnlaget består derfor av 5 informanter.

Ettersom jeg selv var i fulltidsjobb under hele prosessen med denne masteroppgaven måtte jeg planlegge nøye vedrørende når de forskjellige intervjuobjektene hadde tid og mulighet til å gjennomføre intervju opp mot min egen kapasitet og fritid.

Alle intervjuene er utført med fysisk tilstedeværelse, hvor både jeg som intervjuer og intervjuobjektet har vært i samme rom under intervjuet. Jeg benyttet meg av lokaler via arbeidsplassen for intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på 3 uker.

Lydopptak er ifølge Malterud velegnet når materiale består av samtaledata, men fanger bare opp samtalsens språklige og nærspråklige elementer slik som pauser, nøying og latter. Non verbal kommunikasjon som øyekontakt og kroppsspråk kommer ikke med på lydopptaket (Malterud, 2021, s. 73).

Jeg utførte derfor lydopptak under intervjuet, og transkriberte dette lydopptaket enten den samme dagen som intervjuet var utført eller dagen etter senest for å sikre at jeg hadde et godt minne angående den non verbale kommunikasjonen fra intervjusettingen.

Det gode kvalitative intervjuet skal gi rom for flertydighet. Intervjueren skal være lydhør og ikke bare søke unisone fortellinger.

Skal vi lære noe nytt fra intervjuobjektet, er det nødvendig å utvikle vår sensitivitet eller følsomhet som intervjuere. Det er viktig å skape et klima preget av trygghet og fortrolighet hos intervjuobjektet (Malterud, 2021, s. 135).

Hvert intervju ble innledet med en uformell første del hvor jeg fortalte litt om denne studien uten bruk av lydopptak. Jeg leste opp det samme informasjonsskrivet om selve studien til alle intervjuobjektene.

Deretter bad jeg om samtykke til å starte lydopptak, og jeg benyttet lydopptak gjennom resterende del av intervjuet.

Videre fulgte jeg de forskjellige temaene gjennom intervjuguiden for å sikre at alle de viktige temaene og spørsmålene ble besvart.

Malterud forteller at det ikke er ønskelig å standardisere intervjusituasjonen helt i kvalitative studier. Det er ønskelig med en viss flyt i intervjusituasjonen mellom intervjueren og intervjuobjektet (Malterud, 2021).

Jeg fulgte dermed ikke intervjuguiden slavisk, og det hele forløp seg mer som en samtale der informantene fikk betenkningstid mellom hvert tema slik at de i størst mulig grad kunne gjengi deres meninger og fortelle om situasjoner de opplevde var viktige.

Dersom jeg hadde oppfølgingsspørsmål underveis ut ifra hva som ble snakket om under intervjuet så stilte jeg disse når det passet seg inn med samtaleflyten. Typiske situasjoner der det var behov for oppfølgingsspørsmål var gjerne hvis det var behov for flere detaljer og forklaringer ut ifra hva intervjuobjektene hadde forklart tidligere i intervjuet. Det var også viktig for meg som intervjuer å fokusere på å ikke stille ledende spørsmål ettersom jeg selv jobber i organisasjonen og dermed kan ha egne meninger og egne forklaringer på fenomenene som ble diskutert. Med ledende spørsmål mener vi spørsmål som er formulert slik at de viser hvilket svar den som spør ønsker å høre (Tjernshaugen, 2021).

Notatet fra intervjuet kan gi nyttig tilleggsinformasjon som i ettertid kan supplere lydopptaket, men samtidig kan notater også føre til at samtalen blir forstyrret hvis intervjuerens oppmerksomhet konsentreres om notatene på bekostning av kontakten med intervjuobjektet (Malterud, 2021, s. 74).

Jeg valgte å ikke notere skriftlig underveis i intervjuet så sant jeg ikke hadde et stort behov for dette

Til slutt når alle temaene i intervjuguiden var dekket inn spurte jeg om intervjuobjektene hadde noe spørsmål eller noe de ville tilføye. Videre foretok jeg en kort oppsummering på hva vi hadde snakket om og da særlig viktige poeng innenfor de forskjellige temaene. Intervjuene varte mellom 30 – 50 minutter og ga gode datagrunnlag som jeg kunne gå videre med i denne oppgaven.

3.7 TRANSKRIPSJON

Etter gjennomført intervju ble lydopptaket transkribert til tekst.

Kirsti Malterud hevder videre at selv den mest nøyaktige transkripsjon aldri kan gi mer enn et avgrenset og situert bilde av det vi skal studere, konstruert for formålet. (Malterud, 2021, s. 77). Når muntlige samtaler skal omsettes til skriftlig tekst, skjer det alltid en viss fordreining av hendelsen, også når vi gjør dette med detaljert gjengivelse ord for ord (Malterud, 2021, s. 78).

Med dette mener hun at alt som blir fortalt både med muntlig dialog, kroppsspråk og øyekontakt under selve intervjuet ikke blir fanget opp i et lydopptak. Det vil derfor si at når forskeren skal transkribere et lydopptak så kan viktig informasjon og opplevelser under intervjuet gå tapt.

Med dette i bakhodet sørget jeg for å gjøre transkriberingen enten samme dag som intervjuet hadde foregått, eller senest den påkommende dagen. Dette fordi da ville minnene mine være mest mulig riktig og ferske fra selve intervjuet, og det ville da være enklere å transkribere det som blir sagt på lydopptaksfilen til den «rette versjonen» av det som ble opplevd på intervjuet.

Transkripsjonen skal videre mest mulig ivareta det opprinnelige materialet, slik deltakernes erfaringer og meninger ble formidlet og oppfattet under datainnsamlingen. Det er viktig at forskeren transkriberer etter beste evne, men samtidig være forsiktig med tolkninger der grunnlaget i teksten vurderes som usikkert (Malterud, 2021, s. 78).

Malterud forteller at den som selv var deltaker i samtalen gjerne husker momenter og opplevelser i intervjuet som var viktig og sentrale i intervjuprosessen. En videre stor gevinst ved at forskeren selv transkriberer data fra intervjuene er den tidlige tilgangen til datamaterialet i forskningsprosessen. Forskeren får da gjenoppleve dataene fra intervjuet og det er mulig forskeren kan se på materialet fra en ny side (Malterud, 2021, s. 80).

Ut ifra dette valgte jeg videre å transkribere lydopptakene fra alle intervjuene selv. Dette ble viktig for meg da dette gir størst mulighet for et mest mulig korrekt helhetsbilde av intervjuedataene.

Jeg har skrevet transkripsjonstekstene på bokmål, og ikke tatt med pauser og lyder som ikke kan defineres som meningsgivende ord. Uttrykk og begreper blir tatt med akkurat slik de blir fortalt under intervjuene fra informantene.

3.8 ANALYSE

Analyse er noe annet enn gjenfortelling. Analyse er ikke en «enkel spasertur», men en målrettet reise fra problemstilling til resultater. Med en induktiv tilnærming skal en forsker bruke tekst fra enkelte, altså tekst fra de transkriberte intervjuene i denne forskningsprosessen til å vinne kunnskap som gjelder for flere, enten ved å lese historiene på tvers og tolke de gjennomgående trekkene, eller ved å løfte frem fenomener fra en enkelt deltaker som kan lære oss noe om andre (Malterud, 2021, ss. 84-91).

Ifølge Kvale og Brinkman er det slik at analysemetoden en forsker velger vil legge styringer i intervjuforberedelsene, interjuguiden, intervjuprosessen og transkriberingen (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 216).

Med dette i bakhodet under planleggingen av denne masteroppgaven var det viktig å finne en god og riktig analyse metode for denne oppgaven, samtidig som det er en metode som jeg som uerfaren forsker skal klare å beherske.

Jeg har valgt å bruke systematisk tekstkondensering som analyseverktøy med utgangspunkt i Kirsti Malterud sin teori, som videre er bygget på Giorgis fenomenologiske analyse. Denne analysen har til formål å utvikle kunnskap om deltakerens livsverden, og forskeren skal lete etter essenser og vesentlige kjennetegn på fenomenet som blir forsket på. Analysen består av fire trinn hvor jeg først skal finne foreløpige temaer ut ifra transkripsjonen av intervjuene, dernest skal jeg finne meningsbærende enheter i koder, videre skal jeg sortere kodene i subgrupper og sammenfatte det sentrale meningsinnholdet for hver subgruppene inn i kategorier (Malterud, 2021, ss. 97-112). Denne prosessen er noe omfattende og jeg vil videre bruke noen underkapitler i denne oppgaven på å forklare prosessen og hvordan jeg har utført dette opp mot forskningen i denne studien.

3.8.1 Foreløpige temaer

I første trinn av analysen av det transkriberte materialet skal vi bli kjent med materialet. Helheten her er viktigere enn iøynefallende detaljer. Forskeren skal her jobbe aktivt for å sette egen forforståelse og teoretisk referanseramme i en midlertidig parentes. Forskeren skal her bruke fugleperspektiv under gjennomlesningen og se å helhetsbildet. Videre skal forskeren summere inntrykkene i teksten som skal bli til foreløpige temaer (Malterud, 2021).

Jeg leste i denne prosessen det transkriberte materialet flere ganger og dannet til slutt foreløpige temaer ut ifra helhetsinntrykket mitt fra alle intervjuene som er gjennomført.

3.8.2 Koding

I andre analysetrinn skal forskeren organisere den delen av materialet som jeg vil studere nærmere, og legge til side resterende materiale som ikke virker å være viktig for studiet. I denne prosessen skal forskeren finne meningsbærende enheter, altså den delen av teksten som kan tenkes å belyse oppgavens problemstilling (Malterud, 2021, ss. 100-105).

Jeg opplevde at mye av teksten og informasjonen fra intervjuene virket å være relevant og meningsfull sett opp mot oppgavens problemstilling. Dette kan komme av at jeg som intervjuer hadde en god forforståelse for seksjonen som jeg har valg å forske på, selve spørsmålene under intervjuene kan da bli svært presise og effektive sett opp mot hva jeg ønsker å undersøke via oppgavens problemstilling. Samtidig var det viktig for meg å prøve å korte ned og virkelig finne de viktige og mest meningsfulle datafunnene fra intervjuene. Etter noen runder med kodingsprosesser, hvor jeg da merket de meningsbærende enhetene i teksten og videre systematiserte disse fikk jeg et resultat jeg kunne gå videre med i prosessen.

Noen av temaene hadde mye av det samme innholdet, og jeg valgte da å slå sammen det som virket naturlig å slå sammen. Eksempelvis inneholdt datagrunnlaget mye informasjon om opplæring i seksjonen og nye oppgaver. Jeg slo dette sammen, da det meste egentlig handlet om opplæring av nye oppgaver.

3.8.3 Kondensering

I det tredje trinnet skal jeg videre hente ut mening ved å systematisk kondensere innholdet i de tidligere meningsbærende enhetene. Resultatet i kodegruppene fra forrige fase sorteres inn i subgrupper. Videre skal teksten i subgruppene gjøres om til et slags sammendrag, også kalt kondensat som gjenforteller og sammenfatter det som befinner seg i den aktuelle subgruppen, med tydelige spor av deltakernes ord og begreper. Herfra skal det trekkes ut sitater som kan og bør brukes som gullsitat i resultatkapitlene. Et gullsitat er et konstruert sitat som best mulig forestiller det som er kommet frem i kondenseringsprosessen (Malterud, 2021, ss. 105-108).

