

Bacheloroppgave

Juss og ledelse (2014)

“Påvirker daglig leders lederstiler ved Den Trebeinte Bjønn bartendernes håndheving av alkohollovens § 8-11 om overskjenking? Hvis så, hvordan?”

Skrevet av:

Hans Henrik Teigland Holck og Jørgen Sveberg

Bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i studiet bachelor i juss og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Høgskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens teorier, metoder eller konklusjoner.

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt om lederstilene til daglig leder ved utestedet Den Trebeinte Bjønn, påvirker bartendernes håndhevelse av alkohollovens § 8-11 om overskjenking.

I teorifundament har vi gjort rede for hva vi legger i begrepene "ledelse", "lederstil", "kommunikasjon", "overskjenking" og "åpenbart påvirket av alkohol". Disse begrepene er viktige for å unngå misforståelser tilknyttet oppgaven. Vi har presentert lederstilmodeller, og modellen til Thompson (1995) har blitt benyttet under arbeidet med å avdekke lederstilene til daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn.

Deretter har vi på bakgrunn av teorifundamentet og problemstillingen, utarbeidet en visualisering av vår problemstilling. I metodekapittelet forklarer vi valg av forskningsdesign og utvalg av informanter, og hvordan vi utarbeidet intervjuguiden.

I analysekapittelet kodet vi dataene fra intervjuene, og disse er blitt drøftet for å se om funnene er i samsvar med teorikapittelet.

Vi har i denne oppgaven avdekket at lederstilene daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn benytter seg av, har en påvirkning på de ansatte, og at denne påvirkningen reduserer overskjenking. Vi fant at informantene delvis har samme oppfattelse av hva overskjenking er, og at de benytter seg av de samme fysiske kjennetegnene som vi har lagt til grunn, for å avgjøre om en person skal nektes servering.

På bakgrunn av teori og funn fra intervjuene, har vi foreslått konkrete tiltak vi mener kan være med å redusere overskjenking. Vi har også utarbeidet en revidert forskningsmodell til videre forskning, som viser andre faktorer som også påvirker overskjenking.

Forord

Vi påbegynte vår bacheloroppgave høsten 2013 med å se på dagsaktuelle temaer som vi kunne basere vår oppgave på. Temaet vi valgte dreide seg om servering av alkohol på utesteder. Formålet med oppgaven er å avdekke om en daglig leder ved et serveringssted påvirker bartendere med hensyn til overskjenking. Vi ønsket med dette å øke forståelsen knyttet til utfordringene som kan oppstå ved servering av alkohol til berusede gjester.

Vi tok kontakt med serveringsstedet Den Trebeinte Bjønn, da vi ønsket å ha deres virksomhet som vår samarbeidspartner. Den Trebeinte Bjønns daglige leder var positiv til samarbeidet, og har stilt med informanter og nødvendige opplysninger angående driften av serveringsstedet. Daglig leder ved virksomheten har også vært tilgjengelig gjennom hele oppgaveprosessen.

Innad i bachelorgruppen har samarbeidet vært meget velfungerende. Da vi har jobbet sammen ved tidligere anledninger, mente vi at vi hadde et godt utgangspunkt for å skrive denne bacheloroppgaven sammen. Det har vært en felles forståelse gjennom hele prosessen, hvor vi har vært enige i hvordan vi ønsket å utforme bacheloroppgaven. Vi er tilfreds med vårt samarbeid og med sluttresultatet.

Vi vil takke vår samarbeidspartner Den Trebeinte Bjønn og deres informanter for et godt samarbeid. I tillegg vil vi takke Anne Bang Lyngdal og Ann-Kristin Elstad for deres veiledning gjennom oppgaveprosessen høsten 2013 og våren 2014.

Hønefoss 29. april 2014

Hans Henrik Holck

Jørgen Sveberg

1. INNLEDNING	5
2. TEORIFUNDAMENT	8
2.1 Kildesøk.....	8
2.2 Begrepsavklaring.....	10
2.3 Modeller.....	19
3. VISUALISERING AV PROBLEMSTILLING	29
4. METODE	30
4.1 Forskningsdesign.....	30
4.2 Beskrivelse av case og utvalg.....	32
4.3 Anonymitet.....	32
4.4 Datainnsamling.....	33
4.5 Analyse.....	34
4.6 Validitet og reliabilitet.....	34
5. ANALYSE	36
5.1 Overskjenking.....	36
5.2 Lederstil.....	43
6. DRØFTING	53
6.1 Overskjenking.....	53
6.2 Lederstil.....	57
7. TILTAK	69
8. FEILKILDER OG VIDERE FORSKNING	72
9. KONKLUSJON	75

