



Høgskolen i Hedmark

Hva motiverer for å arbeide i et bar-miljø? Hva kan lederen gjøre for å motivere?

What motivates to work in a pub? What can the
boss do to motivate?

Martin Olsen og Miriam S. Stenberg

12.05.2014

Forord

Vi skriver denne oppgaven som en avsluttende del av vårt studie, Bachelor i Organisasjon og Ledelsesfag, våren 2014 ved Høgskolen i Hedmark. Vi har valgt å ta for oss motivasjon på en pub fordi vi syntes det er interessant å vite hva som motiverer ansatte til å jobbe i et slikt yrke.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått et innblikk i hvordan det er å jobbe på en pub, og hva de ansatte føler om sin arbeidssituasjon. Vi har også fått et bedre grep om hvor lite som egentlig skal til for å fremme motivasjonen hos sine ansatte. Den erfaringen vi har fått med dette prosjektet vil vi ta med oss videre ut i arbeidslivet da vi har sett, gjennom arbeidet med denne oppgaven, hvor mye motivasjon og arbeidsmiljø har å si for ytelse og trivsel i jobben.

Vi vil gi en stor takk til sjefen på Sound Garden Pub for at vi fikk lov til å basere oppgaven vår på puben hans, og fire av de ansatte på puben for at vi fikk lov til å intervju dem. De ansatte har bidratt med en givende informasjon og hyggelige samtaler under vår datainnsamling. Videre vil vi gi en stor takk til vår veileder Inge Hermanrud for alle rådene og hjelpen vi har fått gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Martin og Miriam.

Sammen drag

Da vi skulle finne ut av hva som motiverer til å arbeide i et bar-miljø, viser det seg at selve arbeidsoppgavene ikke stod i fokus. Det som motiverte til å få en jobb på denne puben var forskjellige faktorer. Det var image, at det var kult å jobbe der, behovet for penger og at det virket gøy. Men det som fikk dem til å bli værende var av en annen grunn. Her var det sosiale samholdet som stod i fokus. Likevel fant vi faktorer som kunne ført til en økt, og kanskje endret, motivasjon blant de ansatte hvis disse ble endret. Når det gjelder hva sjefen kunne gjort for å motivere, var det små grep som behøvdes. Det var i grunn lite som skulle til for å fjerne mistrivsel og øke motivasjonen hos de ansatte.

Abstract

What motivates to work in a pub? What can the boss do to motivate?

When we were to find out what motivates to work in a pub, we found that the work itself was not in focus. What motivated to get a job on this pub was for different reasons. It was image, that it was cool to work there, the need for money, and that it seemed fun. But what got them to stay was for another reason, the social interaction. Even so, we found factors that could have caused, and maybe changed, the motivation amongst the employees if those were changed. When we studied what the boss could do to motivate, we found small actions that needed to be done. Actually, it was not much that needed to be done to make sure of the employees well-being and increase the motivation amongst them.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Avgrensning og problemstilling.....	6
2.0 Teori	8
2.1 Motivasjon.....	8
2.2 Oppsummering	12
3.0 Metode.....	13
3.1 Fenomenologi.....	13
3.1.1 Forberedelse	13
3.1.2 Datainnsamling.....	14
3.1.3 Intervjuguide	14
4.0 Analyse.....	16
4.1 Resultat.....	18
4.1.1 Underskuddsbehov og mistrivsel	18
4.1.2 Overskuddsbehov og motivasjon	24
4.2 Drøfting av metode.....	30
5.0 Avslutning	32
5.1 Hva motiverer for å arbeide i et barmiljø?	32
5.2 Hva kan forbedres på Sound Garden Pub, og hva kan lederen gjøre for å motivere?	35
5.3 Hva kan andre organisasjoner lære av dette?	37
Bibliografi	40
Vedlegg	40

1. Innledning

Utgangspunktet; Sound Garden pub ASA

Sound Garden pub ligger i sentrum av Elverum og er en populær fotball- og rockepub. Det er rundt ti ansatte på puben hvor alle unntatt sjefen er under 30 år. Puben er oppe hver kveld og har aldersgrense 18 år. På hverdager jobber det kun én bartender i baren, fredag jobber det to i baren og lørdag er det fire på jobb. På store kvelder og konsertkvelder er det ofte fem eller mer tilstede på jobb. Lørdager er den dagen det er mest pågang i puben, og det blir ofte fullt i lokalene. De ansatte må jobbe i team for at alt skal gå riktig for seg. Det er viktig at ingen blir overskjenket, at man ikke slipper inn noen som er klart overberuset og at man opprettholder orden ellers i lokalene. Det er også viktig å spørre om legitimasjon om det skulle være noen tvil om alder, både i døra og i baren. Det er ekstra viktig i baren når puben har 18 års aldersgrense, men også selger sprit til de over 20 år.

I Elverum er det fem utesteder og av disse er det to med 18 års aldersgrense. Det er Styx som er en nattklubb, og Sound Garden pub. Styx holder åpent fredager og lørdager, så alle andre dager må de under 20 år gå på Sound Garden pub hvis de vil kjøpe alkohol ute. Siden det kun er to utesteder med 18 års aldersgrense er puben et populært sted for denne aldersgruppen.

Vi har valgt å intervju fire av de ansatte som jobber i forskjellige stillinger på puben. Vi kommer til å omtale de som Nils, Sofie, Gunnar og Pernille for at de ikke skal kunne identifiseres av mulige lesere av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Vi valgte dette emnet fordi vi lurte på hva som motiverer til å jobbe i et yrke hvor man har arbeidstid om natten, jobber under press, har høy stressfaktor, og jobber med berusede mennesker. I tillegg er man nødt til å yte service til mennesker som ofte har liten evne til å samarbeide.

Videre synes vi det er et spennende emne å fordype seg i fordi dette ikke er et vanlig arbeidsmiljø. Vi vil også få et grep om hvordan lederen kan påvirke for å motivere ut ifra hva de ansatte har sagt.

1.2 Avgrensning og problemstilling

Problemstilling: Hva motiverer for å arbeide i et bar-miljø?
Hva kan lederen gjøre for å motivere?

Vi har valgt en pub som utgangspunkt til vår oppgave. Videre har vi valgt motivasjon som tema. Dette fordi vi ville finne ut hva som motiverer til å jobbe på en pub og i dens omgivelser, og de utfordringene som følger med pub-yrket. Å jobbe som bartender, ryddehjelp, eller dørvakt på et utested er ikke som en vanlig åtte til fire jobb. Arbeidstiden strekker seg gjennom natten, samtidig som kundene ofte er beruset. Det vi ville finne ut av er hva som driver mennesker til å yte i et slikt miljø.

Videre har vi valgt å begrense oss til de ansatte på puben, og ikke sjefen som driver stedet. Vi har kun valgt å ta for oss med hva sjefen kan endre for å fremme motivasjonen blant de ansatte på puben. Dette fordi det gjerne finnes et avvik mellom ledelse og ansatt når det gjelder motivasjon i forhold til pub yrket. Når det gjelder ledelsen skal den blant annet motivere sine ansatte; Inspirasjon og motivasjon gir folk en energi. Ikke på den måten kontrollmekanismene gjør, gjennom å skyve dem i riktig retning, men heller ved å tilfredsstille grunnleggende behov mennesker har for å oppnå noe (Martinsen, 2009). Samtidig er motivasjonsteorien også litt annerledes i forhold til motivasjon generelt hos de ansatte: "Er man en god leder, motiverer man mennesker på flere ulike måter. Gode ledere uttrykker først og fremst alltid organisasjonens visjoner på en måte som legger vekt på verdiene til det publikumet de henvender seg til. Det gjør arbeidet viktig for dem det gjelder (Martinsen, 2009).

Dette er også en av grunnene til at vi har valgt å holde oss til de ansatte. Det ville blitt for omfattende å ta med motivasjon hos ledelsen i tillegg til de ansatte. Videre ville vi ikke fått et helt korrekt bilde helhetlig hvis vi hadde tatt med ledelsen i søket etter hva som motiverer til å jobbe i et pub yrke.

En person som investerer i en pub har gjerne en stor interesse for pub-yrket. Gjerne det å drive sin egen bar. En person som velger å jobbe i en pub trenger ikke nødvendigvis å ha den samme interessen. Den generelle tolkningen for å ha en jobb baserer seg på penger som en hovedgrunn. Muligheten ville derfor vært stor for at vi ikke fikk et helt korrekt bilde helhetlig hvis vi hadde tatt med ledelsen i søket etter hva som motiverer til å jobbe i et pub yrke. Videre er vi inne på et annet teorifelt når det gjelder ledelse, så vi har valgt å ta for oss motivasjonen hos de ansatte.

2.0 Teori

Når vi skal analysere, og drøfte, den innsamlede dataen, bruker vi motivasjonsteori. Videre har vi tenkt å bruke Maslows Behovspyramide, McClellands motivasjonsteori, Herzbergs Tofaktorteori, motivasjon gjennom ledelse og indre og ytre motivasjon. Vi vil diskutere informasjonen vi har samlet inn opp mot teorien. Vi bruker teorien til å komme frem til en konklusjon på forskningsspørsmålet. Vi vil se på hvordan disse modellene stiller seg til arbeid og motivasjon i bar-miljøet.

2.1 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Det som da er interessant er hvordan intervju objektene våre kan ha akkurat samme type arbeidsoppgaver, men at motivasjonen deres har store forskjeller. Det er dette vi skal gå dypere inn i og studere.

Vi skal gå inn i flere forskjellige typer motivasjonsteori og studere de på lik linje. Vi vil se på behovsteorien til Maslow og McClelland, jobbkarakteristika modellen til Herzberg, teori på lederen som motivator og indre og ytre motivasjon. Behovsteori tar for seg motivasjon gjennom menneskers behov. Behovene kan strekke seg fra behovet for mat, til behovet for personlig utvikling. Jobbkarakteristika modellene går mer på egenskapene i jobben som kan påvirke mennesker i positiv eller negativ måte i forhold til motivasjon. Teorien om lederen som motivator tar for seg de teknikkene en leder kan bruke for å motivere sine ansatte. Indre og ytre motivasjon handler om hva slags påvirkningsfaktorer som er med på å motivere de ansatte på to forskjellige områder.

Maslows behovshierarki

Maslow satt menneskers behov inn i system og plasserte de inn i en pyramide. Det er fem forskjellige behov og man må utelukke det ene behovet for og nå det andre. Denne teorien er brukt masse i forskning på motivasjon og er blitt nøye omdiskutert. De fem nivåene i pyramiden til Maslow er som følger:

1. Fysiologiske behov

Dette går på menneskets grunnleggende behov som næring, luft, vann og husly. I jobbsammenheng er det gjerne lønnsbetingelser man ser på siden disse er med på å oppfylle de grunnleggende behovene.

2. Sikkerhetsbehov

Når fysiologiske behov er dekket vil man ha behov for sikkerhet. I jobbsammenheng har dette med sikkerhet i det fysiske arbeidsmiljøet og trygghet for å ikke miste jobben.

3. Sosiale behov

Når de to foregående behovene er tilfredsstillende dekket vil man ha sosiale behov. Dette går på at man har kollegaer som man kan jobbe godt med og at man har en god arbeidskultur på jobb. Dette behovet kan fremmes ved at det blir tilstelt sosialt samvær og aktiviteter på fritiden.