Denne prosessen ble også gjennomgått i flere runder for å spisse resultatet og virkelig finne de meningsfulle dataene sett opp mot oppgavens problemstilling.

Resultat kapitlet sine gullsitat er et direkte resultat av denne prosessen.

3.8.4 Sammenfatning

I den fjerde fasen skal det sentrale meningsinnholdet for hver av kodegruppene med utgangspunkt i kondensatene fra subgruppene sammenfattes til kategorier. Dette skal lage et grunnlag for nye beskrivelser og begreper. Sammenfatningen skal formidles på en måte som er lojal i forhold til intervjuobjektene stemmer, og den skal gi leseren innsikt og tillit til informasjonen som kommer frem fra intervjuene (Malterud, 2021, ss. 108-111).

Kondensatene fra forrige trinn i analysen skal brukes til å lage en analytisk tekst for hver subgruppe og kodegruppe. Der det er mulig skal det legges inn et treffende gullsitat som kan konkretisere hovedfunnene.

Jeg mener at resultatet av analysemetoden gjenspeiler det som ble sagt under intervjuene når jeg i ettertid hører igjennom opptakene og leser transkriberingen. Det å arbeide med datagrunnlaget i så mange faser gjorde at jeg ble godt kjent med innholdet i dataene. Samtidig ble det nødvendig å beskjære vekk en del av informasjonen jeg satt igjen med etter intervjuene underveis i analysemetoden, for å kunne sitte igjen med de mest vesentlige kjennetegn og fenomener fra intervjuobjektene som kan lære oss noe sett opp mot oppgavens problemstilling.

3.9 VERIFISERING AV STUDIEN

Kunnskap er makt, og skal deles med andre. Vitenskapelig kunnskap er valuta som kan fungere som innskudd i den faglige fellesbanken. Overførbarhet er derfor en viktig ambisjon for en forsker, slik at funnene kan gjøres gjeldende som forståelse for andre (Malterud, 2021, ss. 15-18).

Forskeren skal videre i prosessen og produktet vise vilje og evne til å stille spørsmål ved egen fremgangsmåte og funn i form av tvil og ettertanke (Malterud, 2021, s. 19).

Jeg vil videre i denne delen av oppgaven undersøke studiens objektivitet, reliabilitet, validitet og generalisering.

3.9.1 Objektivitet

Forskeren må videre stille seg spørsmålet om kunnskap som er produsert via intervju kan være objektiv. Objektivitet er et flertydig begrep og det skilles mellom forskjellige betydninger av objektivitet som har relevans for kvalitativ forskning.

En må differensiere mellom *objektivitet som frihet ved ensidighet* hvor det henvises til pålitelig kunnskap som er etterprøvd og kontrollert, *objektivitet som refleksivitet* med hensyn til forskerens bidrag som forsker til produksjonen av kunnskapen i studien, *objektivitet som intersubjektiv kunnskap* hvor graden av enighet mellom observatørene i studien måles, *objektivitet ved å avspeile forskningsobjektet* hvor forskeren skal la objektet snakke og vise lojalitet ovenfor fenomenet og tilslutt *objektivitet hvor forskeren skal gi objektet lov til å protestere* på spørsmålene og studien (Kvale & Brinkmann, 2022, ss. 272-274).

Ifølge Kvale og Brinkmann kan kvalitative intervjuer være en objektiv forskningsmetode med hensyn til de overnevnte betydningene av objektivitet (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 275).

Jeg vil ut ifra dette si at den kvalitative studien som er utført i denne oppgaven kan være objektive utefra hva som er beskrevet om objektivitet ovenfor.

3.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyr det samme som pålitelighet og forteller oss noe om forskningsresultatene konsistens og troverdighet. Det handler altså om hvor godt vi måler det vi måler og om vi kan stole på dataene som er kartlagt (Busch, 2022, s. 61). Reliabilitet behandles også ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på et senere tidspunkt av andre forskere, enkelt forklart handler dette om intervjupersonen ville endre sine svar i et intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 276).

Jeg som forsker i denne studien, mener at datagrunnlaget som blir brukt fra intervjuene som er gjennomført gir et godt grunnlag for opplevelsen av motivasjon og endringsvilje i maritim seksjon i Bergen Havn.

Dette fordi intervjupersonene som jeg forsker på jobber i denne seksjonen og videre har svart på de aktuelle spørsmålene og gitt sine meninger under intervjuprosessen. En mulig kritisk side som gjelder reliabilitet i denne studien, vil være at jeg selv som forsker også jobber i Bergen Havn og sånn sett kan dette ha innvirkning på intervjuobjektene under intervjudelen.

I boken «Den profesjonelle samtalen» fortelles det om såkalte *prosessfeiler*. En *prosessfeil* er en feil som oppstår i løpet av datainnsamlingsprosessen, som i denne studien vil være i intervjuprosessen, som videre gjør at resultatet ikke blir optimalt (Rachlew, Løken, & Bergstuen, 2021, s. 31).

Jeg har derfor i forkant av intervjuprosessen forsøkt å sette meg godt inn i gode metodikker for å gjennomføre kvalitative intervju på en mest mulig riktig måte nettopp for å sørge for at datagrunnlaget skal være pålitelig.

Jeg har videre gjort det jeg kan for å understreke til intervjuobjektene at det er deres meninger og svar som er meningsfulle for meg i denne studien.

3.9.3 Validitet

Validitet betyr det samme som gyldighet, og det forteller oss noe om hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 137)

Forskeren bør stille seg selv spørsmålet om metoden vi har brukt, representerer en logisk vei til kunnskap som belyser problemstillingen i studien (Kvale & Brinkmann, 2022).

Under hele studiet har jeg forsøkt å aktivt tenke over om både problemstilling og intervjuguide undersøker det som jeg ønsker å undersøke i studien. Jeg hadde også denne typen tankegang under intervjuprosessen og analysen av intervjuene. Ut ifra oppgavens problemstilling omhandler det transkriberte materialet som videre er brukt i analysedelen av oppgaven mye om dette med motivasjon og endringsvilje på arbeidsplassen. Sånn sett kan en si at studien undersøker det den skal undersøke.

Sett opp mot mulige feilkilder og svakheter i datagrunnlaget så vil jeg trekke frem det at jeg selv som forsker jobber i Bergen Havn med tilknytning til Maritim Seksjon. Det har derfor vært viktig å ha et særlig fokus på dette særlig i intervjudelen og analysedelen av oppgaven. Det at jeg arbeider i Bergen Havn og er kollega med medarbeiderne i seksjonen jeg forsker på kan påvirke hvordan intervjuobjektene oppfører seg og svarer for seg under intervjuet.

Min egen forforståelsen sett opp mot planlegging og oppbygging av studien, særlig med tanke på utforming av intervjuguiden er også viktig for meg som forsker å reflektere over. Det er viktig at jeg forsøker å utnytte min egen forforståelse på en slik måte at jeg klarer å undersøke det jeg faktisk ønsker å undersøke i denne studien.

Det at jeg gjennom hele studien har forsøkt å validere og kontrollere de overnevnte utfordringene har bidratt til oppgaven svarer på problemstillingen på en god måte.

3.9.4 Generalisering

Generalisering er knyttet til studiens overførbarhet. Med overførbarhet mener en i hvilken grad studiens resultater kan overføres til andre situasjoner (Busch, 2022, s. 61). Spørsmålet her blir altså om resultatene primært er av lokal interesse i den situasjonen studien er utført i eller om resultatene kan overføres til andre intervjustudier, kontekster eller situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 289).

Ifølge Malterud er det slik at ingen kunnskap er allmenngyldig i den betydning at den gjelder under alle omstendigheter og ethvert formål (Malterud, 2021, s. 23). Det vil derfor være en mulighet for at resultatene i denne studien vil være mest aktuelle lokalt i Bergen Havn som organisasjon, men også for andre lignende organisasjoner som driver med en lignende virksomhet. Samtidig kan en si at det å holde seg motivert og endringsvillig på en arbeidsplass er viktig og overførbart til svært mange arbeidsplasser.

3.10 ETISKE SPØRSMÅL I STUDIEN

Vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder i forskningsmiljøene (Busch, 2022).

Det er flere etiske refleksjoner å ta hensyn til i en slik studie. En bør hente inn informert samtykke til deltakelse fra intervjuobjektene, behandle personopplysninger i tråd med personvernregelverket (SIKT, 2024), vurdere konfidensialitet i studien sett opp mot informasjonen intervjuobjektene utgir og tenke over hvilke konsekvenser deltakelse i studiet kan innebære å tenke over forskerens rolle i studien (Kvale & Brinkmann, 2022, ss. 102-108).

Jeg ønsket først å få en godkjenning av seksjonens leder som da fungerer som en overordnet godkjenning for å utføre intervju og forskning på seksjonen. Videre søkte jeg om lov til å behandle personopplysninger i tråd med personvernregelverket via SIKT. Når dette var gjort fikk intervjuobjektene tilsendt et skriv med informasjon om selve studiet med overordnede formål og hovedtrekkene i studien. I dette skrevet forelå det en invitasjon til deltakelse på et intervju, og de fikk muligheten til å signere et informert samtykke. Videre har jeg om konfidensialitet blitt enig med deltakerne om at private data som kommer frem under intervjuet som kan identifisere deltakerne ikke avsløres i oppgaven.

Til slutt innenfor konsekvenser for deltakelse i studiet har jeg fulgt prinsippet om velgjørenhet som betyr at risikoen for å skade en deltaker på noen som helst måte bør være lavest mulig (Kvale & Brinkmann, 2022, ss. 104-107).

Godkjenningen om å behandle personopplysninger via SIKT og det informerte samtykket fra intervjudeltakerne ligger vedlagt i slutten av denne oppgaven.

4.0 RESULTATER

Jeg vil videre presentere resultatene fra den kvalitative intervjuundersøkelsen. Jeg vil videre i dette kapitelet omtale intervjukandidatene som jeg har brukt i den kvalitative undersøkelsen som «informanter».

Kategori	Subgruppe
Motivasjon	Verdier i bedriften Målsettinger Opplæring innenfor nye oppgaver Tidsbruk på opplæring
Endringer	Vilje til endring Informasjon om nye endringer
Det å bli ledet	Tillit Fremtiden Handlingsrom
Egen utvikling	Faglige utfordringer Tilbakemeldinger Usikkerhet rundt egen kompetanse

Tabell 1: Tabell over resultater

4.1 MOTIVASJON

I denne kategorien forteller informantene om forskjellige verktøy som kan motivere de i den daglige arbeidshverdagen. Kategorien er særlig aktuell for denne oppgaven da problemstillingen setter søkelys på dette med motivasjon og endringsvilje i maritim seksjon. Videre blir motivasjon også nevnt i flere kategorier og subgrupper i dette resultatkapitlet.

På et generelt grunnlag omtalte informantene at motivasjon for de var det at de hadde et ønske om å gå på jobb og løse arbeidsoppgavene på en best mulig måte, slik at når neste vaktskifte skulle starte så fikk det neste påtroppende mannskapet et så «ryddig» som mulig arbeidsbord som de skulle overta. Informantene fortalte også at en må være motivert for å jobbe i en stilling der en sjeldent vet og har kontroll på hva som faktisk skal skje det neste døgnet på arbeidsplassen – havnen lever sitt eget liv ut ifra skipstrafikken og kundenes behov til enhver tid.