Figurliste

Figur 1: Grader av alkoholpåvirkning (Helsedirektoratet, 2013b)

Figur 2: Fiedlers kontigensteori (managementstudyguide.com)

Figur 3: Yukls Multiple Linkage modell (docsinbox.net)

Figur 4: Hersey og Blanchards modell for lederstil (laagendalen-islandshest.com)

Figur 5: Visualisering av problemstillingen

Figur 6: Tabell som viser opptelling av kjennetegn informantene ser etter ved bedømmelsen av berusede gjester

Figur 7: Diagram som viser opptelling av daglig leders lederstil, sortert etter de to erfaringsgruppene

Figur 8: Revidert forskningsmodell for overskjenking

Vedlegg

Vedlegg 1: Informert samtykke

Vedlegg 2: Problemer med gjester

Vedlegg 3: Vaktrutiner

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 5: Matrise

1. Innledning

Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. av 2. juni 1989 nr. 27 (alkoholoven, alkhl) har som formål å begrense de samfunnsmessige og individuelle skader som alkoholbruk kan medføre, jfr alkhl § 1-1. Forskning utført av SIRUS (Statens institutt for rusmiddelforskning) viser at det er mange utesteder som serverer alkoholholdig drikke til personer som er synlig beruset av alkohol (SIRUS, 2013). Bartendere ved serveringssteder, med bevillingshaveren i spissen, har mye ansvar hva gjelder å overholde alkoholovens regler.

Å servere alkohol til åpenbart rusmiddelpåvirkede personer er ulovlig etter alkoholovens § 8-11. Likevel viser studier at det er lett å bli servert alkoholholdig drikke i åpenbart påvirket tilstand. Det er tre forhold som utpeker seg som hovedårsaker til dette (Buvik, 2013). Det første kommer av bartenderes arbeidssituasjon, der høy musikk, dårlige lysforhold og høyt arbeidspress gjør at det blir vanskeligere å bedømme gjestenes alkoholtilstand. Det andre forholdet gjelder den norske drikkekulturen, mens det siste forholdet som trekkes fram handler om bartenderes holdninger til alkoholoven.

Som bachelorstudenter i jus og ledelse ønsker vi å undersøke om det finnes flere årsaker til at overskjenking forekommer, og dermed vil vi undersøke om utøvelse av ledelse kan påvirke håndhevelse av alkoholoven. Ved å undersøke et serveringssted på Østlandet, vil vi se om en daglig leder har noen påvirkning på sine ansatte i situasjoner der overskjenking kan finne sted.

Vi har valgt "Den Trebeinte Bjønn" som vår samarbeidspartner, som er et privateid serveringssted. Undersøkelsens formål er å avdekke om daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn har noen påvirkning på overskjenking ved serveringsstedet. Dersom det kommer frem av oppgaven at daglig leder gjennom lederstiler kan påvirke sine ansatte, vil Den Trebeinte Bjønn kunne dra nytte av denne kunnskapen. Kunnskapen om lederstilenes påvirkning på ansatte vil være vårt bidrag, først og fremst til vår samarbeidspartner, men kan tenkes å være til hjelp også for andre serveringssteder. Det er viktig å forske på temaet rundt alkohol, da det viser seg en sammenheng mellom alkohol og vold (Buvik & Baklien, 2012). Med

kunnskapen oppgaven vår gir, mener vi at en daglig leder kan redusere slike samfunnsmessige byrder, gjennom utøvelse av ledelse. Vårt bidrag vil også hjelpe vår samarbeidspartner til å overholde alkohollovens bestemmelse om overskjenking. Da alkh1 § 8-11 ikke konkret sier hva som ligger i begrepet "åpenbart påvirket av rusmidler", vil vårt bidrag også være å avdekke bestemmelsens betydning. Dermed blir bedømmelsen av personer som er påvirket av alkohol enklere for serveringsstedene, og dette kan bidra til å redusere faren for å miste skjenkebevillingen på grunn av overskjenking.

Ut i fra dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Påvirker daglig leders lederstiler ved Den Trebeinte Bjønn bartenderes håndheving av alkohollovens § 8-11 om overskjenking? Hvis så, hvordan?”