4. Aktelse

Fra og med det fjerde punktet, aktelse, går det ikke lenger på å oppfylle grunnleggende behov, men heller behov for personlig vekst og utvikling. Aktelse er første del i vekstbehovet og går ut på å bli trygg på seg selv, og å få anerkjennelse fra andre mennesker. Når det kommer til arbeid gjelder det her å rose og prise for det arbeidet en person utfører, og særlig vise anerkjennelse hvis det blir gjort arbeidsoppgaver som er utenfor de normale arbeidsoppgavene.

5. Selvaktualisering

Dette er siste og høyeste nivå i Maslows behovspyramide. Behovet her ligger i å utvikle og ta bruk for egenskaper og evner som kan realisere det potensial som ligger i et menneske. Ved å gi ansatte mulighet til denne typen utvikling vil det gi stor motivasjon. Noe som ganger både menneske og bedrift (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

McClellands behovsteori

McClelland mener behovshierarkiet til Maslow er upresist og har derfor uttalt at han mener at behovene ikke står i et hierarki, men at de er ordnet langs et kontinuum. Han mener man kan bevege seg i begge retninger av dette kontinuum og at man ikke trenger å oppfylle et behov for å avansere til det neste. McClelland mener også at alle mennesker drives av tre grunnbehov hvor som oftest ett av behovene er dominant.

1. Behov for makt

Mennesker med et behov for makt liker å påvirke og kontrollere andre. De vil ha status og prestisje og trives som regel i ledelses stillinger. De er gode på kommunikasjon og vil trives med å undervise og å tale til forsamlinger.

2. Behov for tilhørighet

Alle mennesker vil trenge en type tilhørighet. Man har behov for det. Mennesker som har et ekstra behov for tilhørighet vil holde seg unna konflikter og prøve å tilfredsstille de rundt seg. De er ofte hjelpsomme og vil gjøre det som trengs for at andre skal like de.

3. Behov for prestasjoner

Mennesker som har behov for prestasjoner vil gjerne utvikle seg. De vil gjøre noe bedre. Forskning viser at de skiller seg fra andre mennesker. De setter seg ofte høye mål og jobber hardt for og nå dem. Det er ikke alltid like viktig for dem at de gjør oppgaven etter boka, bare de gjør det etter sin egen standard. De er også avhengig av tilbakemelding på jobben de gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg har utviklet en teori ved å studere flere hundre menneskers grunn til motivasjon og mistriivsel på jobb. Han fant ut at de faktorene som førte til trivsel var andre enn de som førte til mistriivsel. Altså hadde disse ingenting med hverandre og gjøre. Herzberg delte derfor de to fra hverandre og kalte de motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Tilfredshet hos de ansatte stammet fra hvordan arbeidsoppgavene var, og mistriivsel hadde med arbeidsmiljøet og bedriftens behandling av de ansatte. Videre mener Herzberg at man vil få høyere ytelse og sterkere motivasjon ved å endre på arbeidsforhold som gjør arbeiderne misfornøyde.

1. Hygienefaktorer

- Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer.
- Ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på.
- De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede.
- Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses.
- Lønn.

- Status.
- Sikkerhet i jobben.
- Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Kan skape mistriivsel hvis de ikke er tilstede, men ikke trivsel hvis de er tilstede.

Hygienefaktorene går på fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet.

2. Motivasjonsfaktorer

- Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte.
- Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon.
- Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb.
- Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid.
- Forfremmelse.
- Vekst.

Skaper trivsel hvis de er tilstede men ikke mistriivsel hvis de ikke er tilstede.

Motivasjonsfaktorene går på prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Lederen som motivator

En god leder vil kunne motivere de ansatte på flere områder i arbeidet de skal utføre.

Motivasjon vil si at man gir de ansatte en driv til å handle gjennom å oppfylle grunnleggende behov, oppleve samhold, å føle anerkjennelse og selvrespekt. De ansatte trenger å føle at de har kontroll over sine egne idealer. Alle disse tingene vil vekke sterke følelser og drive til handling fordi den ansatte ønsker det selv. Det er viktig at lederen er klar på sin visjon og deler denne med de ansatte og at han uttrykker hvem denne visjonen skal nå ut til. Dette gjør at de ansatte føler jobben deres er viktig. En leder bør også ta med de ansatte på viktige beslutninger som tas i bedriften for at de skal føle at de har en slags kontroll. En annen viktig motivasjonsteknikk er å støtte de ansatte i å følge visjonen ved å gi de rollemodeller, tilbakemelding og veiledning for at de skal utvikle en god selvrespekt i sin faglige handling. En god leder vil også berømme suksess, og dette vil føre til at de ansatte føler at de jobber for en organisasjon som bryr seg om dem. Når disse motivasjonsteknikkene blir fulgt vil arbeidet i seg selv være motiverende. Men skal en leder gjøre en god jobb ved å motivere de ansatte

må han sette seg inn i bredden av motivasjonsteorier og forskning rundt dette. Han må se på hvordan hans organisasjon fungerer, hvordan ansatte han har, hva slags oppgaver de jobber med og hvordan samspillet i bedriften utarter seg. Først da kan han finne riktige metoder å bruke på sin bedrift og sine ansatte (Martinsen, 2009).

Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon er når man motiveres av selve arbeidsoppgaven. Man blir drevet av at man har frihet til å utføre oppgaven eller ikke, og man føler at man har evner til å utføre oppgaven. Ytre motivasjon får man når man jobber for å få belønninger, eller jobber under presset tid, at man skal bli evaluert i det man gjør eller at man er i en konkurransesituasjon (Martinsen, 2009).

2.2 Oppsummering

Vi har nå sett på hva de forskjellige teoriene sier om motivasjon og også hva det vil si å motivere som leder av en bedrift. Teoriene har helt klart både likheter og forskjeller. Maslows teori kan vise seg å være litt upresis, særlig når det kommer til kriteriet for å gå over til neste behov i pyramiden. Det sies at man skal ha tilfredsstilt et behov for å avansere til neste behov, men hva betyr at et behov er tilfredsstilt? Dette er ikke presisert godt nok i teorien.

McClelland har uttalt at han er uenig i at pyramiden til Maslow er et hierarki, men heller et kontinuum som man kan bevege seg både frem og tilbake i. Hans egen teori tar utgangspunkt i at mennesker har tre grunnbehov og at det vanligvis er et som er dominerende av de tre. Men verken McClelland eller Maslow snakker om belønning som motivasjonsfaktor hos den ansatte. Har det virkelig ingenting å si for motivasjonen hvis man blir lovet en bonus for riktig type innsats og resultat? Det samme gjelder teorien til Herzberg, lønn er satt som hygienefaktor som fører til mistrivsel hvis den ikke er tilstede. Men det er ingen snakk om lønn i motivasjonsfaktorene. Penger kan ha en symbolikk for noen mennesker og kan være et tegn på god innsats hos den ansatte. Herzberg mener at hvis motivasjonsfaktorene ikke er tilstede vil dette føre til en nøytral tilstand. Det samme gjelder hygienefaktorene hvis de er tilstede. Men hva betyr en nøytral tilstand? Dette er vanskelig å finne svar på i teorien og vi finner det vanskelig å tolke. Vi velger derfor å legge vekt på det vi kan diskutere i teorien og drøfter ikke noe særlig rundt denne nøytrale tilstanden. Maslow og Herzbergs teorier har noen likheter, hygienefaktorene til Herzberg ligger ganske nærme underskuddsbehovene til Maslow og motivasjonsfaktorene likner veldig på Maslows overskuddsbehov.

3.0 Metode

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode da dette vil hjelpe oss best i å besvare problemstillingen vi har valgt. Vi leter etter kjennetegn på motivasjon, klare utsagn om motivasjon og generelt en grundig forståelse av motivasjon i bar-miljøet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Fremgangsmåten på å samle inn informasjon, brukte vi intervjuer. Dette fordi man får en klarere og bredere forståelse av oppfatningen til hvert intervjuobjekt. Samtidig kan man komme med kontinuerings spørsmål på svarene vi får underveis. Vi brukte båndopptaker for å samle inn dataen og har senere skrevet ut intervjuene på datamaskin. Lydopptakene ble så slettet.

Når vi valgte metode og gjennomførelse måtte vi tenke nøye gjennom hvor mange vi ville intervju fra puben. Vi måtte sette en grense på fire fordi vi måtte rekke å intervju alle og analysere og drøfte dataene på noen få måneder. Utvelgelsen ble enkel i og med at det kun er ti ansatte og ikke alle jobber like mye. Vi spurte de fire som jobbet mest på tidspunktet og som hadde mest informasjon om det vi lurte på.

3.1 Fenomenologi

Vi har valgt å bruke en fenomenologisk fremgangsmåte når vi studerer motivasjon. Ved å bruke dette som design studerer vi mennesket, deres erfaringer og forståelser av fenomenet motivasjon. Vi skal lete etter meningen ved motivasjon og se på det gjennom denne gruppen med mennesker som vi har intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Det finnes flere forskjellige måter å gå frem på når man bruker fenomenologisk design, men vi har brukt det Creswell (1998) ser på som de viktigste stegene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

3.1.1 Forberedelse

I forberedelsesdelen satte vi oss inn i hva som kunne være interessant å studere ved Sound Garden pub. Dette er arbeidsplassen til Miriam, den ene forfatteren av oppgaven, og vi hadde allerede avtalt med innehaver at vi skulle få intervju noen av de ansatte og skrive om puben.

Motivasjon sto sterkest av det vi hadde lyst til å se på. For det første var det skrevet svært lite om motivasjon i denne bransjen fra før og det ville bli interessant og se hva som fikk noen til å jobbe natt og til å jobbe i et miljø som til tider er tøft. Det ville også bli interessant å se om det var forskjeller i hva som motiverte de ansatte, særlig fordi de jobber i så forskjellige roller på puben. Problemstillingen ble fremstilt, men har over tid fått noen endringer for å være mer rettet mot vår oppgave. Det går godt frem i problemstillingen hva vi studerer og ser etter.

3.1.2 Datainnsamling

Vi valgte intervju som innsamlingsmetode og bestemte oss for å intervju fire av de som jobbet mest på Sound Garden pub. Vi satte sammen en intervjuguide som vi brukte under intervjuene som vi holdt i et grupperom på Terningen Arena. Vi hadde allerede et perspektiv på hva motivasjon var og kunne tenke oss hvordan det var på puben, men under intervjuene fikk vi en bredere forståelse av fenomenet og satt oss godt inn i hva de ansatte fortalte oss. Fortolkningen startet allerede under intervjuene med at vi tok notater og diskuterte de ferdige intervjuene etter de var gjennomført. Siden har vi lyttet til intervjuene og transkribert de for å ha alt i tekstformat. Vi hadde mye data og jobbe med til analysen og syntes det var av god begrepsvaliditet. Vi hadde fått tak i den informasjonen vi trengte for å kunne jobbe med dataene. Vi så også på om dataene vi hadde samlet inn var pålitelige. Det ville vært lite heldig om dataene hadde dårlig reliabilitet. Motivasjon er en driv inni et menneske og er vanskelig å få øye på om man skulle observere på avstand. Vi mener våre data har reliabilitet fordi det er rett fra de det gjelder og spørsmålene var formulert sånn at relevant informasjon kom frem. Intervju var den måten vi best kunne få frem noe om motivasjon på.