4.1.1 Verdier i bedriften

Informantene i oppgaven virker å være samstemte når det kommer til verdiene og bruken av disse i bedriften. Informantene forteller at de ikke tenker på verdiene til organisasjonen i den daglige arbeidshverdagen. Men samtidig kommer det frem at verdiene passer svært godt til måten informantene jobber på.

Informantene opplever at det å ha felles strategiske verdier kan gi noe til dem i form av en skriftlig samstemning og enighet på hva de faktisk forsøker å få til i organisasjonen så lenge det er fokus på verdiene i hverdagen.

Informantene forteller at et økt fokus på verdier vil kunne være nyttig. Med dette mener de at dersom bedriften oftere informerer og repeterer verdiene på en meningsfull måte, så vil dette kunne skape positiv og motiverende energi i arbeidet.

Gullsitat:

«Det er viktig å være løsningsorientert og tydelig i denne jobben. I stillingen fungerer vi som problemløsere gjennom hele arbeidsdagen, i form av at vi fortløpende får nye anløpsbestillinger og da må håndtere og endre planene for kai plasseringer flere ganger for dagen. Vi må hele tiden finne løsninger for å få «kabalene» med de fartøyene som ønsker å ligge til kai til å gå opp.»

Gullsitat:

«Vi må være tydelige ovenfor kundene og skipene i havnen, slik at de forstår at vi hele tiden jobber for å ha best mulig utnyttelse av havnearealet og kaiene, som igjen gagnar kunden.»

4.1.2 Målsettinger

Informantene er ikke kjent med at seksjonen de jobber i har konkrete målsettinger. Alle er enige om de faktiske arbeidsoppgavene som en skal utføre gjennom arbeidsdagen, men faktiske mål som de skal forsøke å oppnå blir ikke brukt for å fremme motivasjonen og arbeidsviljen.

En av informantene uttrykker at det ville kunne skapt en felles forståelse for hva vi konkret skal sette søkelys på i en viss periode dersom vi har målsettinger som endrer seg gjennom året. Informantene uttrykker også at det tidvis er så travelt i arbeidshverdagen at de gjerne ikke ville hatt tid til å sette søkelys på konkrete mål, da det uansett er grunnleggende daglige arbeidsoppgaver som må utføres og vil oppta mye av tiden gjennom arbeidsdagen.

Gullsitat:

«Vi jobber i praksis for en så sikker og effektiv havn som mulig, mest mulig plass til båter, mest mulig fartøy påkoblet landstrømsanlegget på kaiene og god etterlevelse av den maritime sikringen som ligger i havnens funksjon. Sånn sett kan en jo si at dette er viktige målsettinger for oss, men dette ligger mer i kulturen og «blodet» til de ansatte enn som presentasjoner ønsket fra ledelsen.»

4.1.3 Opplæring innenfor nye oppgaver

Informantene virker å være samstemte i at det virker demotiverende på arbeidsmoralen dersom det blir innført mange nye endringer samtidig. Dette være seg endringer i måten en oppgave skal gjøres på, og / eller innføring av ny systemer (datasystemer) som skal innføres. Informantene forteller at når endringene står i «kø», blir dette mer tyngende i form av negativ stress og fokus enn hjelpemidler til en enklere hverdag.

En informant forteller at en stort sett må lære seg nye oppgaver og brukersystem samtidig som en utfører sitt daglige arbeid, det blir ikke satt av tid til å faktisk lære systemer eller oppgavene. Ideelt sett burde det vært en innføring i hva som skal gjøres og hvordan det gjøres, før en blir bedt om å gjøre dette.

Gullsitat:

«Det kan gå en del verdifull arbeidstid bort i fomling og roting i nye systemer (datasystemer). Jeg er sikker på at med mer fokus på opplæring og «trening» i datasystemene» så ville jeg kunne jobbet på en mer effektiv og bedre måte gjennom arbeidsdagen.»

4.1.4 Tidsbruk på opplæring

Informantene svarer litt varierende angående om de får nok tid til å lære seg nye oppgaver. Det kan tyde på at informanter som har jobbet lenge i seksjonen opplever at de lærer seg nye arbeidsoppgaver og systemer når det er tid og behov for dette. Noen av informantene som er ferskere i seksjonen opplever at det er for lite tid til å lære nye oppgaver, og at det fort kan bli sånn at nye oppgaver og systemer blir «tyngende» når en ikke har lært seg til å bruke de. En informant uttrykker at dette kan gå utover motivasjonen og en kan bli bekymret og skeptisk til å ta i bruk nye arbeidsrutiner og systemer, noe som videre forsinker prosessen med å implementere en ny oppgave / nytt system.

Informantene uttrykker også samlet at det er viktig med god støtte fra både kollegaer og nærmeste leder når en skal implementere et nytt system eller en ny arbeidsoppgave. Når seksjonen støtter hverandre lærer seksjonen bedre, og det er en større mulighet for at alle jobber likt og utfører arbeidsoppgavene på samme metode.

4.2 ENDRINGER

Informantene har videre fortalt at endringer er en naturlig del av denne arbeidsplassen. Videre påpeker informantene at det viktige er hvordan endringen innføres og gjennomføres, som videre avgjør hvor godt den vil fungere og hvordan oppslutningen rundt endringen blir i seksjonen. Denne kategorien står særlig sentralt i denne oppgaven da problemstillingen tar for seg dette med endring og endringsvilje i seksjonen.

4.2.1 Vilje til endring

Informantene forteller at i denne typen jobb må en være villig til å endre arbeidsmetoder gjennom karrieren. En informant forteller at det er en arbeidsplass som konstant er i endring. Kundene endrer seg i hvordan fartøyene opereres og hvilke krav som stilles fra kunde inn til en havn. Myndighetene endrer sine krav til havneorganisasjonene og seksjonen må fortløpende følge disse endringene og tilpasse oss for å fungere i den rollen den har.

Informantene er på en generell basis innforstått og enige i at endring er en viktig og sentral del av maritim seksjon sin hverdag, og dersom en ser på seksjonen i et lenger perspektiv, eksempelvis på en periode over 5 år så er det svært mange og store endringer som er blitt utført.

Gullsitat:

«En skal ikke så fryktelig mange år tilbake i tid før dette med landstrøm og fokus på dette ikke stod særlig høyt på agendaen. Nå er det et tema som har høy prioritet. Vi planlegger ut ifra hvilken type fartøy som ankommer havnen og om

fartøyet kan ta landsstrøm eller ikke opp mot kai plassering for fartøyet. Dette blir som et slags paradigmeskifte innenfor vårt fagfelt. Når fokuset på dette med landstrøm og utslippsfrie fartøy i havn kom, måtte vi endre måten vi planla og tenkte på i forhold til hvordan dette ble gjort tidligere.

4.2.2 Informasjon om nye endringer

Flere av informantene forteller at de gjerne vil ha gode dialoger og samtaler om dette i fellesmøter i seksjonen når det planlegges større endringer og omleggelser av arbeidsoppgaver. Dette vil hjelpe seksjonen til å finne den beste løsningen for å utføre en endring på. En informant uttrykker at det er vanskelig å være en del av en endring dersom en ikke forstår hvorfor og får tatt del i prosessen på hvorfor og hvordan vi skal utføre endringen.

Informantene er samlet på at det er behov for å snakke igjennom planlagte endringer, enten det er endring av arbeidsmetoder og prosesser eller endring av systemer for utføring av arbeidsoppgaver.

Videre mener noen av informantene at det er nok å ta en dialog gjennom et møte før en endring skal settes i gang, mens noen av informantene uttrykker behov for kurs og opplæring dersom det for eksempel skal taes i bruk et nytt datasystem i hverdagen.

4.3 DET Å BLI LEDET

Informantene forteller i denne kategorien hva de ser på som viktig innenfor temaet ledelse og samarbeid med leder.

4.3.1 Tillit

Informantene opplever at de blir gitt tillit på arbeidsplassen. De informerer også om at de har tillit til sine nærmeste ledere. En av informantene forteller at det ville vært vanskelig å utføre arbeidsoppgavene uten å ha en følelse av tillit fra seksjonens leder. Det er ikke mulig å konferere alle valg og avgjørelser gjennom arbeidsdagen med seksjonslederen, og derfor må en ta valg og stå for valgene disse selv.

En annen informant forteller at tillit for informanten vil være å ikke bli «overvåket» når informanten utfører sine arbeidsoppgaver. Dersom informanten er usikker på en beslutning eller trenger noen å diskutere med så vil informanten selv ta initiativ til dette sammen med nærmeste leder.

4.3.2 Handlingsrom

Informantene forteller en del om dette med handlingsrom til å utføre sine arbeidsoppgaver. Det å ha en følelse av at en har lov til å ta egne avgjørelser og sette disse i verk er viktig for å holde ut i denne jobben over tid. En av informantene forteller at når informanten har helgevakt på dagtid, så begynner denne fredag morgen klokken 0730 og avslutter søndag kveld klokken 1930. I dette tidsrommet vil informanten hele tiden forsøke å tenke selv og planlegge for en mest mulig effektiv drift og utnyttelse av havnearealene de dagene informanten er på vakt. På denne måten kan informanten stå for alle valg som blir gjort, og det blir en rød tråd i selve planleggingen og utnyttelsen av havnen gjennom hele den aktuelle vakthelgen.

Gullsitat:

«Vi må ha handlingsrom til å utføre egne valg basert på vår forståelse av trafikkbildet og situasjonsbildet i havnen. Det er ikke sikkert alle valgene og avgjørelsene er helt riktige, men med den informasjonen en har på det tidspunktet en skal ta en avgjørelse så må en rett og slett bare ta noen avgjørelser og stå for disse.»

4.3.3 Fremtiden

Informantene er noe delt om dette med hvor opptatt de er av fremtiden på arbeidsplassen. Alle er enige om at det vil være behov for deres arbeid i lang tid fremover da det ikke virker å være noen systemer (datasystemer) som på en fungerende måte kan utføre lignende arbeidsoppgaver på en like effektiv og riktig måte med tanke på best mulig utnyttelse av havnens potensiale og kapasiteter.

Videre forteller noen av informantene at det er en usikkerhet rundt organisasjonen i det store bildet, da det planlegges utflytting av deler av havneoperasjonene til nye lokasjoner. Usikkerheten går mest på hvor og hvordan en skal løse denne flytteprosessen, fremfor om det vil være behov for arbeidskraften når flytteprosessen er utført.

Ingen av informantene opplever at det snakkes direkte positivt om fremtiden av sine ledere, samtidig opplever ingen av informantene at det snakkes negativt om fremtiden.

En av informantene forteller at maritim seksjon jobber mest kortsiktig. Seksjonen må løse de daglige utfordringene ut ifra trafikken i havnen. Det er i all hovedsak den daglige skipstrafikken rundt og i havnen som bestemmer hvor maritim seksjon skal rette sitt fokus.

Gullsitat:

«Det daglige fokuset følger «vinden» litt i denne jobben. Det er aktiviteten og skipstrafikken rundt oss som avgjør hva vi skal fokusere på.»