Det juridiske området er alkoholloven og spesielt bestemmelsene i kapittel 8. Denne loven setter grenser både for servering og bedømmelse av berusede gjester, hvor § 8-11 står sentralt. Som vi senere vil forklare, regulerer denne bestemmelsen skjenking av alkoholpåvirkede gjester. Ledelsesaspektet vil være knyttet opp mot daglig leders lederstiler i situasjoner der overskjenking kan forekomme, og disse lederstilene knyttes til teorien vi har benyttet.

Gjennom våre informanter ønsker vi å kartlegge hvilken lederstil daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn utviser i situasjoner der det er fare for overskjenking. Dataen vil fortelle oss hvordan de oppfatter daglig leders adferd, og gjennom dette vil vi kunne finne de situasjonsbestemte lederstilene daglig leder benytter seg av. Vi ønsker å avdekke om lederstilene påvirker beslutningene til bartenderne om en person skal nektes servering, og om han utviser forskjellige lederstiler avhengig av bartenderes erfaring. I tillegg ønsker vi å avdekke hva de ansatte legger i begrepet åpenbart påvirket, og hvilke kriterier de ser etter ved bedømmelse av berusede personer. Vi vil også undersøke om de ansatte mener det er andre faktorer som påvirker overskjenking, og om daglig leder kan påvirke disse faktorene.

I oppgavens første del tar vi for oss teorigrunnlaget med kildesøk, der vi viser hvor vi har hentet litteraturen til denne oppgaven fra. Videre i teorifundamentet fremlegges relevant teori knyttet til vår oppgave, og vi definerer begreper som anvendes i denne oppgaven. Deretter presenter vi modeller innen lederstiler, hvor vi har drøftet oss frem til én lederstilmodell som benyttes i visualiseringen av problemstillingen. Videre følger et kapittel om metode av forskningsprosessen. Etterfølgende kommer analyse av innsamlet data og drøfting av funn. Til slutt vil vi komme med forbedringstiltak, feilkilder og videre forskning og avslutter med konklusjon og svar på vår problemstilling.

2. Teorifundament

Dette kapitlet inneholder teorifundamentet som legger grunnlaget for resten av oppgaven, og brukes til å underbygge vår problemstilling. Gjennom presentasjon av vårt kildesøk, definisjoner, modeller og visualisering av problemstilling, ønsker vi å gi leserne en felles forståelse på områdene denne oppgaven tar for seg.

I den første delen av dette kapitlet kartlegges våre kildesøk, både på det juridiske feltet og ledelsesaspektet. Teoriene har vi anvendt for å øke vår kunnskap på de aktuelle områdene.

Videre følger et delkapittel med begrepsavklaringer. Hensikten er å forklare og begrense begrepens betydningsinnhold, slik at det ikke forekommer uklarheter rundt denne oppgavens begrepsbruk. Vi har valgt å definere og avklare begrepene "ledelse", "daglig leder", "lederstil", "kommunikasjon", "erfaring som mål på kompetanse", "overskjenking" og "åpenbart påvirket av alkohol".

I siste del av kapitlet presenteres modeller om lederstiler knyttet opp mot vår problemstilling. Vi konsentrerer oss om forskjellige lederstilteorier av ulike utviklere, og har valgt å benytte en av disse modellene for å avdekke lederstilen til daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn. Etter gjennomført datainnsamling vil vi kunne drøfte om lederstilene som er benyttet er optimale for ansatte med varierende erfaring.

2.1 Kildesøk

Temaet denne oppgaven handler om, vekket vår interesse da vi ved en tilfeldighet var inne på SIRUS sine nettsider, som er et institutt for rusmiddelforskning underlagt Helse- og omsorgsdepartementet. En rapport kalt "*Derfor serveres berusede gjester*" (SIRUS, 2013) ble utgitt på bakgrunn av en undersøkelse av utesteder i Oslo (Buvik, 2012). Rapporten viser at overskjenking, altså servering av åpenbart berusede personer, fant sted i 9 av 10 tilfeller. Rapporten linket videre til artikkelen SIRUS-forsker Buvik (2013) publiserte i *International Journal of Alcohol and Drug Research*, som heter "*How bartenders relate to intoxicated customers*", og denne artikkelen er vår oppgave inspirert av. SIRUS sine nettsider, der flere

av Buviks publikasjoner og artikler ligger tilgjengelige, har vært til hjelp for oss i arbeidet med temaet overskjenking.