Analysen har vi skrevet om under et eget punkt.

3.1.3 Intervjuguide

Vi valgte å holde et semistrukturert intervju og har utformet intervjuguiden etter dette. Spørsmålene våre er rettet etter problemstillingen og teorien vi har jobbet med i etterkant av intervjuene. Spørsmålene har vært de samme til alle fire ansatte fra Sound Garen pub, men vi har hatt forskjellige oppfølgingsspørsmål. Vi hadde oppfølgingsspørsmål der vi følte det trengtes mer informasjon om tema vi spurte om. Intervjuguiden har vært lik for alle de ansatte utenom dette.

Vi startet hvert intervju med en introduksjon til oppgaven og til problemstillingen vi skulle studere. Vi ga også et tidspunkt for når vi ville være ferdige med intervjuet. Vi startet intervjuet med faktaspørsmål som en myk innledning og fortsatte med spørsmål rettet mot motivasjon. Siden de vi intervjuet er Miriam sine medarbeidere var det allerede et tillitsforhold mellom oss og de vi intervjuet, og vi fokuserte derfor mest på spørsmål med relevans til problemstillingen. I slutten av hvert intervju fikk den ansatte uttale seg fritt og komme med eventuelle spørsmål til oss. Vi takket for at de stilte opp til intervjuet. Vi fortalte også litt om hvordan oppgaven vår kom til å bli og hvordan de ble fremstilt i den.

4.0 Analyse

Når man bruker fenomenologisk analyse skal man se på meningsinnholdet og være opptatt av innholdet i datamaterialet, som er i et intervju. Man skal ha et fortolkende øye når man leser innsamlet data og har et ønske om å se den dypere meningen i stoffet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Malterud (2003) beskriver analysen som en prosess med fire steg. Vi kommer videre til å forklare vår analyse med disse fire stegene.

I første steg skal man skaffe seg et helhetsinntrykk av innsamlet data og se etter relevante temaer i forhold til problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Vi har lest gjennom intervjuene i sin helhet og sett etter likheter og ulikheter i de forskjellige intervjuene. Vi har lett etter temaer vi kan bruke videre i vår analyse og som har kommet tydelig frem i datamaterialet. Vi har hele tiden hatt problemstillingen i bakhodet og det er den vi har valgt temaer etter. Etter gjennomlesningen kom vi frem til fem forskjellige temaer som er relevant for problemstillingen. Temaene vi kom frem til er sosialt samhold, sikkerhet, tilbakemelding, og rutiner og ansvar.

I det andre steget gikk vi inn i den innsamlede dataen og lette etter informasjon om de forskjellige temaene vi har valgt. Vi leste nøye gjennom hvert intervju og streket under de viktigste uttalelsene med forskjellige farger per tema. I tillegg har vi begynt med fortolkningen ved å sette opp koder i margin på intervjuene. Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I denne delen har vi fått rettet oss mer mot problemstillingen og har fått system i all teksten vi har jobbet med så langt.

Moment	Nils	Sofie	Gunnar	Pernille
Hva sier informantene om sikkerheten på Sound Garden	- Ikke eksisterende - Ingen hjelpemidler for føle seg trygg - Ingen	- Ikke Optimal - Ingen brannrutiner - Trygghet i lite bråk	- Dårlig - Ikke redd for brann og ran - Redd for angrep, ingen vaktkurs	- Ikke bekymret - Føler meg trygg - Ingenting å være bekymret over, er ikke vakt. - Hverken trygg

	brannrutiner			eller sikker ved brann
Hva sier informantene om det sosiale samholdet på Sound Garden	- Gjør det til en bra jobb - Godt vennskap	- Veldig bra - Motiverer til å jobbe der	- Veldig bra - Gjør at han trives - Viktigste grunnen til å jobbe der	- Veldig bra - Godt samhold - Motiverer til å gå på jobb
Hva sier informantene om tilbakemeldingen fra sjefen på Sound Garden	- Aldri opplevd å få - Aldri medarbeider-samtale	- Skjer mest i fylla - Har hørt direkte fra sjef - Ros gjør mye	- Veldig sluppet - Sjeldent - Sjeldent anerkjent - Aldri medarbeider-samtale	- Én gang
Hva sier informantene om ansvar og rutiner på Sound Garden	- Helt forferdelige rutiner - Uorganiserte rutiner - For avslappede rutiner - Null snakk om disiplin - Kan ikke kalles rutiner - Må ta eget ansvar	- Kunne vært bedre rutiner - Ansvar er relativt stort	- Veldig slappe rutiner - Skaper egne rutiner - Ingen klare retningslinjer på arbeidsoppgaver - Er der utenom arbeidstid og rydder og vasker	- Bra å vite arbeidstid - Ville vært mer ansvarsfull ved å være bartender

Det tredje steget kalles kondensering. Vi brukte kodene vi hadde satt opp til å finne deler av teksten som passet til kodene og skrev de opp i et dokument sortert under hvilken kategori de

tilhørte. I denne fasen ser man om koder kan slås sammen, eller ordnes inn under hverandre (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Det vi kom frem til var at de fem forskjellige temaene vi hadde kommet frem til ikke bar mye teori for seg selv, men hvis vi slo de sammen i to forskjellige grupper ville vi kunne jobbe godt med dem. Grunnen til at det blir enklere å jobbe med temaene i grupper er fordi det vil bli lettere å dele de opp i temaer som har noe med hverandre å gjøre i forhold til teorien.

I siste og fjerde steg har vi satt sammen kodene til hele deler tekst og har kun det interessante ved intervjuene og forholde oss til. Vi deler analysen inn i to kodegrupper; underskuddsbehov og mistrivsel, og overskuddsbehov og motivasjon. Vi skal i neste del av oppgaven vise til resultatet av kodegruppene vi har valgt fra innsamlet data.

4.1 Resultat

Nå skal vi vise resultatet av det vi fant i intervjuene gjennom de temaene vi valgte. Ut ifra disse gruppene vil vi analysere materialet i intervjuene opp mot teori og problemstillingen; Hva motiverer for å arbeide og prestere i et bar-miljø?

4.1.1 Underskuddsbehov og mistrivsel

Underskuddsbehovene Maslow snakker om, er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. Underskuddsbehov er de laveste behovene som må tilfredstilles før overskuddsbehovene gjør seg gjeldende. Maslow mener at det er liten grunn i å snakke om meningsfullt arbeid til en person som ikke får tilfredstilts sine grunnleggende, biologiske eksistensbehov fra lønnen sin (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Underskuddsbehovene er grunnlaget for en tilfredsstillelse høyere opp i behovshierarkiet, hvor motivasjonen har stor betydning angående suksess i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

De ansatte uttaler seg om sikkerhet på jobb:

Da vi spør Nils, som jobber som bartender, om hva han syntes om sikkerheten på jobb, er han ikke sen om å uttale seg. Han er bastant og konkret da han svarer; *"Ikke eksisterende."* Videre meddeler han at han ikke føler seg trygg på jobb. Hvis det skulle oppstå en fare, føler han at de kun har politiet bak seg. De får ikke heller ikke beskyttet seg hvis noe skulle skje, og når det gjelder sikkerhet for hans egen del, sier han; *"Det er ikke noen type for sikkerhet, vi har*

ingen type hjelpemidler på puben som gjør at vi kan være trygge." Nils har heller ikke fullført vekterkurset som var et krav. Han mener det egentlig ikke er noen som jobber lovlig med vekterkurs. Det samme gjelder hvis det skulle bryte ut brann i lokalet. Her syntes Nils at sikkerheten også er dårlig. *"Det er også en veldig dårlig sikkerhet syntes jeg, for vi får ikke noen beskjeder om hvor teppet, eller brannslukningsapparatet er hen, eller noe som helst."* Likevel har han funnet ut hvor brannslukningsapparatet ligger, under baren, men det ser veldig gammelt ut. Hvis det hadde brutt ut brann på puben, mener Nils at han heller hadde åpnet døren og bedt folk om å løpe, og løpt selv.

Sofie er dørvakt på Sound Garden, og hun mener at sikkerheten ikke er helt optimal. Utestedet er ikke så stort, men det er kun én vakt. Sofie tør også påstå at det er tryggere i baren. Hun har ingen som kan støtte henne når hun er på jobb. Hvis det blir bråk på Sound Garden, føler ikke Sofie seg sikker i stillingen sin. Hun føler seg heller ikke helt sikker på å rope på hjelp fra de bak baren. *"Hvis det blir bråk, så er jeg én person, og det man aller helst skal gjøre hvis det blir bråk er å spre dem. Etter at jeg ble slått ned, så har jeg sagt nei, jeg står heller og ser på. Hvis jeg er alene står jeg heller og ser på hvis det ikke kommer noen andre. Jeg vil egentlig ikke rope på de i baren, jeg hadde gjort det, men.. Noen av de i baren har kanskje litt temperament."* Når det gjelder brann, er hun også usikker. Hun vet ikke hvor brannslukningsapparatet er hen. Likevel finner hun en trygghet i at det ikke er så mye bråk på Sound Garden.

Gunnar sine uttalelser samsvarer med hva Nils og Sofie har sagt. Han syntes også at sikkerheten rett og slett er dårlig med tanke på hva som kan skje. Likevel er han ikke redd for om det skulle bli brann, eller om de skulle bli ranet, for det vet han hvordan han skal forholde seg til. Hvis det oppstår en situasjon hvor noen går til angrep, føler ikke Gunnar seg sikker. *"Hvis det er noen som går til angrep på oss, eller på andre vakter, eller på andre gjester syntes jeg det er veldig vanskelig for jeg har ikke noe vaktkurs."* Når det gjelder å handle hvis en situasjon oppstår, føler Gunnar seg heller ikke sikker. *"Og jeg føler heller ikke at jeg er kapabel til å håndtere en slik situasjon. Der går jeg ut ifra at mange er veldig mye sterkere enn meg."* Gunnar føler heller ikke at alle vaktene er flinke nok til å håndtere slike situasjoner, og at ting kan skje selv om de har vakter. Videre føler ikke Gunnar seg hundre prosent sikker angående ansettelsen på Sound Garden. Dette baserer seg i muligheten for at puben kan miste skjenkebevillingen. Han nevner at han er en liten sladrehøne da han er ute på byen på Sound Garden, og ikke jobber. Hvis han ser noe som skjer, så har han lyst til å ta tak i det. Som for

eksempel hvis han vet at en mindreårig er inne på puben og han ikke sier ifra, så kan puben miste skjenkebevillingen hvis de blir tatt for det, og da mister han arbeidsplassen sin.

Pernille derimot har et litt annet inntrykk av sikkerheten på puben. Hun føler seg ikke bekymret når det gjelder sikkerheten. Hun føler seg ganske trygg og føler ikke at hun trenger å bekymre seg over det. Hovedsakelig fordi hun ikke jobber som vakt. Vanligvis når det er bråk på utestedet, er hun ikke involvert. Som regel er det berusede mennesker som bråker seg imellom, og dette er det vanligvis vakten som må ta seg av. Når det gjelder brann, sier ikke Pernille at hun *ikke* føler seg sikker, men med et sted fylt av fulle mennesker ville det vært vanskelig å få alle til å forlate lokalet med en gang.