4.4 EGEN UTVIKLING

I kategorien «egen utvikling» forteller informantene hvordan utfordringer i arbeidshverdagen blir løst og hvilke behov og ønsker de har rundt dette med tilbakemeldinger fra ledelsen.

4.4.1 Faglige utfordringer

Informantene opplever at faglige utfordringer blir løst internt i seksjonen på flere nivå. Alle som jobber med den aktuelle oppgaven, får mulighet til å si sin mening om løsninger på utfordringene. Dersom det er et viktig problem og sentralt i hvordan seksjonen utfører arbeidet sitt på så er det viktig at leder for seksjonen har styringen på den aktuelle problemløsningen.

Alle informantene opplever å bli hørt når de har nye forslag til forbedringer. Samtidig har ikke informantene konkrete eksempler på at de forslagene de har gitt angående endringer faktisk har ført til endringer i måten seksjonen utfører arbeidsoppgavene på. En informant forteller at det er viktig for informanten å bli hørt, men det er mindre viktig at det informanten foreslår og bringer til bordet faktisk blir innført. Følelsen av å bli hørt og sett er viktigere enn selve resultatet av samtalen, særlig opp mot å være motivert til å komme med nye forslag i senere tid.

4.4.2 Tilbakemeldinger

Informantene samsvarer i at de tilbakemeldingene de er mest interessert i er dersom de gjør noe som er feil og som bør rettes opp i. Informantene opplever at de får nok tilbakemeldinger til å utføre jobben sin, og de føler ikke at de mangler dette.

En av informantene forteller at når en jobber i den samme jobben og stillingen over mange år så kan en havne i en slags tunell og få litt tunnelsyn på sitt arbeide, og da er det viktig med tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene særlig dersom en gjør noe som bør korrigeres og endres på – det vil være vanskelig for informanten å rette på feil som gjøres dersom informanten ikke vet om feilen som gjøres.

Flere av informantene uttrykker at de har vært såpass lenge i arbeidslivet at de ikke har behov for konstant oppfølging og rosing på arbeidsoppgavene de utfører.

En av informantene forteller også at negative tilbakemeldinger og støy fra den øvre ledelsen sjeldent har noen positiv effekt på arbeidsmiljøet og motivasjonen i Maritim seksjon. Alle bedrifter har tidvis noe negativ støy og usikkerhet rundt organisasjonen og ledelsen bør særlig forsøke å oppklare denne «støyen» før den når rundt til de forskjellige seksjonene og avdelingene.

4.4.3 Usikkerhet rundt egen kompetanse

Flere av informantene forteller at de opplevde seg som usikker på å løse arbeidsoppgavene i seksjonen når de var nytilsatte. Informantene opplevde «oppstarten» av det å gå selvstendige vakter som havneinspektør som krevende, da det var mye og sette seg inn i. Informantene opplever ikke noe særlig usikkerhet rundt egen kompetanse etter å ha vært i jobben i noen år. En informant forteller at det handler om å kunne prioritere hva en skal bruke arbeidstiden og energien på. Det vil ikke være mulig å alltid

klare å svare ut og løse alle eposter og telefoner som kommer inn, men de viktige oppgavene, de oppgavene som ligger i kjernevirksomheten til maritim seksjon de får vi løst.

Gullsitat:

«Dette er en jobb hvor selv vi som har jobbet her i over 10 år plutselig får en ny utfordring eller en henvendelse vi ikke har hatt før. En blir med andre ord ikke helt utlært i denne jobben – og det er jo egentlig noe av det som gjør arbeidsplassen så attraktiv og givende.»

4.5 OPPSUMMERING AV RESULTATER

Resultatkapitlet i denne oppgaven har presentert resultatene fra intervjuene som er utført med en inndeling på 4 kategorier og 12 subgrupper.

Oppgavens problemstilling er:

- *«En kvalitativ undersøkelse i Bergen Havn ved Maritim Seksjon om tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse».*

Funn i resultatkapitlet har videre noe varierende kvalitet og relevans kort oppsummert kan en si at de mest sentrale funnene er:

Motivasjon for informantene er at de har et ønske om å løse arbeidsoppgavene på en best mulig måte og levere et «ryddig» arbeidsbord til neste vaktskifte.

Informantene jobber ikke etter organisasjonens verdier daglig, men verdiene samstemmer samtidig med hvordan de utfører arbeidet sitt.

For lite tid til opplæring av nye arbeidsoppgaver kan gjøre informantene demotivert for de nye oppgavene. Det å lære seg noe nytt samtidig som en skal gjøre sine daglige arbeidsoppgaver kan bli tungt og tidvis for travelt.

Informantene opplever at endringer er viktig på arbeidsplassen. Videre påpekes det at det er viktig at endringen innføres og gjennomføres på en ryddig og informert måte for at den skal fungere til sitt beste.

Informantene opplever tillit til sin leder, og at de får handlingsrom til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte. Dette motiverer de til å yte sitt beste.

Informantene opplever at det er viktig at seksjonen og lederen står samlet når nye oppgaver skal innføres, og at alle støtter hverandre. Det blir da enklere å lære seg nye oppgaver, samtidig vil det øke muligheten for at alle ansatte i seksjonen utfører oppgavene mest mulig likt.

5.0 DRØFTING AV RESULTATER OG TEORIDEL

I dette kapittelet drøftes resultatene opp mot oppgavens problemstilling og teorikapittelet. Det vil også bli noe drøfting opp mot teori og modeller som ikke er tatt med i teorikapittelet.

For å sørge for en ryddig og ordnet struktur vil de kommende underkapitlene følge subkategoriene fra resultat kapitelet.

5.1 VERDIER I BEDRIFTEN

Transformasjonsledelse er en verdibasert ledelsesmodell, hvor leder skal gå foran med et godt eksempel for å vise medarbeidere hva de kan oppnå. Ved eksempelvis bruk av «*Inspirerende motivasjon*» vil en leder kunne formidle verdiene og kommunisere sine forventninger rundt disse. Dette vil kunne mobilisere alle i seksjonen til å bidra for å realisere disse (Glasø & Thomson, 2024, s. 32). Ut ifra prinsippene i Transformasjonsledelse kan en se for seg at det å ha verdier og bruke disse aktivt i en organisasjon kan være et viktig og effektivt verktøy for å sørge for at medarbeiderne utfører sitt arbeid med det samme grunnlaget og holdningene. På den annen side er det gjerne slik at dersom denne typen grunnlag som verdier ikke blir kommunisert ut aktivt i organisasjonen fra ledelsen og nedover i hverdagen, så blir det mer som «et dokument som eksisterer, men ikke brukes» av medarbeiderne. Dersom verdiene som skal representere organisasjonen likevel er så godt innarbeidet og dagsaktuelle i organisasjonen vil det kunne være slik at medarbeiderne arbeider ut ifra verdigrunnlaget uten at de aktivt tenker over at de bruker disse.

Funnene i denne subkategorien forteller oss at informantene ikke bruker organisasjonens verdier aktivt i den daglige arbeidshverdagen. Informantene visste om at organisasjonen har interne verdier, og informantene opplever at verdiene stemmer godt overens med måten hvordan Maritim Seksjon arbeider på, men verdiene er ikke et aktivt verktøy i arbeidshverdagen. Samtidig forteller informantene at det er svært viktig å være tydelig og løsningsorientert for å utføre arbeidet deres. Dette bekrefter i så tilfelle at organisasjonens verdier er svært dagsaktuelle og godt tilpasset til hvordan en faktisk arbeider i hverdagen.

Parallelt med oppgavens problemstilling fortalte informantene at et økt fokus på verdiene kunne vært nyttig for dem og det ville være muligheter for å skape motiverende energi i arbeidshverdagen rundt dette, da de vil kunne føle at alle arbeide ut ifra det samme grunnlaget.

5.2 MÅLSETTINGER

Informantene var ikke kjent med at seksjonen har klare målsettinger. Seksjonen har noen svært konkrete arbeidsoppgaver tilknyttet skipstrafikken i havnen og på den ene siden kan en si at seksjonens mål vil være å utføre disse oppgavene best mulig. Dersom det skulle være klare mål Bergen Havn ønsker at de ansatte i Maritim Seksjon skal

fokusere på og oppnå vil leder ved hjelp av Transformasjonsledelse og inspirerende motivasjon kunne inspirere medarbeiderne til å føle at de er en del av noe stort og viktig som kan styrke organisasjonen i tiden fremover (Glasø & Thomson, 2024, s. 32)

På den annen side fortalte informantene at det tidvis er svært travelt i seksjonen, og at dersom seksjonen skulle hatt flere mål som de skulle forsøke å oppnå så ville dette kunne blitt for mange arbeidsoppgaver, som igjen ville kunne stjele fokus og tid fra deres primæroppgaver.

Dette er også i tråd med teorien rundt «flytsonen» i arbeidshverdagen. Dersom det blir ubalanse mellom utfordringer og ferdigheter hos de ansatte vil dette kunne være til angst og et stressende arbeidsmiljø (Diseth, 2023, ss. 107-108).

Ideelt sett kan en si at spørsmålet om det burde være klare målsettinger for Maritim Seksjon eller ikke burde besvares med om seksjonen opplever at de har behov for dette. Dersom seksjonen ser for seg at dette vil kunne være et nyttig verktøy i arbeidshverdagen kunne det gjerne vært tilrettelagt bedre fra leder sin side med å opprette klare målsettinger. Men dersom medarbeiderne opplever at flere arbeidsmål via målsettinger vil føre til ubalanse mellom utfordringer og ferdigheter i forhold til hva de har tid til å gjennomføre i løpet av en dag så vil det gjerne ikke være et nyttig arbeidsverktøy for seksjonen å få tilført flere målsettinger.

Sett i tråd med oppgavens problemstilling kan en gjerne si at dersom Maritim Seksjon skulle hatt klare målsettinger så trenger ikke dette å påvirke de ansattes motivasjon og endringsvilje i en direkte grad, og det ville være viktig at det med eventuelle målsettinger også blir satt av tid og ressurser i arbeidsdagen til å forsøke å oppnå disse.

Svarene fra informantene i denne studien er noe sprikende. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet utformingen av spørsmålene fra meg som forsker som videre kan ha ført til misforståelser hos informantene. Informantene kan også være uenig seg imellom angående viktigheten og behovet for målsettinger i seksjonen. Det er derfor vanskelig innenfor denne subkategorien og trekke en videre beslutning på behovet for målsettinger. Det kan derfor være behov for videre forskning på om klare målsettinger kan være et nyttig verktøy for maritim seksjon.

5.3 OPPLÆRING INNENFOR OPPGAVER

I denne subkategorien kom det frem at det er viktig at det ikke kommer for mange nye arbeidsoppgaver og / eller nye arbeidssystemer (datasystemer) samtidig for de ansatte i Maritim Seksjon. Dette vil direkte kunne føre til at medarbeiderne blir demotiverte som følge av mange nye «tyngende» endringer på en gang.

Dette er relevant i forhold til teorien rundt flytsonen, hvor for mange utfordringer og for lite ferdigheter fører til at medarbeiderne faller ut av flytsonen og da kan oppleve angst og bekymringer rundt arbeidsplassen (Diseth, 2023, ss. 107-108).