En annen kilde vi har benyttet, er nettsidene til helsedirektoratet. Siden lovteksten i alkoholloven er mangelfull hva angår kriterier for begrepet "åpenbart påvirket", og siden veiledningen fra de tilhørende forarbeidene er til liten hjelp, har vi lagt helsedirektoratets tolkning av dette begrepet til grunn. Denne tolkningen hjalp oss gradere nivåer av beruselse, og dermed finne kriterier som bartendere bør se etter hos personer de skal nekte servering. Disse kriteriene er også lagt til grunn i Buviks undersøkelse fra 2013.

For å definere de relevante begrepene vi benytter oss av i denne oppgaven, har diverse bøker innen ledelse blitt benyttet. Bøkene fant vi ved HBVs bibliotek gjennom BIBSYS. "Ledelse" ble definert ved bøkene "*Psykologi i organisasjon og ledelse*" av Kaufmann og Kaufmann (1998), Opstads "*Ledelse i mindre bedrifter*" (1991), Bennis sin "*Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*" (1959) og "*Situasjonsbestemt ledelse*" av Thompson (1995).

For å definere begrepet "lederstil" benyttet vi oss av boken til Thompson (1995), samt bøkene "*Fra begrep til grep – 31 nøkler til lederskapet*" av Stokkeland & Engelsrud (1998), "*Ledelse, organisasjon og kultur*" av Strand (2007), og "*Organisasjon, ledelse og motivasjon*" av Busch og Vanebo (2000).

Definisjoner av begrepet "kommunikasjon" fant vi i bøkene "*Relasjonsledelse*" av Spurkeland (2009), den allerede nevnte boken til Busch & Vanebo (2000), og artikkelene "*Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication*" av Weaver (1949), samt "*Developing Effective Communications*" av Lee (1993) som bruker Hovlands definisjon. I tillegg fant vi flere artikler om kommunikasjon på internett, men disse benyttet vi oss ikke av i denne oppgaven. Boken til Thompson (1995) ble også benyttet for å gjøre rede for hvorfor vi bruker de ansattes erfaring som mål på kompetanse.

På det juridiske feltet har vi benyttet oss av lovdata.no sine nettsider. Den Trebeinte Bjønn har utformet en intern instruks (Intern instruks, Den Trebeinte Bjønn, 2013) som vi fikk av

daglig leder. Vi har, etter ønske fra vår samarbeidspartner, valgt å ikke legge ved instruksene i sin helhet, men kun de delene av instruksene som er relevant for vår oppgave. Instruksene konsentrerer seg mest om de ansattes arbeidsoppgaver, men ga ingen veiledning til hvordan bartenderene skal vurdere gjesters beruselsesnivå. I tillegg har daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn gitt oss informasjon om at opplæringen i å vurdere gjestenes beruselsesgrad stort sett gjøres muntlig av daglig leder selv, og dermed benyttes ingen skriftlige dokumenter under denne prosessen. Da vi søkte etter en definisjon på begrepet "åpenbart påvirket av rusmidler", benyttet vi oss av nettsider utviklet av Helsedirektoratet, da vi ikke fant noen juridisk begrepsavklaring på akkurat dette i alkoholloven eller dens Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv. av 8. juni 2005 nr. 538. Vi benyttet boken "Norsk alminnelig strafferett" av Mæland (2012), for å se om det var en begrepsavklaring på "beruselse" eller "åpenbart påvirket av rusmidler" fra strafferetten. En slik definisjon var heller ikke å finne. Ei heller i Almindelig borgerlig Straffelov av 22. mai 1902 nr. 10 eller dens forarbeider fant vi noe slik definisjon, og heller ingen forskrifter var til noen hjelp. Lov om Vegtrafikk av 1965 (vegtrafikkloven) benytter et lavere alkoholnivå enn "åpenbart påvirket" i sine bestemmelser, og dermed kunne heller ikke denne loven benyttes. Vi lette også etter definisjonen av begrepet i internasjonal rett, der vi brukte nettsiden lovdata.no og Eur-lex.europa.eu. Dette søket ble også resultatløst. I tariffavtaler fant vi noen treff da vi søkte etter alkohol, men ingen var av relevans for vår oppgave.

Modellene vi presenterer i denne oppgaven er hentet fra boken "Arbeids og lederpsykologi" av Haukedal (2011) og den allerede nevnte boken til Thompson (1995) "Situasjonsbestemt ledelse".