I følge Herzberg er sikkerhet en hygienefaktor som fører til mistrivsel om de ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Tre av de ansatte vil da føle mistrivsel siden denne hygiene faktoren er fraværende hos dem. Hvis vi ser på organisasjonsmessige faktorer som motiverer i sammenheng med Maslows behovsteori, er arbeidsforhold en motivator i forhold til sikkerhetsbehovet, hvor fast ansettelse er en behovstilfredsstillelse (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Som det kom frem i analysen, er sikkerheten på puben dårlig. Tre av fire ansatte sier at "*sikkerheten er ikke eksisterende*", "*veldig dårlig*", og "*ikke optimal*". To av fire ansatte sier at de ikke kan noe om sikkerhetsrutinene hvis det blir brann. De nevner at de heller ikke vet hvor brannslukningsapparatet befinner seg hen. Maslow mener at sikkerhet er et behov som må tilfredsstilles før behov høyere opp i pyramiden kan aktualiseres (Kaufmann og Kaufmann, 2009). I dette tilfellet er behovet for sikkerhet ikke tilfredsstilt. Tre av de ansatte føler seg ikke sikre når visse situasjoner oppstår på puben. Dette i form av bråk eller ulykker, eller i form av å miste jobben hvis skjenkebevillingen ikke blir overholdt, slik som at kunder er overstadig beruset, eller at mindreårige slipper inn. Her mener Maslow at behov på et høyere nivå enn *sikkerhet* i behovshierarkiet ikke vil påvirke atferden. De ansatte vil derfor ikke være motivert til å handle for å fremme sin egen utvikling og jobbmulighet. Sosiale behov som befinner seg på trinnet over sikkerhetsbehov i pyramiden vil altså ikke ha noen betydning for de ansatte. Motivasjonen for demmes egen del vil basere seg på å tilfredsstille behovet for sikkerhet før det sosiale behovet gjør seg gjeldende. (Jacobsen og Thorsvik, 2009). En grunn til at tre av de ansatte ikke har fått mulighet til å tilfredsstille dette behovet kan være at kommunikasjonen mellom ansatte og sjef er dårlig, ved at tilbakemeldinger om bekymringspunktene ikke har blitt tatt på alvor, eller at sjefen selv ikke ser på dette som noe problem. Gunnar uttaler i intervjuet angående hva som kan øke motivasjonen på jobb; "*Det blir vel egentlig det at sjefen hører etter når man sier ifra at dette tror vi hadde passa bedre*

som ansatte". Gunnar uttaler seg også om å si ifra til sjefen angående oppgaver som må bli gjort; *"Jeg har prøvd å snakke med sjefen min før, men som jag sa så er det som å prate til en vegg"*. Dette viser til at sjefen ikke tar de ansattes forslag til forbedringer på alvor, eller handler på det de har å si. En annen grunn innebærer at de ansatte selv ikke har formidlet sin bekymring om sikkerheten. Spørsmålet er om de ansatte er motivert nok til å øke sin egen sikkerhet på jobb, eller ser ikke sjefen noe problem med sikkerheten på puben? Pernille på den andre siden, meddeler at hun ikke har noe problem med sikkerheten på jobben. Hun føler seg ikke utrygg, noe som ifølge Maslow gjør at Pernille tilfredsstiller sitt behov for sikkerhet. Ifølge Herzberg mistrives ikke Pernille ut ifra at sikkerheten er bra, men dette fører ikke noe sted da denne hygienefaktoren ikke fører til trivsel om den er til stede. I dette tilfelle er det lett å trekke konklusjonen om at Pernille vil ha en høyere ytelse og sterkere motivasjon på jobben, samt større trivsel, i forhold til de tre andre ansatte, fordi hun ikke har noen bestemte betenknninger rundt sikkerheten på puben. Likevel mener Herzberg at det ikke er slik. En grunn til dette kan være at det ligger i underbevisstheten. At Pernille ikke tenker noe over sikkerheten, siden hun ikke har noe grunn til det fordi hun føler seg trygg. Ikke det at hun trives noe bedre, men hun mistrives ikke. Hvis derimot hun syntes sikkerheten hadde vært dårlig, og følt seg utrygg, kunne hun dermed blitt berørt av følelsen av ikke å føle seg trygg, og dermed mistrivdes på jobb.

Gunnar føler seg ikke kun utrygg når det gjelder det fysiske på jobb, men er også lettere utrygg når det gjelder sin faste ansettelse på puben; *"..det blir jo litt sånn når man er ute på byen også, man er litt på jobb. Ser etter på folk. Jeg har blitt litt sladrehone. Ja for hvis noe skulle skje, som at jeg vet at det er en mindreårig der inne og jeg ikke sier ifra og puben blir tatt for det, så mister jeg den arbeidsplassen."* Han er redd for å miste jobben hvis puben blir tatt for å huse mindreårige. Hvis vi ser på motivasjonsteorien til Maslow og Herzberg, så oppnår Pernille en høyere status i behovshierarkiet til Maslow enn Gunnar, Sofie og Nils, fordi Pernille er den eneste av de tre som har sikkerhetsbehovet tilfredsstilt. Hun er da den eneste av de fire ansatte på puben som får neste trinn i behovshierarkiet aktualisert, ifølge Maslow. Dette tilsier at Pernille har en høyere motivasjon i forhold til jobben sin enn de tre andre, da det sosiale behovet er aktualisert hos henne, noe som gjør at hun, i motsetning til de andre, vil hige etter en tilhørighet for å tilfredsstille det sosiale behovet.

Men er det nødvendigvis slik at Gunnar, Sofie og Nils har mindre motivasjon på jobben enn Pernille fordi sikkerhetsbehovet i Maslows pyramide ikke er tilfredsstilt? McClelland er en av de som har kritisert Maslows behovshierarki for at behovskategoriene er så upresist formulert. Han mener at i stedet for å bygge seg oppover i hierarkiet, er behovene heller på samme nivå

langs en rekke. I dette ligger da at man kan gå frem og tilbake langs behovene og tilfredsstille dem i ukronologisk rekkefølge. Det er nettopp dette som er så interessant med tanke på motivasjonen til de tre ansatte på puben som ikke hadde sikkerhetsbehovet tilfredsstilt. Videre mener McClelland at alle drives av tre grunnbehov, der ett av behovene gjerne er dominant. I dette tilfelle går ikke sikkerhet under noen av behovene.

De ansatte uttaler seg om det sosiale samholdet på jobb:

Vi spør Nils hvordan han føler samholdet er blant de ansatte på jobben. Han var veldig klar i sin uttalelse da han svarte; "*Det egentlig det som gjør det til en bra jobb, det er samholdet.*" Han uttrykker at det ikke kun går på å være kollegaer. Samholdet blant de ansatte går lenger enn dette. De er venner, og har et godt vennskap sammen. Samtidig klarer de å holde seg seriøse på jobb, og klarer å fortelle hverandre hva de må gjøre. Dette har også noe med hva som driver Nils til å yte på jobb. Hvis han jobber med de riktige bartenderne, det er masse folk og stemningen er til stedet, da er Nils på sitt beste. Videre sier Nils; "*Også den flowen som bartenderne får med hverandre hvis man er vant til å jobbe sammen, da går alt på skinner.*"

Sofie føler at samholdet egentlig er veldig bra. Da hun startet på Sound Garden kom hun inn i en ny gjeng, en ganske sammenspleiset gjeng. Videre sier hun at grunnen til at hun ikke sluttet å jobbe der, var fordi gjengen er veldig ålreit. Sofie syntes de på Sound Garden er gøy å jobbe med. I samsvar med det Nils sa, har samholdet noe å gjøre med det å jobbe på Sound Garden. Sofie uttaler at det er samholdet som motiverer henne til å jobbe på puben.

Det er helle ingen avvik angående samholdet blant de ansatte på puben da vi spør Gunnar om hva han syntes. "*Det syntes jeg er veldig bra.*" Gunnar er ikke redd for å snakke med folk, og å si ifra. Han er heller ikke redd for å ha det gøy på jobben. Det er mye av det sosiale som gjør at han trives på jobb. Grunnen til dette er at han jobber sammen med mange gode folk, og stamgjester som er koselig å prate med. Som både Nils og Sofie har svart, har det sosiale samholdet mye med grunnen til å bli værende som ansatt på puben. Gunnar uttaler at det sosiale er den viktigste grunnen til at han jobber på Sound Garden Pub.

Pernille sier som de andre, at det sosiale blant de ansatte er veldig bra. Hun syntes det er lett å snakke med de andre om hva som helst, selv om det ikke er jobbrelatert. Det samme gjelder med sjefen, og selv om han er litt eldre enn de andre, så er han åpen om alt. Pernille nevner at det sosiale samholdet er en motivator for å gå på jobb. Hun liker menneskene som jobber på

puben, og at motivasjonen til å gå på jobb ligger i det at man vet det gode kompaniet man har der. Videre er det også en motivasjon å jobbe med dem.

Sosiale behov er det høyeste nivået i underskuddsbehovene. Her snakker vi om behov for sosial omgang med kollegaer og venner. Et sosialt miljø hvor man kan dele mer intime sider av sitt liv, og finner en aksept og støtte fra de rundt seg (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

I behovsteorien til Maslow vil en følelse av tilhørighet gi en behovstilfredsstillelse. De organisasjonsmessige faktorene som motiverer til denne tilfredsstillelsen vil være arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Ifølge Herzbergs tofaktorteori fører et sosialt behov som er oppfylt, til en nøytral tilstand (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Det kommer frem i intervjuene at det sosiale på puben er bra. Samtlige av de som ble intervjuet peker på det sosiale som en av hovedgrunnene til å jobbe på puben. Sofie og Pernille sier under intervjuet at det sosiale motiverer dem til å jobbe på puben. Dette korresponderer ikke med behovshierarkiet til Maslow. Det sosiale behovet er tydelig oppfylt, men likevel er ikke behovet som befinner seg under i hierarkiet oppfylt. Ifølge Maslow kan ikke det sosiale behovet være tilfredsstilt fordi tilfredsstillelsen til sikkerhetsbehovet er fraværende. Likevel oppfylder den sosiale behovstilfredsstillelsen kravet på dette nivået i Maslows behovshierarki ved at alle føler tilhørighet, noe som medfører at neste behov i hierarkiet skal kunne aktualiseres. Hvordan kan dette ha seg? Ifølge Maslow er det ikke mulig å befinne seg flere steder i behovshierarkiet samtidig. I dette tilfellet ser vi det tydelig at nettopp dette skjer. De føler seg usikre på arbeidsplassen, men er likevel motivert til å tilbevege seg oppover i pyramiden, og til å gå på jobb. Motivasjonen her kan være den sosiale samhandlingen de har på jobben. En grunn til at de da befinner seg på to forskjellige steder i behovshierarkiet kan være at de finner sikkerhet i den sosiale samhandlingen på jobben. At å jobbe med venner, folk du er trygg på, gir dem sikkerhet. McClelland ser på behovshierarkiet som et kontinuum, og mener at man kan bevege seg frem og tilbake i behovshierarkiet uavhengig av tilfredsstilte behov (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Selv om Nils, Sofie og Gunnar mislyktes med å tilfredsstille behovet om sikkerhet, hindret det ikke muligheten for at et annet behov ble aktualisert. Det kan på en annen side være at de ikke trenger sikkerhet for å gå på jobb. En mulighet kan være at sikkerhetsbehovet for de tre ansatte ikke ligger så lavt i behovshierarkiet til Maslow, men heller langs en rekke på samme nivå med de andre behovene slik McClelland ser behovshierarkiet til Maslow. En annen grunn kan være at sikkerhetsbehovet for de ansatte er mindre viktig enn behovet for sosial tilhørighet.