Dette kan være vanskelig å balansere for en leder. På den ene siden vil det være behov for nye og endrede arbeidsoppgaver for at seksjonen skal kunne jobbe effektivt og følge endringene i markedet seksjonen opererer i. På den andre side er det viktig at de nye

arbeidsoppgavene ikke gir for mye utfordringer på en gang slik at ferdighetene til medarbeiderne ikke strekker til. I sammenheng med kritikken som blir omtalt i denne oppgaven mot Transformasjonsledelse kan en her tenke seg til at det er mangelfulle prosesser som ikke rådgir lederen direkte på hvordan en slik balansegang kan forestilles.

Det kommer også frem i studien at de ansatte opplever det som uheldig ovenfor både motivasjonen og endringsviljen at de må lære seg nye arbeidsoppgaver og nye systemer samtidig som de er på jobb og utfører andre daglige arbeidsoppgaver. Arbeidsdagen i seg selv kan være krevende nok med de helt normale gjøremålene som en skal igjennom, og tilleggsmomentet med å måtte lære seg nye oppgaver og systemer samtidig kan føre til at medarbeiderne ikke føler at de strekker helt til.

Med hensyn til Transformasjonsledelse kan en leder her ta i bruk «*intellektuell stimulering*» sammen med medarbeiderne for å skape en vilje til å tenke nytenkende og sette spørsmålstegn ved gamle velprøvde måter å løse problemer på. Lederen bør også holde fokus på «*individuell støtte*» og lytte til sine medarbeidere for å gi de tid og mulighet til å lære seg de nye arbeidsoppgavene. Det vil også være viktig å ta hensyn til individuelle forskjeller hvor eksempelvis noen av de ansatte vil ha bruk for mer tid og støtte til å lære seg nye arbeidsoppgaver (Glasø & Thomson, 2024, ss. 32-35).

Det vil i en hvilken som helst organisasjon stadig dukke opp nye arbeidsoppgaver og arbeidsmetoder. Sett opp mot oppgavens problemstilling vil det kunne virke negativt for både motivasjonen og endringsviljen til de ansatte dersom det ikke blir satt av nok tid og ressurser på opplæring innenfor nye arbeidsoppgaver. Et tydelig resultat i denne subkategorien er at medarbeiderne ønsker å skille mer på arbeidsoppgavene i forhold til når de skal utføre daglige gjøremål, og når de skal bruke arbeidstiden på å lære seg nye arbeidsoppgaver og systemer.

5.4 TIDSBRUK PÅ OPPLÆRING

I denne subkategorien er det litt varierende hvordan informantene opplever tidsbruken på opplæring av nye arbeidsoppgaver. Dersom en ansatt opplever at det ikke blir satt av nok tid til opplæring vil dette kunne gå ut over motivasjonen til å lære seg nye arbeidsoppgaver. Samtidig ønsker informantene at de ansatte i Maritim seksjon skal støtte hverandre når nye arbeidsoppgaver skal innføres for å hjelpe hverandre til å lykkes best mulig med dette.

Sett i lys av Transformasjonsledelse kan en her benytte den karismatiske og relasjonsorienterte delen av Transformasjonsledelse til å ivareta behov for utvikling og læring av nye arbeidsoppgaver (Glasø & Thomson, 2024, s. 22).

En svakhet ved denne delen av studiet er å forstå hva som vil være «nok tid» til opplæring innenfor en ny arbeidsoppgave, da dette vil variere fra arbeidsoppgave til arbeidsoppgave og fra ansatt til ansatt. I lys av oppgavens problemstilling vil det være viktig at lederen vektlegger individuell støtte og tilpasser dette til hver enkelt. Det vil da være gode muligheter for at de ansatte lykkes med å lære seg nye oppgaver og videre holde på motivasjonen rundt det å lære seg nye oppgaver.

Svarene fra informantene i denne delen av studien er varierende. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet utformingen av spørsmålene fra meg som forsker som videre kan ha ført til misforståelser hos informantene. Informantene kan ha forskjellige tidsbehov innenfor opplæring seg imellom, det kan være naturlig at noen medarbeidere lærer seg nye oppgaver raskere enn andre og dette kan også variere ut ifra typen arbeidsoppgaver. Det er vanskelig innenfor denne subkategorien å trekke noen videre resultater. Det kan derfor være behov for videre utgreiing på om klare målsettinger kan være et nyttig verktøy for maritim seksjon.

5.5 VILJE TIL ENDRING

Informantene forteller at det er viktig å være endringsvillig på en slik arbeidsplass. Kunder, myndigheter og havneorganisasjonene er i konstant endring og det er særlig mye endringer innenfor miljøsegmentet nå fort tiden.

I lys av Transformasjonsledelse kan lederen bruke denne lederstilen ved å være en inspirerende leder og fremme viktigheten av at seksjonen holder seg endringsvillige. Lederen bør videre sette konteksten og forklare bakgrunn, rammer og retning for endringen samt forventninger til medarbeiderne (Westergård, 2023, s. 11) Når medarbeiderne forstår rammene rundt en endring og hvorfor det er behov for endringsprosessen vil det kunne være enklere å tilknytte seg endringen.

Ifølge Bo Westergård er ikke medarbeidere motstandere eller aktive medskapere av endring i utgangspunktet. De blir motstandere eller aktive medskapere av endring, avhengig av hvordan en leder utfører prosessen (Westergård, 2023, s. 11). På den ene siden kommer det frem at medarbeiderne er åpne for endringer på arbeidsplassen, de opplever det som nødvendig for å kunne følge med og være en viktig havn for den maritime bransjen. Samtidig uttrykker de at de har behov for å være med i prosessen om endringene som skal forekomme for at de skal få et godt grunnlag for å tilslutte seg endringen når den er implementert. En kan tolke dette slik at dersom selve endringsprosessen gjennomføres på en måte som ikke inkluderer medarbeiderne, så er det også sannsynlig at medarbeiderne opplever mindre endringsvilje og motivasjon rundt selve endringen.

En kan dermed si at dersom seksjonen legger til rette for gode prosesser rundt dette med endring, enten det er store endringer eller små endringer av daglige arbeidsoppgaver så vil dette kunne føre til at medarbeiderne blir aktive medskapere og tilhengere av endringer og dermed blir endringsvillige på arbeidsplassen.

5.6 INFORMASJON OM NYE ENDRINGER

Informantene forteller at de gjerne vil ha god informasjon og dialog når det er snakk om større endringer i seksjonen. Dersom det gjelder mindre endringer vil det være nok med kortere innføringer på hva som skal endres, hvordan og hvorfor.

En av informantene fortalte at hen på sett og vis helst ville være en del av hele prosessen som gjelder en endring. Det vil si at det først er ønskelig å forstå hvorfor noe skal endres, hva det skal endres til og hvordan. Det vil da være enklere å stille seg bak endringen og implementere denne på en best mulig måte.

Ifølge «Involverende endringsledelse» bør lederen involverer medarbeiderne i utvikling og testing av løsninger slik at en for det første klarer å finne de beste løsningene, men også skape en involveringsprosess der medarbeiderne føler at de er med å bidra til noe som er viktig for organisasjonen. Dette vil kunne føre til økt motivasjon både i arbeidshverdagen, men også innenfor endringsvilje (Westergård, 2023).

En annen informant fortalte at det tidvis tok for mye tid i arbeidsdagen å sette seg inn i nye arbeidsrutiner og systemer som enda ikke var tatt i bruk i seksjonen, altså at hen prioriterte vekk en del arbeidstid på å lese dokumenter om systemer som ikke var dagsaktuelle enda.

En kan på den ene siden tolke denne subkategorien til at noen av informantene ønsker å ta en aktiv del i hvordan nye arbeidsoppgaver og systemer skal utformes. På den annen side opplever noen av informantene mye informasjon om nye endringer som «støyende», hvor det kan ta fokus på de mer dagsaktuelle arbeidsoppgavene som må gjøres der og da.

I forhold til oppgavens problemstilling kan en tolke det slik at dersom medarbeiderne får nok og riktig informasjon i en tidlig fase av endringen så vil dette kunne bidra til å skape endringsvilje og motivasjon. Samtidig er det slik at det noen ganger bør være egne prosjektledere som følger et prosjekt og bruker arbeidstid på dette, slik at ikke alle de ansatte i maritim seksjon må bruke dyrebar arbeidstid på å holde seg oppdatert på informasjonen og prosessen rundt en kommende endring.

5.7 TILLIT

Informantene opplever at de har tillit på arbeidsplassen sin. De informerer også at de har god tillit til sin leder. Det kommer frem at alle informantene opplever at tillit er viktig i deres arbeidsdag, da de jobber svært selvstendig og tar mange avgjørelser underveis i arbeidsdagen.

I lys av Transformasjonsledelse er tillit en viktig faktor innenfor «*idealisert innflytelse*». Tillit må foregå begge veier mellom en leder og medarbeider. Når en leder opptrer som en rollemodell og viser gode holdninger vil dette skape tillit og fortrolighet hos medarbeiderne (Glasø & Thomson, 2024, s. 33).

Innenfor denne subkategorien kan det virke som om informantene hovedsakelig forteller om tilliten rundt den daglige aktiviteten. Jeg ønsket på forhånd å undersøke dette med tillit opp mot større endringsprosesser i seksjonen, men jeg klarte ikke selv som forsker å underbygge mine resultater innenfor denne kategorien ved hjelp av det kvalitative intervjuet.

Temaet «tillit» kan være et sensitivt tema for medarbeidere å greie ut om i et intervju. Sånn sett ville gjerne en kvantitativ undersøkelse med anonyme spørreskjema fungert bedre innenfor akkurat denne subkategorien.

Ettersom svargrunnlaget innenfor denne subkategorien ikke er solid nok, velger jeg å ikke videre drøfte denne delen av studien.

5.8 HANDLINGSROM

Det å la medarbeidere føle seg dyktige og effektive i arbeidet vil bidra til å gi en indre motivasjon hos medarbeiderne. Indre motivasjon er en tilbøyelighet til å utøve interesse ved å bruke egne evner til å søke optimale utfordringer. Med optimale utfordringer mener en oppgaver som er passe vanskelige i forhold til egne forutsetninger (Diseth, 2023, s. 77).

En kan si at medarbeidere som får handlingsrom til å utføre sine arbeidsoppgaver underbygger sine psykologiske behov for kompetanse og det å være effektiv i interaksjonen med omgivelsene på arbeidsplassen (Diseth, 2023, s. 106). Videre vil det være viktig ovenfor ens egen motivasjon at en føler sine psykologiske behov blir stimulert på en riktig måte (Diseth, 2023).

Informantene forteller at dette med handlingsrom og tillit henger godt sammen. Det er viktig å kunne ha tillit fra leder til å ta egne avgjørelser og sette de verk. Når informantene har handlingsrom til å ta beslutninger fortløpende, særlig innenfor den daglige drifte av havnevirksomheten så føler informantene seg dyktige og effektive. Innenfor Transformasjonsledelse kan en leder ved hjelp av idealisert innflytelse vise tillit til sine medarbeidere ved å gi de handlingsrom til å utføre sine daglige arbeidsoppgaver (Glasø & Thomson, 2024, s. 33).

Dette med handlingsrom henger også sammen med følelsen av autonomi på arbeidsplassen. Dersom medarbeiderne har handlingsrom og føler at de utfører arbeidsoppgaver av egen fri vilje, og at de har en valgfrihet på når og hvordan de skal utføre de forskjellige arbeidsoppgavene kan dette bidra til indre motivasjon via autonomi på arbeidsplassen (Diseth, 2023, s. 101).