2.2 Begrepsavklaring

2.2.1 Ledelse

Problemstillingen vår tar for seg spørsmålet om daglig leders lederstiler har noen påvirkning på de ansatte. Før vi definerer lederstiler, har vi først valgt å definere begrepet ledelse. Det finnes mange definisjoner av ledelse, og etter et grundig søk fant vi fire forskjellige definisjoner som vi anser mest nærliggende vår oppfatning av begrepet. Den første fant vi fra organisasjonspsykologien:

"Ledelse oppstår når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. [...] Han eller hun har da myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelse av arbeidet i gruppen[...]" (Kaufmann og Kaufmann 1998 s 342).

En annen og eldre definisjon lyder slik:

"Leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner" (Bennis, 1959 s 295).

Den tredje definisjonen på ledelse sier at:

"Ledelse består i å få de ansatte til å fungere i forhold til hverandre og felles arbeidsoppgaver, og i å få bedriften til å fungere i forhold til omverdenen. Til det trenger lederen utstrakte kommunikasjon- og samarbeidsevner." (Opstad 1991 s 22).

Den siste definisjonen av ledelse finner vi i boken "Situasjonsbestemt ledelse" av Thompson (1995). Han definerer begrepet slik:

"Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater." (Thompson, 1995 s 38)

Definisjonene vi har funnet har flere likhetstrekk, og alle omhandler en person som har innflytelse over andre individer eller grupper, og gjennom styring får disse til å opptre på en ønsket måte. Kaufmann og Kaufmann (1998) legger vekt på myndigheten en leder har gjennom å kunne ta bestemmende avgjørelser, mens de andre tre sier at ledelse kommer gjennom å styre menneskers adferd på en ønsket måte. Den definisjonen som vi finner mest relevant i forhold til denne oppgaven, er definisjonen til Thompson (1995). Da problemstillingen vår setter spørsmålstegn ved lederens påvirkning av de ansatte, sier denne definisjonen at en leder, gjennom ledelse, kan påvirke adferden til sine underordnede (Thompson, 1995). Definisjonen tilsier at man ved utøvelse av ledelse, ved hjelp av de ansatte, kan nå et ønsket resultat. I vår oppgaven forutsetter vi at daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn ønsker at alkhl § 8-11 skal håndheves, og dermed er dette et resultat han vil oppnå. Vi mener daglig leder ønsker å drive virksomheten i samsvar med loven for å kunne fortsette driften, og unngå straffereaksjoner fra det offentlige.

2.2.2 Daglig leder

Daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn er også eieren av baren. Da vi hadde et møte med ham oppstartsfasen av oppgaven, fikk vi vite at han har alt overordnet ansvar, blant annet hva gjelder driften, ansettelse og opplæring av de ansatte. I § 8-3 i Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv. fra 2005 fant vi at det er bevillingshaver sitt ansvar at de ansatte har nok kunnskaper og kompetanse om alkohollovens regler. Selv om bartendere kan ha et straffeansvar og/eller erstatningsansvar ovenfor baren dersom de bryter alkohollovens regler, er det bevillingshaveren som har det overordnede ansvaret for at de ansatte følger alkohollovens bestemmelser mens de er på jobb. Daglig leder er som oftest til stede både før, i og etter åpningstiden til baren, og fungerer også som bartender stort sett hver dag.

2.2.3 Lederstil

I denne delen av teorifundamentet har vi sett på begrepet lederstil, da dette er en sentral del av problemstillingen vår. Thompson definerer lederstil med utgangspunkt i Hersey og Blanchards fremstilling (1988), som

“[...]lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre [...]” (Thompson, 1995 s 41).

Adferdsmønsteret til lederen blir her splittet i to, hvor den første formen er styrende adferd som karakteriseres ved at lederen planlegger, veileder og kontrollerer de ansatte. Den andre formen er støttende atferd som er preget av toveiskommunikasjon, støtte og oppmuntring, og av at medarbeideren deltar i beslutninger (Thompson, 1995).

Lederstil defineres av Stokkeland & Engelsrud (1998) som

“[...] den fremtredelsesform som ledere opptrer når de utfører sine gjøremål.”

(Stokkeland & Engelsrud, 1998 s 209).

I boken “Fra begrep til grep, 31 nøkler til lederskapet” (1998) beskriver de adferdsgrep man kan ivareta og utøve på forskjellige måter for å bli en god leder. I hovedsak omhandler disse grepene mye av de samme faktorene som Thompson (1995) nevner. Det menes at lederen må både kunne styre de ansatte og ta ansvar, samtidig som det må være en toveiskommunikasjon som er preget av at lederen lytter til forslag fra de ansatte (Stokkeland & Engelsrud, 1998).

Strand (2007) formulerer lederstil på en annen måte, der han mener at lederstil

“[...] inneholder to grunndimensjoner: grad av menneskeorientering og grad av saksorientering.” (Strand, 2007 s 19).