Motivasjonen for å gå på jobb henger tydeligvis ikke sammen med sikkerheten på arbeidsplassen. McClellands måte å se behovsteorien på gjør det fremdeles mulig for motivasjonsfaktoren å finne rot i teori, mens Maslows teori gjør det umulig å rotfeste svaret på problemstillingen ut ifra reglene behovshierarkiet er bygget opp på. Videre mener McClelland at alle drives av tre grunnbehov hvor ett av dem gjerne er dominant. Det ene behovet er tilhørighet. En grunn til at sikkerhetsbehovet til Maslow ikke er tilfredsstilt, mens det sosiale behovet er tilfredsstilt, kan være at de ansatte drives av behovet om tilhørighet. Dette kan legitimeres av de ansattes uttalelser, som at det sosiale samholdet motiverer Pernille til å gå på jobb. Hun motiveres også av å jobbe sammen med dem. Videre sier Sofie at det er det sosiale samholdet som motiverer henne til å jobbe på puben. Gunnar sier at det sosiale samholdet er den viktigste grunnen til at han jobber på puben. Nils mener at det egentlig er det sosiale samholdet som gjør det til en bra jobb.

Ifølge Herzberg handler hygienefaktorer om mistrivsel. Sosiale forhold er en hygienefaktor, og i dette tilfelle finner vi det rart at Herzbergs tofaktorteori mener at sosial samhandling ikke fører til trivsel. Herzberg mener at om en hygienefaktor er tilstede, fører det hverken til trivsel eller mistrivsel. De tre intervjuobjektene nevner det sosiale som en hovedgrunn til å jobbe på Sound Garden. De motiveres av dem de jobber sammen med, og trives på jobben i samvær med sine kollegaer. Nils nevner at han er på sitt beste da han jobber med de riktige bartenderne, og at alt går på skinner da han jobber sammen med dem han er vant til. Arbeidskollegaer får Nils til å føle seg på sitt beste, og den flyten de får, øker ytelsen og effektiviteten, at alt går på skinner.

4.1.2 Overskuddsbehov og motivasjon

Maslow mente overskuddsbehov var behovet for personlig utvikling og vekst og er de to høyeste nivåene i pyramiden. I tillegg mente han at dette ikke kunne oppnås uten at grunnleggende behov, såkalte underskuddsbehov, var oppfylt først. Så lenge overskuddsbehovene blir oppfylt vil de kunne gi sterk motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Herzberg har i sine studier kommet frem til noe av det samme som Maslow. Motiveringsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori ligger nære overskuddsbehovene i Maslows behovspyramide. Herzberg mener man vil være i en nøytral tilstand om ikke motiveringsfaktorene er tilstede, men at de vil føre til motivasjon og økt produktivitet om de er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

De ansatte uttaler seg om tilbakemelding fra sjefen på jobb;

Nils uttaler at han aldri har fått tilbakemelding fra sjefen sin om jobben han har utført, verken godt eller dårlig. Han sier det er de andre ansatte som står for tilbakemeldingen han eventuelt får. Han har heller aldri hatt en medarbeidersamtale på de tre årene han har jobbet der.

Sofie forteller at hun for det meste får tilbakemelding fra sjefen når sjefen er ute og drikker. Hun får ofte høre at sjefen setter pris på at hun jobber der og at hun gjør en god jobb. Dette synes hun er godt å høre og liker denne typen tilbakemelding. Hun sier at ros gir hun mye.

Gunnar mener tilbakemeldingen fra sjefen er slapp og uttaler at han aldri har hatt et medarbeidermøte med sjefen. Han sier de prater sammen mye, men kunne allikevel tenkt seg å få litt mer konkret tilbakemelding på hva han gjør riktig og galt. Gunnar har jobbet på puben i nesten tre år og har etter hvert fått en del ansvar. Dette gjør at kommunikasjonen med sjefen blir hyppigere enn med de andre ansatte. Han hører ofte at han ikke må glemme visse ting, for Gunnar har litt lett for å glemme ting han skal ha gjort. Gunnar mener han ikke anerkjennes nok for all den ekstra jobben han gjør på puben.

Pernille har fått tilbakemelding fra sjefen én gang siden hun begynte for åtte måneder siden. Hun hadde jobbet alene for første gang under påsken i fjor og hadde solgt godt med varer. Sjefen trodde nesten ikke sine egne øyne når han kom for å hjelpe til med oppgjøret under stengetid. Pernille forteller at de ansatte ofte roser hverandre hvis det har vært en travel natt og de har jobbet hardt.

Herzberg mener tilbakemelding går inn under motivasjonsfaktorer og han har beskrevet det som "å få anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid" (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.227). Dette skal i følge Herzberg føre til trivsel hvis det er tilstede, men ikke til mistriivsel hvis det ikke er tilstede (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Hos tre av de ansatte er tilbakemelding lite, dårlig eller ikke eksisterende. Så ifølge Herzberg er tre av de ansatte i en nøytral tilstand mens Sofie føler trivsel fordi hun mener tilbakemeldingen er god.

Maslow mener det å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker er det første trinnet i den personlige vekstprosessen. Det er effektivt å gi noen anerkjennelse for arbeidet de gjør, i tillegg er det en enkel sak å utføre tilbakemelding. Virkemidlene trenger ikke være av stor skala og det viktigste er å anerkjenne den jobben som er spesielt viktig at blir utført. Maslow mener tilbakemelding er første steg i å utvikle seg selv personlig og å bygge opp en god selvrespekt. Så om dette behovet er til stede hos de ansatte vil det lede til

motivasjon. Tre av de ansatte uttaler at tilbakemeldingen er dårlig eller fraværende. Sofie sier hun får tilbakemelding når sjefen er ute og drikker. Tilbakemeldingen som man får når noen drikker er det lett og ikke ta seriøst. Når man jobber med berusede mennesker så ofte som de ansatte her gjør lærer man seg at det berusede mennesker sier ofte bare er tull og svada. Sofie er fornøyd med tilbakemeldingen hun får og vil i følge Maslow føle motivasjon. Hun vil i tillegg kunne avansere til neste nivå i pyramiden. De tre andre vil ikke føle seg motivert på dette nivået i pyramiden og vil ligge på nivået under som er sosiale behov.

McClelland mener tilbakemelding ligger under behovet for prestasjoner. For å føle motivasjon er man avhengig av tilbakemelding under dette behovet. Nils føler seg utlært i jobben sin og har ikke lenger noe behov for prestasjon. Dette kan bety at Nils ikke trenger tilbakemelding for å bli motivert i jobben. Det kan også bety at Nils ikke kan bli ytterligere motivert i jobben av tilbakemelding. Sofie og Gunnar har et stort behov for å prestere i jobben sin. De er derfor avhengig av tilbakemelding på den jobben de utfører. Jo fortere tilbakemeldingen kommer, jo bedre. Sofie er fornøyd med tilbakemeldingen hun får og vil derfor være motivert til å jobbe. Gunnar derimot synes tilbakemeldingen er slapp og ikke god nok. Gunnar kunne i følge McClelland derfor trengt bedre tilbakemelding for at han skulle blitt motivert. Pernille uttrykker ikke noe stort behov for å prestere, men vi har fått inntrykk av at det kanskje ligger noe der. Hun sier blant annet; "*Hvis jeg var bartender ville jeg vært mer ansvarlig*". Kanskje Pernille ville ha prestert mer om hun jobbet i en annen stilling enn hun gjør i dag. Sånn som det er nå er det vanskelig å si hvor hun ligger i følge teorien til McClelland.

Når det kommer til indre og ytre motivasjon ligger tilbakemelding under ytre motivasjon. Tilbakemelding vil være en slags belønning for utført arbeid. I dette tilfellet føler Sofie ytre motivasjon, mens de tre andre ansatte føler ingen motivasjon i henhold til denne teorien. Når det er snakk om tilbakemelding skal det være sjefen som utfører dette. I følge ledelsesteori i motivasjon er tilbakemelding en motivasjonsteknikk som får den ansatte til å føle selvspekt i arbeidet han/hun gjør. Lederen av Sound Garden pub er ikke god nok på tilbakemelding hos de ansatte. Tre av de ansatte vi har intervjuet har uttrykt misnøye ved tilbakemeldingen, og Sofie som eneste fornøyd får tilbakemeldingen når sjefen er ute og drikker. Sjefen kan ha mye å lære når det gjelder tilbakemelding. Det står i teorien at det er viktig at lederen setter seg inn i relevant teori og ser på den i forhold til sin bedrift. Det er mulig at sjefen på puben hadde utført tilbakemelding bedre om han hadde visst mer om hvordan motivasjon fungerte.

De ansatte uttaler seg om ansvar og rutiner på jobben;

Nils sier det ikke er satt noe spesielt ansvar til hver enkelt på puben. Han mener du må ta eget ansvar om du skal ha noe. Han tar på seg ansvar når det trengs, som når det er veldig mye å gjøre på puben.

Når vi kommer i snakk om rutiner fnyser han litt og uttaler at det er uorganisert og alt for avslappet. Han mener det ikke kan kalles for rutiner. Han synes det er helt forferdelig. Men er overrasket over hvor bra puben går selv om det er så lite med rutiner hos de ansatte.

Sofie mener ansvaret hun har er veldig stort selv om det ikke kan virke sånn. Hun føler et stort ansvar ovenfor reglene fra skjenkekontrollen. Hun sier at det ikke står noe om ansvar i kontrakten, men at hun har et stort ansvar er hun klar på. Sofie ble spurt av sjefen om hun kunne tenke seg å stå på skjenkebevillingen for en stund tilbake. Dette var hun usikker på om hun ville og satt med mange spørsmål i forhold til dette. Hun mente at det måtte gi henne mer ansvar og lurte på om hun ville fått bedre betalt. Hun mener man ikke kan forvente at noen tar på seg mer ansvar uten at man får betalt for det. Hun spurte aldri sjefen om det hun lurte på, for da hun var på jobb igjen hadde en annen ansatt allerede takket ja til tilbudet.

Sofie mener rutinene på puben kunne vært litt klarere. Hun vet at hun må sjekke legitimasjon og at man må passe på at folk som er overberuset ikke får være i lokalet. Men annet enn dette synes hun det er uklart hva som er hennes rolle.

Gunnar lager sine egne rutiner for å ha noe fast og følge når han er på jobb. Han liker å ha ansvar og synes det er gøy. Han føler også at det er fortjent når han får ekstra med ansvar. Han mener han har jobbet seg opp til det ansvaret. Gunnar føler at ansvaret han har er litt usynlig for de andre ansatte. Han har fått rollen som bar-ansvarlig og står som skjenkeansvarlig på bevillingen. Han er også en av to som har koden til safen. Han mener de andre ansatte ikke er klar over dette. Gunnar føler også et ansvar når han ikke er på jobb. Han føler at han må passe på inne på puben selv om han er på byen og ikke på jobb. Han er redd at hvis ikke reglene blir overholdt så kan han miste jobben. Så han mener det ekstra han yter utenom arbeidstiden er med på å gjøre at puben går bra. Gunnar er ofte på puben før han skal på jobb for å gjøre litt ekstra. Han mener det ofte er skittent og vil ikke at kundene skal se dette. Han gjør også annet arbeid utenom arbeidstida, som å fikse stoler og henge opp hyller. Han sier han var der oftere før enn nå fordi arbeidsrutinene har blitt litt bedre.