En av informantene fortalte at de på helgevaktene hvor de stort sett arbeidet alene virkelig opplevde en valgfrihet til å velge når de skulle utføre de forskjellige arbeidsoppgavene og hvordan de skulle gjøre dette, som virker å være i tråd med prinsippene rundt autonomi på arbeidsplassen. Hvis en leder i tillegg i denne situasjonen tilbyr autonomistøtte ved å kommunisere på en lite kontrollerende måte og videre forklare hva som bør gjøres gjennom en slik helgevakt og hvorfor dette er viktig så kan dette gi videre næring til medarbeiderens motivasjon (Diseth, 2023, s. 102).

På den andre siden forteller også informantene at det tidvis kan bli svært travelt i arbeidshverdagen, og en kan føle at en må stå alene om svært mange beslutninger i løpet av kort tid. Dette kan ifølge en informant balanseres med flere resurser tilgjengelig i de tidspunktene i løpet av en arbeidsuke hvor vi vet normalt sett er svært travel. Dette vil kunne bidra til at seksjonen har optimale utfordringer sett opp mot tilgjengelig tid rundt en beslutning og vanskelighetsgrad av beslutningen.

Det kommer frem at det ville vært vanskelig for medarbeiderne å holde på motivasjonen på arbeidsplassen dersom de skulle føle at de ikke hadde tillit og handlingsrom til å utføre sine daglige arbeidsoppgaver. Samtidig kan det å ha handlingsrom føre til at en

føler på for mye ansvar ved at det eksempelvis kan bli for mange beslutninger en kan måtte stå i på kort tid.

5.9 FREMTIDEN

Informantene forteller at de er noe delt om hvor opptatt de er av fremtiden på arbeidsplassen. De føler seg trygge på at det vil være behov for deres arbeidsvirke og oppgaver i lang tid fremover.

Informantene forteller at oppgavene informantene arbeider med i det daglige omhandler «her og nå» arbeidsoppgaver, og ikke strategiske arbeidsoppgaver som påvirker fremtiden til organisasjonen i særlig grad.

Transformasjonsledelse handler om å «transformere» en organisasjon, herunder verdier, etikk, standarder og nettopp langsiktige mål. Det vil derfor stå sentralt for en organisasjon som arbeider etter Transformasjonsledelse å tenke på fremtiden og skape en meningsfull forståelse om denne (Glasø & Thomson, 2024).

Det kan tolkes slik at medarbeiderne i maritim seksjon har en god forståelse for at seksjonen vil oppleve endringer i lang tid fremover og de virker å være godt innforstått med dette. Samtidig virker det ikke som om de bruker mye tid og energi på å gruble over hvordan seksjonen vil fungere og være organisert i fremtiden. En informant forteller at det er svært å gjøre i løpet av en arbeidsdag, og nettopp dette gjør at hen føler at det både er og vil være behov for denne typen kvalifikasjoner i lang tid fremover.

Det er en stor mulighet for at dersom jeg som forsker hadde intervjuet noen i organisasjonen på et høyere plan som arbeider med strategiske mål for fremtiden, så ville gjerne svarene på dette spørsmålet vært noe annerledes. En kan gjerne tenke seg til at ledelsen i organisasjonen arbeider og fokuserer mer på dette med fremtiden. De ansatte i Maritim Seksjon som jeg har valgt å forske på i denne oppgaven jobber primært med dagsaktuelle arbeidsoppgaver og blir sånn sett i mindre grad påvirket av fremtiden. Det kan derfor tyde på at hvordan lederen snakker om fremtiden i Maritim Seksjon ikke påvirker medarbeiderne i stor grad når det kommer til motivasjon og endringsvilje. Dersom jeg skulle utført denne typen studie igjen, med et ønske om å besvare dette spørsmålet med fokus og holdninger til dette med fremtiden i en organisasjon så ville det gjerne vært både aktuelt og riktig å videre intervju personer på flere nivå innad i en organisasjon. Dette kunne da vært både ansatte, mellomledere og toppledere.

5.10 FAGLIGE UTFORDRINGER

For informantene var det viktig at alle som jobber med de oppgavene som skal endres, enten endringen gjelder endring av arbeidsoppgaven eller system (datasystem) får sagt sitt og sine meninger angående endringen og behovene rundt dette. På denne måten kan medarbeiderne bidra til at resultatet av endringen blir så godt som mulig.

Informantene opplever på et generelt grunnlag at de spiller en sentral rolle når en faglig utfordring oppstår og det videre er behov for en endring i hvordan denne skal løses. Dette gjelder særlig på et lavere nivå av utfordringer, som gjerne omhandler hvordan seksjonen arbeider i det daglige.

Dette er i god tråd med Transformasjonsledelse. Etter prinsippet om Intellektuell stimulering skal lederen fremme nytenkende og kreative tanker hos medarbeiderne.

Dette kan fremkalle en ekstra innsats hos medarbeiderne og gi de en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle og gi de følelsen av en selvbestemmelsesrett i organisasjonen (Glasø & Thomson, 2024, ss. 33-34).

Bo Westergård forteller videre i boken «Involverende Endringsledelse» at det er viktig at medarbeiderne får muligheten til å ha en opplevelse av at hen kan være og er med på å føre organisasjonen mot et bedre sted (Westergård, 2023, s. 29)

En kan ut ifra dette si at det å få ta styringen i faglige utfordringer som særlig ligger opp mot dagsaktuelle arbeidsoppgaver for medarbeiderne i Maritim Seksjon kan bidra til å øke motivasjonen og endringsviljen sett i lys av Transformasjonsledelse.

5.11 TILBAKEMELDINGER

Informantene opplever at de får de tilbakemeldingene de har behov for til å kunne utføre arbeidet sitt på en god måte.

Samtidig er understreket at de ikke har behov for å få negative tilbakemeldinger og negative holdninger ovenfor arbeid og omstendigheter som ikke vedrører Maritim Seksjon i det daglige, da dette stort sett bidrar til tap av motivasjon.

En av informantene forteller at negative holdninger om saker som de ikke får gjort noe med bidrar sjeldent til noe nyttig.

Tilbakemeldinger er særlig sentralt i Transformasjonsledelse. Lederen kan bruke «*individuell støtte*» hvor lederen kan lytte til støtte og korrigere de enkelte medarbeiderne uavhengig av hverandre. Dette kan videre føre til at medarbeiderne når sitt fulle potensial og gi de en følelse av utfordringer og personlig vekst (Glasø & Thomson, 2024, s. 35).

En kan videre argumentere for at mennesker som forsøker å leve et godt arbeidsliv har et grunnleggende behov for og streben etter å bli ansett som et kognitivt og moralsk kompetent mennesker og som en person som gjennom sine handlinger skaper verdier i felleskapet i organisasjonen (Westergård, 2023, s. 28). En kan tenke seg til at det sjeldent vil være uheldig å rose medarbeiderne for arbeid de utfører, da dette kan føre til at medarbeiderne føler at de blir sett på som kompetente mennesker. På en annen side kan for mye ros også fungere motsatt vei, hvor enten noen opplever misunnelse rundt dette eller at rosen ikke blir ansett som reell og da vil ros fra leder i seg selv kunne miste sin opprinnelige verdi.

Medarbeiderne i Maritim Seksjon er godt voksne mennesker som har arbeidet lenge i arbeidslivet, både som ledere på skip og videre som medarbeider i Maritim Seksjon i Bergen Havn. Det å føle at en blir sett og anerkjent i den daglige driften virker å være vel så viktig som å få konkrete tilbakemeldinger på arbeidsoppgaver de utfører.

Det at medarbeiderne i Maritim Seksjon har vært lenge i arbeidslivet gjør at vi kan trekke tråder til dette med ledelse av «kunnskapsarbeidere». De ansatte har utdanning som ledere, og de har arbeidserfaring som ledere på skip tidligere i karrieren. De løser idag problemløsende arbeidsoppgaver som krever god prosessering av informasjon og autonome ferdigheter i form av at de må ta selvstendige avgjørelser (Sandvik, 2011). Det kan sett opp mot dette være viktig for lederen at hen sammen med kunnskapsarbeiderne i maritim seksjon skaper en felles realiserbar visjon og fortløpende

gir tilbakemeldinger og justeringer ut ifra denne. Dette kan da gi gode verdier for både leder, medarbeider og organisasjonen.

Det kan videre tenkes at dersom det hadde vært mange nytilsatte i maritim seksjon, så ville de gjerne hatt mer behov for tett oppfølging og tilbakemeldinger på deres prestasjoner. Da jeg ikke har fått intervjuet noen nytilsatte i seksjonen, blir dette en antakelse som jeg som forsker ikke får mulighet til å prøve ut via denne studien.

En av medarbeiderne forteller at dersom hen skal få en tilbakemelding på konkrete arbeidsoppgaver vil hen oppleve tilbakemeldingen som mer aktuell og korrekt dersom denne kommer fra sin nærmeste leder som forstår «hvor foten trykker» i seksjonen, altså det å få en tilbakemelding enten den er negativ eller positiv vil ha større effekt dersom den som gir tilbakemeldingen forstår faget og utfordringene i seksjonen selv.

I tråd med oppgavens problemstilling kan en dermed si at medarbeiderne opplever det å få tilbakemeldinger som viktig sett i lys av motivasjonen i arbeidshverdagen. Det virker å være særlig viktig å få negative tilbakemeldinger dersom det er konkrete handlinger og holdninger som bør endres hos medarbeiderne. Samtidig spiller det en avgjørende faktor angående hvem det er som faktisk gir tilbakemeldingen.

5.12 USIKKERHET RUNDT EGEN KOMPETANSE

Informantene virker ikke å ha sterke meninger rundt dette med usikkerhet rundt egen kompetanse. De forteller at når de var nytilsatt i stillingen så var dette et mer aktuelt tema som kunne bidra til usikkerhet og ubehag på arbeidsplassen. Svarene her virker å følge «normalen» i samfunnet hvor en gjerne er mest usikker og utrygg når en er relativt fersk i en organisasjon og gjerne har mange arbeidsoppgaver en skal sette seg inn i.

Innenfor Transformasjonsledelse vil et av verktøyene for en leder være å følge prinsippene om intellektuell stimulering og individuell støtte. Lederen kan da gi medarbeiderne oppgaver de føler de mestrer i en fin balanse med nye oppgaver som oppmuntre medarbeiderne til å utvikle seg. Videre bør lederen gi støtte og råd underveis og forstå at det vil være individuelle behov som gjelder utvikling hos de enkelte medarbeiderne (Glasø & Thomson, 2024).

Sett opp mot teorien om Flytsonen så kan en her tenke seg til at dersom medarbeiderne blir for komfortable i sin egen stilling og ikke utfordres nok i arbeidet så vil de kunne kjede seg og falle ut av flytsonen. På den andre siden vil det også være slik at dersom de føler seg for usikre rundt egen kompetanse og dermed ikke har nok ferdigheter for å gjøre arbeidsoppgavene kan utfordringene bli for store, som kan føre til at de opplever angst og bekymringer rundt dette.