Pernille føler ansvaret hun har ikke er noe morsomt å ha, men det er klart at noen må vaske doer og oppkast også, sier hun. Pernille ville vært mer ansvarlig hvis hun hadde gått opp i

stilling og stått mer i baren. Hun mener hun er ansvarlig nå også, men vil føle et større meningsfullt ansvar om hun sto i baren.

Ansvar og rutiner går under behovet for aktelse i Maslows behovspyramide. Man har behov for selvrespekt og anerkjennelse for å motiveres under dette behovet. Man ønsker i følge Maslow å prestere, nyte suksess og nyte andres aktelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ansvar er en del av det å utvikle sine ferdigheter og bygge opp en selvtilfredshet hos den ansatte, og rutiner vil være en viktig del av det å vite hva arbeidsoppgavene dine er og hva du skal gjøre mens du er på jobb. Det har også med trygghet i forhold til hva slags prosedyrer som skal utføres om det oppstår farer eller ulykker. Nils fnyser til rutiner og uttaler at det ikke er store ansvaret de ansatte har. Det virker som han ikke er helt klar over hva han skal gjøre av arbeidsoppgaver når han er på jobb. Motivasjonen til arbeidet er svekket og han gjør lite for å forbedre sin egen arbeidshverdag. Maslow mener at Nils ikke har dette behovet tilfredstilt og kan ikke gå videre i hierarkiet. Sofie mener hun har et stort ansvar på jobben og hun er ikke helt klar over hva slags rutiner hun skal følge. Sofie virker ikke fornøyd med ansvaret hun har fått på seg og virker usikker på om hun vil ha mer ansvar. Sofie virker som om hun er inne på behovet for aktelse, men at det ikke er helt tilfredstilt. Vi er derfor litt usikker på hvordan dette stiller seg i teorien til Maslow. Gunnar derimot har masse ansvar og føler han har fortjent det. Han trives med å få mer ansvar, men synes det er litt usynlig. Gunnar skaper sine egne rutiner og jobber mye ekstra for puben. I følge Maslow har Gunnar tilfredstilt behovet for aktelse og vil derfor kunne bevege seg enda et steg oppover i pyramiden. Motivasjonen til Gunnar er høy og utvikles i rask fart sammen med ansvaret. Pernille er ikke noe glad i det ansvaret hun har. Dette har nok med arbeidsoppgavene å gjøre siden hun uttaler at det ikke er noe gøy å vaske etter andre. Men hun sier også at hun ville følt et større ansvar om hun hadde gått opp i stilling. Så det virker som Pernille i en viss grad er motivert for å utvikle sine personlige ferdigheter til tross for at hun ikke liker ansvaret hun har.

Herzberg mener ansvar ligger under motivasjonsfaktorene og vil føre til motivasjon om de er tilstede, men til en nøytral tilstand om det ikke er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Så i følge Herzberg vil Nils og Sofie ligge på en nøytral tilstand mens Gunnar og Pernille vil være motiverte til å prestere bedre i arbeidet sitt. Men Herzberg mener at ved å øke ansvaret til Nils og Sofie ville dette føre til motivasjon. Vi er usikre på om det er så enkelt i dette tilfellet. Sofie snakker allerede om ansvar med en negativ tone og setter spørsmålstejn ved om hun vil ha mer ansvar. Og Nils sier han tar på seg ansvar når det trengs. Det virker ikke

som han heller har lyst på mer ansvar enn det han allerede har. Når det kommer til rutiner er det klart at begge vil ha bedre rutiner og ville gjort jobben annerledes hvis de hadde fastsatte rutiner. Herzberg har under motivasjonsfaktorer beskrevet at man trenger ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon for å trives med arbeidet. Rutiner er derfor med på å skape trivsel om de er tilstede og vil føre til motivasjon. På puben er rutiner en sjeldenhet og i følge Herzberg vil dette føre til en nøytral tilstand.

McClelland beskriver under behovet for prestasjoner at det er viktig å gjøre ting bedre. Altså å prestere bedre i jobben og utvikle seg ved å forbedre sine ferdigheter. Uten rutiner tilstede vil det være vanskelig for de ansatte å gjøre det bedre. Man vil ha lite å gå etter på jobb og vil ikke vite hva man skal ta seg til. Man vil ikke engang vite hva som skal gjøres bedre. Nå er det ikke sikkert at alle de ansatte har et stort behov for prestasjon, men det er allikevel diskuterbart når både Gunnar og Sofie viser noe behov for prestasjon. Gunnar stiller ofte opp utenom arbeidstiden for å gjøre forefallent arbeid eller for å vaske en skitten pub. Dette viser til en stor lojalitet til arbeidsplassen og en vilje til å prestere. Gunnar ville kanskje kunne gjort det bedre på jobb om han hadde hatt bedre rutiner å forholde seg til. Som for eksempel vaskerutiner. Sofie sier i intervjuet at hun har hørt fra en annen ansatt på puben at de er strenge i døra på puben og mener dette må være hun som har gjort at dette ryktet går. Hun uttaler også at hun har egne måter å håndtere folk på og egne rutiner for hvordan hun takler visse situasjoner hun kommer opp i som vakt. Hun virker stolt over sine egne utviklede rutiner. Sofie uttaler også at rutinene kunne vært bedre, men at hun vet hva hun skal gjøre når hun er på jobb. Under behovet for prestasjoner står det at man gjerne er kreativ og liker å gjøre ting på sin egen måte. Sofie virker derfor fornøyd med egne rutiner og oppfyller mange av punktene for dette behovet. Hvordan McClelland ser på ansvar er ikke veldig klart i teorien, men vi har antatt at det vil ligge under behovet for makt. Der vil man like å ta på seg ansvar fordi det gir en viss makt og kontroll. Gunnar har en del ansvar og synes ansvar er gøy. Gunnar vil derfor ikke bare ha et behov for å prestere, men også ha behov for makt. Hvilken av behovene som er dominante er vanskelig å sette fingeren på, men det er klart at flere av de ansatte har flere behov under denne teorien.

Når det kommer til indre og ytre motivasjon ligger rutiner under indre motivasjon og ansvar under ytre motivasjon. Rutiner er hvordan en skal utføre arbeidsoppgavene sine og ansvar er en type belønning. Gunnar sier i intervjuet at han liker å få ansvar fordi han har fortjent det. Han ser på ansvaret som en type belønning han har jobbet seg opp imot. Det virker som Gunnar motiveres av ansvaret han har og trives godt med denne type belønning. Rutiner lager han selv for å ha noe fast og følge. Gunnar liker å vite hva han skal gjøre når han er på jobb,

så han har laget egne rutiner og et eget system for vasking. Gunnar er både indre og ytre motivert av ansvar og rutiner. Nils mener rutiner ikke eksisterer på puben og har ikke ansvar om han ikke tar det på seg selv. Så i forhold til rutiner og ansvar føler ikke Nils noen form for ytre eller indre motivasjon. Sofie virker overveldet av ansvaret hun sitter med og føler ikke at hun trenger noe mer ansvar. Hun forstår ikke hvorfor hun skulle hatt mer ansvar enn hun allerede har. Rutinene har Sofie inne, men synes det er uklart hva hun skulle gjort utenom sine egne arbeidsrutiner. For eksempel hvis det er lite å gjøre blir det bare til at Sofie står i døra uten noe å gjøre. Sofie ser ikke på ansvar som en belønning, men mer som en belastning. Dette viser at ansvar ikke alltid er en belønning. Det virker som Sofie verken føler ytre eller indre motivasjon når det kommer til rutiner og ansvar. Pernille liker ikke det ansvaret hun sitter med, men ville følt seg mer ansvarlig ved å stå i baren. Pernille ser på ansvar som en belønning og ønsker seg mer av det. Hun motiveres av ansvar.

4.2 Drøfting av metode

Valg av fremgangsmåte til oppgaven vår har vi fulgt retningslinjene til Høgskolen i Hedmark, og oppsett fra veileder. Vi har gjennom hele bacheloroppgaven holdt oss til disse retningslinjene og føler at kriteriene for fremgangsmåte er fulgt. Likevel ligger det en svakhet i at vi aldri har skrevet en bacheloroppgave før, og at vi i starten ikke hadde satt oss godt nok inn i hva det innebærer å skrive en slik oppgave. Oppsettet av oppgaven formet seg annerledes enn det vi hadde sett for oss, men resultatet ble likevel etter den standarden vi hadde sett for oss. Gjennom arbeidet av oppgaven har vi hele tiden kunne begrunne vår valg gjennom teori, noe som vi mener styrker vår oppgave.

Før vi starter på selve bacheloroppgaven, hadde vi på forhånd bestemt oss for hva vi ville studere. Da vi hadde formet problemstillingen, begynte vi å se etter relevant teori. I vårt tilfelle hvor vi studerte fenomenet motivasjon, falt valget av teori på Maslow og Herzberg. Deres teori er godt brukt i studier om motivasjon, og noe av de mest omdiskuterte teoriene. Teoriene deres har også både en del likheter og ulikheter som gjør det kurant å diskutere de opp mot hverandre. Det at teoriene har en del likheter med hverandre kan også være en svakhet, da dette åpner en mulighet for at drøftingen blir noe smal. Likevel mener vi at disse teoriene egner seg godt for den problemstillingen vi har valgt.

Vi fulgte Malterud (2003) sine steg for en fenomenologisk analyse da vi gjennomførte analysen. Vi valgte den for å ha et godt system å følge. En svakhet med materialet vi har

analysert er at vi har tatt utgangspunkt fra fire ansatte, og ikke intervjuet alle som jobber på Sound Garden. Likevel har vi samlet data fra de fire som jobber mest i tre forskjellige stillinger. På grunnlag av dette får vi innsikt fra de som har mest erfaring fra å jobbe i en pub, og vi har formet spørsmålene slik at vi får mest ut av problemstillingen vår. Spørsmålene i intervjuene er formet etter problemstillingen ut ifra teorien vi bruker. Det datamaterialet vi sitter igjen med i analysen gir et godt grunnlag for drøfting opp mot teori. Under arbeidet med analysen satt vi ofte funnene våre opp mot teorien, og forsikret oss om at vi samlet data som var relevant for problemstillingen. Vi delte arbeidet oss imellom og diskuterte den dataen vi endte opp med for å forsikre oss om at vi ikke satt igjen med unødig data.

5.0 Avslutning

Under dette punktet tar vi for oss hva svaret på problemstillingen er. Vi ser på hva bedriften kan forbedre, og hva andre organisasjoner innenfor servicebransjen kan lære av dette.

5.1 Hva motiverer for å arbeide i et barmiljø?

Da ender vi på spørsmålet vi stilte oss i starten av oppgaven; Hva motiverer for å jobbe i et barmiljø?

Vi har til slutt begynt å danne oss et bilde av hva som motiverer for å arbeide i et barmiljø. Det vi bemerker oss er at Maslows behovshierarki ikke er en fullkommen teori i dette tilfellet, men likevel gjør seg gjeldende.

En grunntanke i Maslows teori er at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. Det hjelper derfor lite å snakke om meningsfullt arbeid til en person som ikke får tilfredsstilt sine grunnleggende, biologiske eksistensbehov gjennom det hun tjener på jobben. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s94).

Vi starter med å nevne at alle de fire ansatte vi intervjuet har det sosiale behovet i Maslows hierarki tilfredsstilt. Videre føler ikke Nils, Sofie og Gunnar tilfredsstillelse når det gjelder sikkerhet, som er et underskuddsbehov. Likevel er Sofie fornøyd med tilbakemeldingen hun får og vil dermed føle motivasjon, og ifølge Maslow, avansere til neste nivå i behovshierarkiet. Dette selv om underskuddsbehovene ikke er dekket. Når det gjelder ansvar og rutiner, er Gunnar den som har mye ansvar. Han føler også at han har fortjent det; "*Som sagt så fikk vi en tur til Oslo på spritmessa fordi vi hadde jobba mest. Meg og to andre bartendere sammen med sjefen. Og det følte veldig bra. Du jobber så du fortjener det. Også tror jeg at vi som jobber mest er flinke til å jobbe. Og det føles også litt bra, at selv om det er litt 'åh' jeg må jobbe hver helg, så er det litt å tenke på at jeg får lov å jobbe hver helg også, fordi jeg tror ikke han hadde satt meg opp hvis han syntes jeg var håpløs.*" Gunnar trives med å ha ansvar, og skaper sine egne rutiner. Han jobber også mye ekstra for puben. Her mener Maslow at Gunnar har tilfredsstilt behovet for aktelse og kan bevege seg et steg oppover i

pyramiden. Pernille på sin side er ikke særlig fornøyd med det ansvaret hun har, men det kan relateres til at ansvaret hennes baserer seg på å vaske etter andre. Hun nevner dog at hun ville følt et større ansvar ved å gå opp i stilling. Dermed virker det som at Pernille er motivert for å utvikle sine personlige ferdigheter. Her ser vi at Sofie, Gunnar og Pernille avanserer i et overskuddsbehov. Pernille er også den eneste som har alle underskuddsbehovene tilfredsstilt. Hvis vi ser på behovshierarkiet slik McLelland ser det for seg, vil behovene være langs et kontinuum hvor de ansatte beveger seg frem og tilbake hvis de ikke lykkes med å tilfredsstille bestemte behov. Slik ser vi for oss at intervjuobjektene har operert. Nils har ifølge teoriene en fraværende motivator på samtlige av behovene, unntatt sosiale behov. Når vi skal svare på hva som motiverer for å arbeide i et bar-miljø, ser vi ut ifra hva de ansatte har formidlet gjennom intervjuene at det er en faktor som utpeker seg. Det sosiale blant de ansatte på puben. Etter intervjuene tenkte vi at svaret på problemstillingen egentlig var ganske klar. Nils sier at det er det sosiale samholdet som egentlig gjør det til en bra jobb. Sofie sier at grunnen til at hun ikke har sluttet å jobbe på puben er fordi gjengen er så ålreit. Videre uttaler hun at det er samholdet som motiverer henne til å jobbe på puben. Gunnar uttaler at det sosiale samholdet er den viktigste grunnen til at han jobber der. Likevel fant vi at det ligger noe mer til grunn for motivasjonen hans til å jobbe på puben. Nils uttaler at han føler seg utlært. Han nevner også at det er det sosiale som gjør det til en bra jobb. Videre avanserer han ikke til noen nivåer i Maslows behovspyramide. Han har heller ingen annen grunnleggende driv for å jobbe der. For Nils er det sosiale samholdet motivatoren til å jobbe på puben. Når det gjelder Sofie er hun tilfreds med tilbakemeldingen på jobben, noe som gir henne et driv i tillegg til det gode sosiale samholdet. Likevel ser vi dette kun som et pluss. Hun avanserer ikke videre i motivasjonsteoriene. Det kommer også frem i intervjuet at om ikke gjengen som jobber på Sound Garden hadde vært så ålreit, hadde hun sluttet å jobbe der. Dette sier også at et Sofie har den sosiale samhandlingen som grunnleggende motivasjon for å jobbe på puben. For Gunnar er det sosiale den viktigste grunnen til at hun jobber der, men hun er også den som har avansert høyest i Maslows behovshierarki. Han liker ansvar og yter en god del ekstra for Sound Garden. Han jobber utenom arbeidstiden, som å vaske, fordi han ikke vil at kundene skal se at det er skittent der. I tillegg fikser han stoler og henger opp hyller utenfor arbeidstiden. Han selger også unna mest mulig, og sier videre; *"Også tenker jeg på resultatet på puben at jeg foreslår det som passer best mulig til demmes smak og sørger for at du beholder kunder. Og ikke være sint og sur og kjeft på dem hele tida. Selv om det er noen som må settes litt på plass. Tenker liksom det at det er greit at folk har lyst til å komme tilbake igjen."* I tillegg er han bar-ansvarlig, står på skjenkebevillingen, og er en av to som har koden

til safen. Han skaper også sine egne rutiner for å ha noe å gå etter, så her er det klart at det ikke kun er det sosiale på arbeidsplassen som motiverer han. Her er vi inne på trinn fire i behovshierarkiet til Maslow, behov for aktelse, eller anerkjennelse; "Ønsket om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse..." (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s95). Gunnar nevner som sagt det sosiale som viktigst grunn til å jobbe på Sound Garden, men all jobben hun gjør for puben, både i og utenfor arbeidstiden, tilsier at hun har en sterkere motivasjon enn kun å basere sitt driv på det sosiale samholdet. Dette samsvarer med behovsnivået for aktelse i Maslows behovshierarki, som er så høyt oppe som trinn fire av fem. Videre sier Gunnar hva som er motivasjon for han: *"Det blir jo overskuddet, eller omsetningen på slutten av dagen. Det er veldig stor motivasjon. Særlig hvis du er på jobb alene og ser at du har gjort det kjempe bra selv når det er lite folk innom. Det føles veldig kult. Derfor er det vanskelig når det er stille og rolig, og ikke kommer noen innom. Prøver å være ekstra hyggelig og selge litt ekstra."* Gunnar higer etter å prestere. Han liker det å se overskuddet og omsetningen på slutten av dagen. Han blir motivert av å se at det går i pluss. Dette samsvarer også med all den ekstra jobben han gjør, at han vil se det gå bra med puben, og at dette kan linkes til hans egen innsats. *"Jeg føler at på skalaen så ligger puben ganske langt nede i forhold til det den kunne ha vært. Det er liksom et mål å få det helt på topp. Det kreves jo mye jobb. Så det er litt artig å dytte ut litt mer, for det hadde vært kult å være med på noe som har vært ganske langt nede og få det helt opp."* For Gunnar ligger motivasjonen i arbeidet, å se resultat av eget arbeid. Gunnar nevner at det er samholdet som motiverer henne til å jobbe på puben, men som Herzberg mener, samholdet er en hygienefaktor som fører til en nøytral tilstand om det er til stedet, og mistriivsel om det ikke er til stedet. Det at Gunnar nevner det sosiale samholdet som den viktigste grunnen, ser vi at dette underskuddsbehovet er viktig for Gunnar. Som McClelland mener, at man går frem og tilbake mellom behovene. Her har Gunnar tilfredsstilt et grunnleggende behov som er viktig for han, som gjør at andre behov gjør seg mer gjeldende. Vider gjør dette behovet som tilfredsstilt at Gunnar ikke mistrives på jobb. Dermed legges det til rette for at han kan avansere til behov av høyere trinn. Derfor konkluderer vi med at Gunnar sin motivasjon for å jobbe på puben ligger i ansvar og resultater på arbeidsplassen. Pernille nevner at det sosiale samholdet er en motivator for å gå på jobb, og at hun motiveres av å jobbe med dem. Hun uttrykker heller ikke noe stort behov for å prestere, men at hun ville vært mer ansvarlig som bartender. Ansvar henger sammen med behovet for prestasjoner i behovsteorien til McClelland, så muligheten for at Pernille hadde fått en økt motivasjon ved å få stilling som bartender er til stedet. Grunnen er at hvis hun hadde fått en stilling hvor hun føler mer ansvar, ville det sannsynligvis medført ønsket

om å prestere for å beholde stillingen og vise at hun duger, siden det var denne stillingen hun ønsket seg. Pernille er ikke noe glad i ansvaret sitt i dag, hvor mye av grunnen ligger i at hun ikke syntes det er noe gøy å vaske etter andre. Videre snakker Pernille om lønnen;

"Selvfølgelig å få betalt er en stor motivasjon fordi det er greit å kunne betale husleien og å kjøpe mat." Hun nevner også en annen motivasjonsfaktor; *"Jeg tror det er omgivelsene generelt fordi jeg er fremdeles ung, jeg er kun tjuefire, så jeg har energien til å gjøre ting som dette, så jeg vil heller gjøre det nå enn ikke å ha en sjanse til å gjøre det og ikke vite hvordan det er å jobbe i en bar."* I Pernille sitt tilfelle ser vi den sosiale samhandlingen som motivator til å jobbe på puben. Det går på det helhetlige, at hun vil oppleve hvordan det er å være ansatt i en pub. Hvordan dette livet er. Motivasjonen hennes ligger til grunn i pub-livet, og ikke i arbeidsoppgavene, derav den sosiale samhandlingen.

Det som kom frem i intervjuene med de ansatte på Sound Garden er at det sosiale på puben er av stor betydning for grunnen til å jobbe der. Ikke overraskende for oss da dette yrket kan være stressende og slitsomt da man som oftest yter service til berusede mennesker, og jobber over natten. Likevel fant vi avvik fra hva vi trudde motiverte dem. Pernille, Sofie og Nils finner motivasjon i det sosiale på puben, mens Gunnar drives mer av prestasjoner og ansvar.