En svakhet rundt dette spørsmålet er at jeg ikke har hatt muligheten til å intervju noen som er relativt nytilsatt i Maritim Seksjon. Alle intervjuobjektene er godt etablert i seksjonen og har jobbet lenge i stillingene. Dersom jeg hadde kunnet intervju nytilsatte så ville de gjerne kunne gitt en kommentar på om de opplever å få nok støtte fra sin leder i den første fasen som ansatt, slik at de holder seg motivert til å ville fortsette arbeidet i seksjonen.

I tråd med oppgavens problemstilling vil jeg si at ut ifra intervjugrunnlaget så virker ikke dette med usikkerhet rundt de ansattes kompetanse virke å hverken telle i negativ retning eller positiv retning når det gjelder deres motivasjon i arbeidet. Samtidig er ikke datagrunnlaget for dette spørsmålet særlig godt, da alle de intervjuede har jobbet mange år i seksjonen.

5.13 OPPSUMMERING

I dette kapitlet vil jeg forsøke å oppsummere drøftingskapitlene.

Informantene fortalte at et økt fokus på verdiene kunne vært nyttig for dem og det ville være muligheter for å skape motiverende energi i arbeidshverdagen rundt dette, da de vil kunne føle at alle arbeide ut ifra det samme grunnlaget.

Dersom Maritim Seksjon skulle hatt klare målsettinger så trenger ikke dette å påvirke de ansattes motivasjon og endringsvilje i en direkte grad, og det ville være viktig at det med eventuelle målsettinger også blir satt av tid og ressurser i arbeidsdagen til å forsøke å oppnå disse.

Det vil kunne virke negativt for både motivasjonen og endringsviljen til de ansatte dersom det ikke blir satt av nok tid og ressurser på opplæring innenfor nye arbeidsoppgaver. Medarbeiderne ønsker å skille mer på arbeidsoppgavene i forhold til når de skal utføre daglige gjøremål, og når de skal bruke arbeidstiden på å lære seg nye arbeidsoppgaver og systemer.

Det vil være viktig at lederen vektlegger individuell støtte og tilpasser dette til hver enkelt når det kommer til nye arbeidsoppgaver. Det vil da være gode muligheter for at de ansatte lykkes med å lære seg nye oppgaver og videre holde på motivasjonen rundt det å lære seg nye oppgaver.

Dersom organisasjonen legger til rette for gode prosesser rundt dette med endring, enten det er store endringer eller små endringer av daglige arbeidsoppgaver så vil dette kunne føre til at medarbeiderne blir aktive medskapere og tilhengere av endringer og dermed blir endringsvillige på arbeidsplassen.

Dersom medarbeiderne får nok og riktig informasjon i en tidlig fase av endringen så vil dette kunne bidra til å skape endringsvilje og motivasjon. Samtidig er det slik at det noen ganger bør være egne prosjektledere som følger et prosjekt og bruker arbeidstid på dette, slik at ikke alle de ansatte i maritim seksjon må bruke dyrebar arbeidstid på å holde seg oppdatert på informasjonen og prosessen rundt en kommende endring.

Det ville vært vanskelig for medarbeiderne å holde på motivasjonen på arbeidsplassen dersom de skulle føle at de ikke hadde tillit og handlingsrom fra sin leder til å utføre daglige arbeidsoppgaver. Samtidig kan det å ha handlingsrom føre til at en føler på for mye ansvar ved at det eksempelvis kan bli for mange beslutninger en kan måtte stå i på kort tid.

De ansatte i Maritim Seksjon som jeg har valgt å forske på i denne oppgaven jobber primært med dagsaktuelle arbeidsoppgaver og blir sånn sett i mindre grad påvirket av hvordan lederen snakker om fremtiden.

Det kan derfor tyde på at hvordan lederen snakker om fremtiden i Maritim Seksjon ikke påvirker medarbeiderne i stor grad når det kommer til motivasjon og endringsvilje.

Det å ta styringen i faglige utfordringer som særlig ligger opp mot dagsaktuelle arbeidsoppgaver for medarbeiderne i Maritim Seksjon kan bidra til å øke motivasjonen og endringsviljen sett i lys av Transformasjonsledelse.

Medarbeiderne opplever det å få tilbakemeldinger som viktig sett i lys av motivasjonen i arbeidshverdagen. Det virker å være særlig viktig å få negative tilbakemeldinger dersom det er konkrete handlinger og holdninger som bør endres hos medarbeiderne. Samtidig spiller det en avgjørende faktor angående hvem det er som faktisk gir tilbakemeldingen.

6.0 AVSLUTNING

I dette kapitlet vil jeg presentere refleksjoner rundt min egen forskningsprosess, et kritisk blikk på resultater, konklusjon av min studie som blir knyttet opp til oppgavens problemstilling og forslag til videre forskning.

6.1 REFLEKSJON RUNDT FORSKNINGSPROSESSEN

Jeg opplever å ha lært mye i løpet av denne studien. Særlig rundt dette med bruk av god empirisk metode innenfor kvalitative forskningsintervju. Jeg har støttet meg til metodelitteratur fra flere forskjellige forfattere for å få et bredt og solid utgangspunkt til dette da jeg opplever meg selv som en uerfaren forsker. Jeg har også fått dypere innsikt innenfor temaene ledelse og særlig Transformasjonsledelse.

Selve problemstillingen har ikke blitt justert og endret mye på underveis, jeg føler jeg fikk utformet en aktuell og god problemstilling tidlig i prosessen med denne oppgaven. Jeg har videre vært usikker på om jeg burde brukt forskningsspørsmål som verktøy for å svare på noen mer konkrete detaljer rundt problemstillingen, men jeg tok valget om å kun bruke en hovedproblemstilling i studien.

Det teoretiske utgangspunktet rundt ledelse, motivasjon og endringsvilje er nokså stort. Jeg fikk derfor behov for å forsøke å konkretisere og fokusere på noen særlig aktuelle teorier rundt dette. Teoriene som er valgt ut er basert på de teoriene som er mest passende for organisasjonen som jeg har hentet ut datagrunnlaget fra.

Jeg har videre opplevd et vist tidspress rundt hele prosessen. Dette skyldes nok det at jeg ikke er fulltidsstudent. Jeg jobber fulltid i arbeid og har også andre daglige oppgaver som må gjøres. Dersom jeg skulle gjort en lignende studie igjen ville jeg derfor vurdert å bruke to semestre på prosessen med en Masteroppgave.

6.2 KRITISK BLIKK PÅ RESULTATER

Det er fordeler og ulemper å jobbe tett på og i den organisasjonen en velger å utføre en slik studie i. Det er en fare for at intervju situasjonen kan bli preget av dette, både av meg som intervjuer som raskt kan tillegge meg egne meninger og forklaringer om de forskjellige fenomenene som undersøkes, men også fra intervjuobjektene som tidvis kan betrakte meg som en kollega fremfor en intervjuer.

En fordel med å utføre forskning på egen arbeidsplass kan være at en utfører en relativt presis forskning og at forskeren har en god forståelse for organisasjonen hen forsker på. Det viktigste innenfor dette dilemmaet er at jeg som forsker er bevist på nettopp dette, og dermed forsøker å holde linjene så ryddig som mulig.

Videre vil jeg rette noe kritikk mot meg selv for at jeg valgte å ikke gjennomføre en lignende intervju prosess i en annen nærliggende havneorganisasjon i tillegg til Bergen Havn. Dette ville kunne gitt meg som forsker mer data å sammenligne og analysere, og det ville videre vært interessant å sammenligne to slike organisasjoner. Samtidig kan jeg

si med sikkerhet at jeg ikke hadde hatt tid til å gjennomføre dette i tillegg til en fulltidsjobb. Selve omfanget kunne også blitt for stort og vider lite håndterlig i en masteroppgave, særlig for en relativ uerfaren forsker.

6.3 KONKLUSJON

Denne masteroppgaven har forsøkt å besvare følgende problemstilling:

- «En kvalitativ studie i Bergen Havn ved Maritim Seksjon om tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse».

Forskeren har i studien utført kvalitative intervju med ansatte i Maritim seksjon i Bergen Havn og videre analysert resultatene i lys av teorier som Transformasjonsledelse, Indre og Ytre motivasjon, Flytsonen og Autonomi.

Funnene fra studien indikerer at det er tilstedeværelse av motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse i ved Maritim Seksjon i Bergen Havn.

Videre følger noen konkrete funn i studien:

- Det vil kunne virke negativt for både motivasjonen og endringsviljen til de ansatte dersom det ikke blir satt av nok tid og ressurser på opplæring innenfor nye arbeidsoppgaver. Medarbeiderne ønsker å skille mer på arbeidsoppgavene i forhold til når de skal utføre daglige gjøremål, og når de skal bruke arbeidstiden på å lære seg nye arbeidsoppgaver og systemer.
- Dersom medarbeiderne får nok og riktig informasjon i en tidlig fase av endringen så vil dette kunne bidra til å skape en positiv endringsvilje og motivasjon hos medarbeiderne.
- Tillit og handlingsrom fra leder til medarbeider er viktig for medarbeiderne i Maritim Seksjon for å skape motivasjon på arbeidsplassen.
- Det å ta styringen i faglige utfordringer som særlig ligger opp mot dagsaktuelle arbeidsoppgaver for medarbeiderne i Maritim Seksjon kan bidra til å øke motivasjonen og endringsviljen sett i lys av Transformasjonsledelse.
- Medarbeiderne opplever det å få tilbakemeldinger som viktig sett i lys av motivasjonen i arbeidshverdagen.

6.4 TILTAK I PRAKSIS

Jeg vil videre komme med noen konkrete råd til tiltak som kan gjennomføres i praksis i tråd med denne studiens konklusjon.

Mye kan tyde på at det er tilstedeværelse av motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse i ved Maritim Seksjon i Bergen Havn.

En kan videre hevde at det vil gi seksjonen fordeler på flere nivå å sette av mer tid til opplæring av nye arbeidsoppgaver og systemer når medarbeiderne har behov for dette. Videre vil gode og informative prosesser rundt endringer i seksjonen kunne føre til at effekten og omslutningen rundt endringene blir best mulig.

Dersom medarbeiderne i Maritim Seksjon får mulighet til å være med i styringen rundt faglige utfordringer sett opp mot dagsaktuelle arbeidsoppgaver kan dette bidra til å øke motivasjonen og omslutningen rundt endringene av arbeidsoppgavene.

6.5 VIDERE FORSKNING

Jeg opplever videre at dette ikke er et endelig sluttresultat av denne typen forskningsstudier. Det er behov for vider forskning innenfor motivasjon, endringsvilje og ledelsesformer ved arbeidsplassen.

Det ville eksempelvis kunne vært interessant og aktuelt å utvide datagrunnlaget og empirien til å gjelde flere i ledergruppen i Bergen Havn. Dette kunne også vært gjort i en egen sekundær studie for så å sammenligne resultatene mellom ledere og medarbeidere. En annen interessant studie ville vært å utføre en lignende studie i en eller flere andre havneorganisasjoner i Norge eller internasjonalt, for så å sammenligne resultatene.

Videre mener jeg et av funnene i konklusjonen i oppgaven også ville vært særlig aktuelt og forsket videre på. Dette med å få nok tid til opplæring av nye arbeidsoppgaver virker å være et viktig tema for å holde på motivasjonen på arbeidsplassen. Men hva er nok tid, og hvordan kan en gjennomføre dette på en best mulig måte. Et slikt tema vil være aktuelt for alle arbeidsplasser som kontinuerlig innfører nye arbeidsoppgaver og arbeidssystemer – kort sagt vil det gjelde de aller fleste arbeidsteder og bransjer.

7.0 REFERANSER

- Bergenhavn. (2024, 05 01). *Bergen Havn*. Hentet fra Bergen Havn. Om oss.:
<https://www.bergenhavn.no/om-oss>
- Busch, T. (2022). *Akademisk Skrivning 2. utg.* 5068: Fagbokforlaget.
- Diseth, Å. (2023). *Motivasjonspsykologi, 2. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Glasø, L., & Thomson, G. (2024). *Transformasjonsledelse. Teori, forskning og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.
- Hetland, H. (2008, 03 1). *Psykologtidsskriftet.no*. Hentet fra Fagartikkel,
Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring:
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse, 3 utgave*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative Forskningsintervju*. 0130: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kystverket. (2024, 05 01). *Kystverket*. Hentet fra Kystverket, Maritim Sikkring.:
<https://www.kystverket.no/sjotransport-og-havn/havnesikring/hva-er-maritim-sikring/>
- Lai, L. (2017, 09 18). *Bi.no*. Hentet fra Når ledelse fungerer best:
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>
- Malterud, K. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag, 4. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NAOB. (2024, 05 1). *Det norske akademis ordbok, NAOB*. Hentet fra Paradigmeskifte:
<https://naob.no/ordbok/paradigmeskifte>
- Rachlew, A., Løken, G.-E., & Bergestuen, S. T. (2021). *Den profesjonelle samtalen*. 0105: Universitetsforlaget AS.
- Sagberg, I. (2023, Januar 22). *Store norske leksikon*. Hentet fra Insentiv definisjon - personlighetspsykologi: <https://snl.no/insentiv>

Sandvik, A. M. (2011, 03 01). *NHH Brage Open institutional repository*. Hentet fra Ledelse av kunnskapsarbeid: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/282876>

SIKT. (2024, 02 01). Hentet fra Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør: <https://sikt.no/om-sikt>

Tjernshaugen, A. (2021, 11 3). *Store norske leksikon*. Hentet fra Ledende spørsmål: https://snl.no/ledende_sp%C3%B8rsm%C3%A5l

Westergård, B. (2023). *Involverende endringsledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

8.0 VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide:

En oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål underveis. Denne må / bør ikke følges slavisk da en naturlig semistrukturert samtale er ønskelig.

Oppgavens problemstilling:

«En kvalitativ studie i Bergen Havn ved Maritim Seksjon om tilstedeværelse av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av Transformasjonsledelse».

TEMA	FORSLAG TIL SPM (Intervjuguide)
Generell informasjon om intervjuet. (Her bruker jeg ikke lydopptak)	<ul style="list-style-type: none">- Forklar temaet for samtalen. Bakgrunn, formål.- Forklar hva intervjuet skal brukes til.- Forklar taushetsplikt og anonymitet. Jeg vil bruke sitater fra intervjuet, men ingen vil vite hvem av intervjuobjektene som hadde hvilke sitat.- Informer om at intervjuet kan trekkes når som helst, også etter utført intervju.- Opplever intervjupersonen at noe er uklart, evt spørsmål fra intervjuperson?- Få samtykke til og starte lydopptak
Om intervjuobjektet: A (Lydopptak)	<p>A1: Hvilken utdanning har du etter videregående grunnskole i skolesystemet? (eksempelvis fagskole, høyskole ++).</p> <p>A2: Hvilken arbeidserfaring har du i perioden fra du var ferdig med den maritime utdanningen og frem til du begynte i din stilling i Bergen Havn? (perioden mellom ferdigstilt skole og til den dato oppstart i stilling i Bergen Havn).</p> <p>A3: Hvor mange år har du jobbet som Havneinspektør i Bergen Havn?</p>

<p>Idealisert Innflytelse: B</p> <p>-Verdier, kommunikasjon og tillit.</p> <p>(Lydopptak)</p>	<p>B1: Bergen Havn sine verdier er; tydelig, engasjert og løsningsorientert) Opplever du at du selv har fokus på disse verdiene i Maritim seksjon?</p> <p>B2:Har du eksempler på hvordan du fokuserer på verdiene?</p> <p>B3:Opplever du at verdiene blir kommunisert ut til deg som ansatt?</p> <p>B4:Hvordan ønsker du at din leder skal vise tillit til deg som medarbeider?</p> <p>B5: Opplever du at du har tillit fra din leder?</p> <p>B6: Har du tillit til din leder?</p> <p>B7: Har du eksempler på at leder har forsøkt å bygge tillit?</p>
<p>Inspirerende motivasjon: C</p> <p>-Målsettinger og motivasjon</p> <p>(Lydopptak)</p>	<p>C1: Opplever du at lederen for maritim seksjon skaper en positiv fremtid for de ansatte? (Snakker optimistisk om fremtiden)</p> <p>C2:Er det noe en leder kan gjøre som vil gjøre deg ekstra motivert, noe du blir revet med på?</p> <p>C3:Er det noe en leder kan gjøre som vil gjøre deg særlig umotivert, en såkalt motivasjonsnedbyggende faktor?</p> <p>C4: Opplever du at Maritim seksjon har målsettinger? (mål for hvor vi ønsker å være i fremtiden?)</p> <p>C5:Dersom vi hadde hatt klare målsettinger i avdelingen, ville disse vært motiverende for deg?</p> <p>C6:Hvordan kan en målsetting best bli formidlet til deg? Skiftilig, kom.kanal osv.</p> <p>C7: Hva er det konkret din leder gjør som motiverer deg til dine arbeidsoppgaver?</p>

	<p>C8: Er det noe leder gjør som ikke motiverer deg, noe som fungerer demotiverende?</p> <p>C9: Utifra dine erfaringer med deg selv, hva skal til for å bli motivert?</p>
--	---

<p>Intellektuell stimulering: D</p> <p>-Nye og endrede arbeidsoppgaver</p> <p>Lydopptak</p>	<p>D1: Når vi har en utfordring i Maritim Seksjon (Faglig utfordring), opplever du da at utfordringen blir løst i seksjonen, eller opplever du at leder løser utfordringen selv?</p> <p>D2: Opplever du støtte fra din leder dersom du kommer med nye forslag til hvordan en arbeidsoppgave skal utføres?</p>
<p>Individuell omtanke: E</p> <p>-Opplæring og kompetanse</p> <p>Lydopptak</p>	<p>E1: Opplever du at du får nok tid til opplæring og veiledning for å kunne utføre arbeidsoppgavene dine?</p> <p>E2: Hvordan kan du lære en ny oppgave best mulig?</p> <p>E3: Opplever du at du får tilbakemeldinger angående hvordan du løser dine arbeidsoppgaver?</p> <p>E4: Gir tilbakemeldinger mening for deg?</p> <p>E5: Gjør tilbakemeldingene at du utvikler deg og endrer måten du jobber på å?</p> <p>E6. Opplever du at du får utviklet deg i maritim seksjon?</p> <p>E7. Har du opplevd at du har vært usikker på din egen kompetanse i forholdt til dine daglige arbeidsoppgaver i maritim seksjon (kom gjerne med eksempler her).</p>
<p>Oppsummering:</p>	<p>Utifra de temaene vi har snakket om, er det noe du vil tilføye eller er spesielt opptatt av?</p> <p>Oppsummering fra intervjuer.</p>

	<u>Har jeg forstått deg riktig?</u>
--	--

8.2 Vedlegg 2: SIKT sin vurdering

22.05.2024, 19:42

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

711430

Vurderingstype

Automatisk

Dato

20.03.2024

Tittel

En kvalitativ studie av transformasjonsledelse som ledelsesmetodikk i Maritim Seksjon ved Bergen Havn AS. Masteroppgave.

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for havromoperasjoner og byggingsteknikk

Prosjektansvarlig

Stig

Student

Joachim Dalseide

Prosjektperiode

26.03.2024 - 01.07.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

<https://meldeskjema.sikt.no/65f9689c-e42e-4881-95ad-f793b03dc057/vurdering>

1/2

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«En kvalitativ undersøkelse i Bergen Havn ved maritim seksjon om grad av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av transformasjonsledelse»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke grad av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av transformasjonsledelse ved Maritim seksjon i Bergen Havn. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg ønsker å få lov til å benytte deg som intervjuobjekt i min Masteroppgave vedrørende bruk av transformasjonsledelse som verktøy for å oppnå endringsvilje og motivasjon i Maritim Seksjon ved Bergen Havn.

I dette skrivet vil du få en kort forklaring på hva dette vil innebære for deg. Videre vil du bli bedt om en signatur som et samtykke på at du ønsker å stille som intervjuobjekt.

Intervjuresultatet vil bli anonymisert, det skal ikke være mulig å spore tilbake i resultatet hva du har sagt og mener om de aktuelle temaene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Organisasjon / institusjon: NTNU i Ålesund, Fakultet ved ingeniørvitenskap / Institutt for havromsoperasjoner og byggingteknikk.
Student: Joachim Dalseide

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg bruker en kvalitativ intervjuundersøkelse med intervjudata fra ansatte med Maritim Seksjon i Bergen Havn. Det vil være 5-9 personer som får denne henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil bli gjennomført som et semistrukturert intervju. Det vil si at jeg har noen konkrete spørsmål / temaer som jeg kommer til å ta stille som spørsmål. Videre vil selve intervjuet foregå som en samtale mellom oss. Spørsmålene har fokus på hvordan du mener vi kan oppnå god endringsvilje og motivasjon til vårt daglig arbeid. Intervjuet vil ta ca 30-60 minutter. Intervjuet / samtalen vil bli tatt opp på lydopptak. Lydopptaket vil videre transkriberes av meg for så å slettes. Målet med transkriberingen er å på en best mulig måte fange opp det intervjupersonen hadde til hensikt å dele.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Din deltakelse vil være til stor hjelp til mitt forskningsprosjekt - det er data og informasjon fra de faktiske ansatte i avdelingen som vil være det største bidraget til resultatet i forskningsprosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene som kommer frem i intervjuet, vil bli bearbeidet gjennom flere analyser før de blir presentert i det skriftlige forskningsprosjektet. Det skal ikke være mulig å gjenkjenne deg i den ferdige publikasjonen.

Når forskningsprosjektet er ferdigstilt i løpet av 2024 vil alle opplysninger og lydopptak bli slettet.

Det er kun undertegnede av dette skrevet som skal bearbeide intervjudataene.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i 2024. Når forskningsprosjektet er ferdigstilt i løpet av 2024 vil alle opplysninger og lydopptak bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU i Ålesund, Fakultet ved ingeniørvitenskap / Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Joachim Dalseide, tlf 46 54 33 19. Epost: joachd@stud.ntnu.no
- Veileder: Stig Ytterstad. Epost: stig.ytterstad@bi.no
- Vårt personvernombud ved NTNU: Thomad Ørnulf Helgesen. Direktør organisasjon og infrastruktur, NTNU. Tlf: 930 79 038. Epost: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Joachim Dalseide, student i Operativ Maritim Ledelse ved NTNU i Ålesund.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*En kvalitativ undersøkelse i Bergen Havn ved maritim seksjon om grad av opplevd motivasjon og endringsvilje i lys av transformasjonsledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