5.2 Hva kan forbedres på Sound Garden Pub, og hva kan lederen gjøre for å motivere?

Vi har nå studert hva som motiverer de ansatte på jobb på Sound Garden pub og vil derfor komme med forbedringstiltak som kan være med på å gjøre motivasjonen til de ansatte enda høyere og bedre. Motivasjon kommer innenfra og er din egen drivkraft til å gjøre jobben din. Den er nødvendig for at du skal gjøre en god jobb og også for at du skal trives med det du gjør. Den som kan styre motivasjonen til de ansatte er som regel sjefen. Det er han som styrer, bestemmer og lager rutiner. Sånn som det er på puben i dag vil det være en god del sjefen kan forbedre med tanke på motivasjon hos de ansatte. Det aller viktigste som han kan gjøre er å sette seg inn i hva motivasjon er og hva teorien sier om motivasjon. Det kan også være greit å se på det i forhold til hvilken bransje han er i. Det er forskjell på hva som fungerer i forskjellige jobber. Han må deretter sette inn tiltak som skal hjelpe de ansatte til å øke motivasjonen. Maslow mener at motivasjon starter i underskuddsbehov og utvikler seg til

overskuddsbehov. Motivasjonen øker i takt med de forskjellige stegene i pyramiden. Det kan derfor være lurt og sørge for at de ansatte i hvert fall har underskuddsbehovene oppfylt. Dette gjør at de ansatte vil komme over på overskuddsbehov og vil strebe etter å utvikle seg og bli mer selvstendig i arbeidet de utfører. Det som har pekt seg ut i underskuddsbehovene som har behov for forbedring er helt klart sikkerhet. På et utested som Sound Garden pub er sikkerhet en nødvendighet, både for at de ansatte skal føle seg trygge på jobb og i jobbsituasjon, men også for at kundene skal føle seg trygge når de er ute på puben. Forbedring i forhold til sikkerhet kan være mange ting, men vi vil komme med to tiltak. Det ene gjelder brannsikkerhet og det andre gjelder vaktordningen. Når det kommer til brannsikkerhet må man ha gode rutiner på hva som skal gjøres når det bryter ut brann. Alle de ansatte må vite hvordan man får menneskene ut fra puben fortest mulig og også vite hvor brannslukningsapparatet er. Det er også en idé at de ansatte vet hvordan et sånt apparat fungerer. Brannrutinene burde bli skrevet ut og hengt opp på for eksempel bakrommet eller et annet sted hvor de ansatte lett kan få lest på det. Når det kommer til vaktordningen på puben uttaler Sofie at hun ikke går imellom når det er kringling fordi hun er redd for sin egen sikkerhet. Dette leder lett til slåsskamp og da er det lite en vakt får gjort alene. Så derfor er et av tiltakene vi kommer med å få flere vakter på jobb samtidig. Det vil forbedre sikkerheten med tanke på bråk, men også med tanke på å få ut overberusede mennesker og at man har bedre oversikt i inngangen hvor man sjekker legitimasjon. Gunnar føler at han må passe på litt ekstra selv om han ikke jobber. Han er redd for at puben skal miste skjenkebevillingen og at hun kan miste jobben på grunn av dette. Herzberg har under hygienefaktorene et punkt som går på sikkerhet i jobben. Gunnar føler ikke at hans stilling hos Sound Garden pub er sikker og dette fører til mistriksel ifølge teorien. Hvis dette tiltaket til vaktordningen går i orden vil Gunnar føle mindre mistriksel på jobb. En annen sak som kan forbedres på puben er rutinene. Arbeidsrutiner er viktig for å øke motivasjonen hos de ansatte på Sound Garden pub. Herzberg har under motivasjonsfaktorer et punkt som går på ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon. Altså vil motivasjonen øke om de ansatte visste hva de hadde å gjøre på jobb hver dag ved å kunne følge faste rutiner. Det er mange rutiner man kan forbedre på puben og vi har allerede nevnt et, brannsikkerhetsrutiner. Man kan sette opp vaskerutiner, rutiner rundt arbeidsoppgaver, rutiner når det gjelder åpning og stenging av puben, rutiner for opplæring av nye ansatte, samt mye mer. Når det kommer til ansvar kunne dette også trengt litt forbedring. Pernille sier hun ville vært mer ansvarlig om hun fikk en forfremmelse, og Nils tar på seg ansvar kun når det trengs. Det kunne vært utdelt mer fast ansvar til hver enkelt ansatt på puben. Dette kunne i følge Herzberg økt motivasjonen til de ansatte. Sjefen kunne

også vært mer obs på om de ansatte ville forfremmes eller ikke. Pernille ville utviklet seg mer og følt mer ansvar om hun fikk jobbe som bartender. Dette er positivt for puben fordi Pernille ville vært mer motivert og ville derfor gjort en god, om kanskje bedre jobb, på puben. I Maslows behovshierarki under aktelse vil man ha behov for tilbakemelding på jobben man har utført. I intervjuene kom det frem at tilbakemelding var fraværende eller dårlig. Sofie uttalte at hun var fornøyd med tilbakemeldingene hun fikk, men de tre andre hørte sjeldent noe fra sjefen. Her er det et forbedringspotensial. Det første tiltaket vi vil komme med er å få innført medarbeidersamtaler fast en gang i halvåret. Her kan sjef og ansatt snakke sammen om utført arbeid, forbedringstiltak med mer. Det kan være med på å motivere de ansatte hvis de vet hva de gjør bra og hva de kan forbedre ved jobben de gjør. Det kan også være en god måte for de ansatte og komme med forbedringstiltak og snakke om eventuelle problemer i forhold til jobben. Det andre tiltaket vi kommer med er at tilbakemelding bør bli brukt mer hverdagslig. Gunnar sier at sjefen påpeker arbeidsoppgaver som ikke må glemmes, men hører aldri tilbakemelding på oppgaver han har gjort. Sjefen kunne gitt tilbakemelding på viktige arbeidsoppgaver som er utført. Dårlig eller bra, så vil tilbakemelding kunne gi økt motivasjon. Det er lettere å forholde seg til jobben sin om man vet om man gjør den riktig eller galt. Tilbakemelding er et av de tiltakene vi kommer med som er mest effektive og enklest å gjennomføre. Det er kun noen ord med ros eller ris når de ansatte har utført en arbeidsoppgave.

Mange av tiltakene vi kommer med er lette å gjennomføre for sjefen på Sound Garden pub og vil øke motivasjonen hos de ansatte. Sånn som det er i dag er det viktig at det blir gjort noe for å øke motivasjonen og for at de ansatte skal trives bedre på jobb.

5.3 Hva kan andre organisasjoner lære av dette?

Vi skal nå se på hva andre organisasjoner kan lære av det vi har funnet når vi studerte motivasjon hos de ansatte på Sound Garden pub. Vi vil rette oss mot serviceyrket fordi puben er en servicebedrift. Og når man ser etter hva som driver kundene til å komme tilbake til akkurat din bedrift er det oftest den ansatte som møter kunden og yter service til dem. Det er derfor viktig å ha ansatte med god evne til å gi kunden det dem vil ha og i tillegg gjøre et inntrykk på kunden som gjør at han/hun vil møte deg igjen. De som yter en god service og kan kalles dyktige innenfor dette område får ofte lite anerkjennelse fra arbeidsgiver og

kunder. Men de liker at kunden får en positiv opplevelse i møte med bedriften og trives med jobben sin (Andreassen og Selnes, 2009). De ansatte fra Sound Garden pub som vi har intervjuet er dyktige servicearbeidere. De jobber kveld og natt, og ofte under stort press, men skaper alltid god stemning og gir en god opplevelse for kundene. Det er her motivasjon kommer inn. Vi har nå studert hva som motiverer de ansatte til å arbeide i dette yrket. Men svarene vi har kommet frem til vil gjelde mange flere enn kun disse.

På Sound Garden pub er det hovedsakelig det sosiale samholdet som gir mest motivasjon hos de ansatte. Dette vil være vanskelig å gjenskape for en annen organisasjon siden det kommer av en godt sammensatt gjeng med medarbeidere som trives med å jobbe sammen. I tillegg er det for denne gruppen mennesker status å stå bak baren og i det hele tatt jobbe i en pub. Dette kommer av miljøet de ansatte vanker i, og av kulturen rundt dem. Men det er allikevel mye andre organisasjoner kan lære av studiene våre. Vi har funnet mange hull i systemet som er på puben som kan rettes på og øke motivasjonen hos de ansatte betraktelig. Flere av de temaene vi har sett på er viktig i forhold til de ansattes motivasjon og utvikling på jobb.

Tilbakemelding er omtrent fraværende fra sjefen og medarbeidersamtaler eksisterer ikke på puben. Tilbakemelding er viktig for at de ansatte skal kunne utvikle seg til det bedre og hele tiden vite at jobben de gjør blir utført riktig eller galt. Her kan andre organisasjoner lære at det er lite som skal til for at motivasjon kan økes. Tilbakemelding er en enkel måte å gi motivasjon til de ansatte på og vil være positivt uansett om det er ris eller ros. Det viktigste er at de ansatte vet hva som kan endres eller opprettholdes ved det de gjør. Det er først når man vet hvordan man kan perfeksjonere en arbeidsoppgave at man kan utvikle seg. Og utvikling vil føre til motivasjon hos de aller fleste. På puben viste sikkerhet seg som en svakhet i forhold til motivasjon. Sikkerhet er et behov som må opprettholdes skal de ansatte føle seg trygge på jobb. Dette er viktig i alle servicebedrifter hvor man kommer i direkte kontakt med kunder. Brannsikkerhet burde være høyt prioritert hos enhver organisasjon. I tillegg må det opplyses om rutinene til de ansatte så de vet hvordan de skal handle om det skulle oppstå en situasjon hvor det brenner. Det burde også være et skriv med rutinene som henger oppe og er godt synlig, og kan friske opp rutinene for de ansatte når de måtte ønske det. Også når det gjelder sikkerheten for de ansatte burde rutinene være klare på hva man skal gjøre hvis en truende situasjon oppstår. Det kan komme kunder som hisser seg opp eller oppfører seg truende, og det er da viktig å vite akkurat prosedyre for en slik situasjon. Det andre organisasjoner kan lære her er at de ansatte trenger sikkerhet for å kunne føle motivasjon i jobben. De ansatte på puben uttrykte misnøye ved sikkerheten og følte seg utrygge på jobb. Dette er en stor svekker på motivasjonen. Når det gjelder oppfølging av de ansatte, er det

viktig for bedriften å legge til rette for at den ansatte har mulighet til å frigjøre sin kapasitet. Har man en ansatt som yter ekstra og finner motivasjon i arbeidet, er det viktig å ta vare på dette. Hvis en ikke får mulighet til å realisere sine potensialer på jobben, vil det fungere som en stopper for ytelsen og iboende driv. Motivasjon hos de ansatte er noe alle bedrifter burde sette fokus på. Motivasjon kan sees i sammenheng med effektivitet, ved at en ansatt som er motivert for arbeidet har et driv som fører til at en har lyst til å yte. En ansatt som ikke er motivert i jobben, mister mye av lysten til å jobbe, noe som kan være meget uheldig i servicebransjen. Effektivitet er noe alle bedrifter streber etter for å produsere mest mulig, og holde kostnadene så lavt som mulig, både i serviceyrker og i produksjon. Derfor mener vi at motivasjon er et viktig fokus som alle bedrifter burde forholde seg til.

Bibliografi

Andreassen, T. W., & Selnes, F. (2009). *Serviceheltene*. Stølen Media AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsviteskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1

Intervju spørsmål

1. Hvor gammel er du?
2. Hva gjør du ved siden av å jobbe på Soundgarden?
3. Hvor lenge har du jobbet på Soundgarden?
4. Hvorfor hadde du lyst til å jobbe på Soundgarden?
5. Hva synes du om rutineene på jobben?
6. Hva føler du angående sikkerhet på arbeidsplassen?
7. Hvordan føler du samholdet er blant de ansatte på jobben?
8. Hva synes du om det ansvaret du får på jobben?
9. Hvordan er tilbakemeldingen på den jobben du utfører?
10. Hva føler du om den stillingen du har på Soundgarden Pub?
(bartender/dørvakt/ryddehjelp)
11. Hvordan føler du at du har utviklet deg gjennom den perioden du har jobbet der?
12. I hvilken grad føler du en mulighet til å være kreativ på jobben?
13. Hvor viktig for deg er det å prestere?
14. Føler du at dine arbeidsoppgaver er ensformige, eller har du variasjon i arbeidet?
15. Syntes du det ansvaret du har er med på å gi puben gode resultater?
16. Hva driver deg til å yte på jobb?
17. Er arbeidsoppgavene dine viktige for at puben skal få gode resultater?
18. Hva er motivasjon for deg?
19. Hva motiverer deg til å jobbe på puben?
20. Hva kan øke motivasjonen din på jobb?
21. Hva er med på å demotivere deg på jobb?