Ifølge Strand (2007) utgjør ulike kombinasjoner av verdier på disse dimensjonene lederstil. Han mener for så vidt det er svært vanskelig å komme med gode formler for hva som er korrekt form for lederstil. Strand nevner at forfattere som Hersey og Blanchard (1969) mener å ha funnet gode formler, men at det er vanskelig å konkretisere lederstil, og at forskningen på ledelsesteorier som har blitt gjort, ikke er konkluderende nok. Vi ser likevel at Strands definisjon (2007) av lederstil har visse likheter med Thompsons definisjon (1995), ved at de begge deler lederstil opp i to hoveddimensjoner. Han nevner også Stokkeland og Engelsrud (1998) med sine 31 grep på lederadferd. Disse grepene gir til en viss grad anvisning på når de forskjellige atferdene er virksomme, men fungerer mer som en meny for hvordan å bli en god leder, enn å gi et konkret svar på hva riktig lederstil er (Strand, 2007).

Busch og Vanebo (2000) har en lignende formulering av begrepet hvor de skriver at

“Med begrepet lederstil, mener vi hvilken kombinasjon av menneskeorientering/ oppgaveorientering en leder benytter” (Busch & Vanebo, 2000 s 256).

Denne formuleringen deler også opp lederstil i to hoveddimensjoner. Felles for de alle er at lederens valg av lederstil er situasjonsbestemt, der lederens totale situasjon bestemmer hvilken lederstil bør anvendes (Busch & Vanebo, 2000).

Siden vi ønsker å se om daglig leders lederstiler påvirker de ansatte, tar vi i bruk Thompson (1995) sin fremstilling av begrepet, da denne viser til at lederstil bygger på hvordan lederens adferd oppfattes av andre. Denne definisjonen mener vi passer best inn i denne oppgaven, da vi gjennom intervjuer får informasjon om hvordan de ansatte oppfatter daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn.

2.2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig i en organisasjon for at den skal fungere effektivt (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Kommunikasjonsprosessen skal sørge for at informasjon overføres mellom

de enkelte personer og avdelinger, og derfor er det nødvendig at ledere klarer å kommunisere med sine ansatte (Busch & Vanebo, 2000).

Spurkelands definisjon forklarer kommunikasjon som

"[...] et [...] slags samlebegrep for alle mellommenneskelige kontaktformer, signaler og formidling. Det innebærer blant annet skriftlige former [...] i tillegg til alt som kommuniseres via atferd og kulturelle uttrykk. Uttrykket dekker både verbal og nonverbal atferd" (Spurkeland, 2009 s 90).

En annen definisjon tatt fra organisasjonspsykologien forklarer kommunikasjon som

"[...] den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet." (Kaufmann & Kaufmann 1998 s 318).

Weaver skriver i sin artikkel

"The word communication [...] include all of the procedures by which one mind may affect another." (Weaver, 1949 s 1).

En siste måte å definere begrepet på fant vi i artikkelen "*Developing Effective Communications*" av Lee (1993), der han gjengir Hovlands definisjon på kommunikasjon som

"the process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behavior of other individuals (communicates)" (Lee, 1993).

Spurkelands definisjon (2009) sier ingenting om virkninger av kommunikasjon, men gir en vid forklaring på hva kommunikasjon er. Konkret i definisjonen til Kaufmann & Kaufmann (1998) mener de at informasjonsoverføring er alt fra muntlig utveksling, som ansikt til ansikt eller samtaler over telefon, skriftlige brev og ved hjelp av elektroniske verktøy. I tillegg er også taushet en form for kommunikasjon (Kaufman & Kaufman, 1998). Weaver (1949) sin definisjon tar også med musikk, ballett og ellers all menneskelig adferd som en form for kommunikasjon. Disse tre definisjonene blir derfor for upresise og brede i forhold til vår

problemstilling. Kommunikasjon som ikke skjer ansikt til ansikt, mener vi faller utenfor det vi vil undersøke. Det eneste vi tar med oss fra de tre første definisjonene er den verbale og non-verbale dialogen mellom leder og ansatte. Vi finner at definisjonen fra artikkelen som baserer seg på Hovlands definisjon er mest relevant for vår oppgaven. Denne definisjonen forklarer at kommunikasjon kan endre adferden til andre, og dermed hvordan daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn kan, gjennom kommunikasjon i sin lederstil, påvirke sine ansatte i forhold til håndheving av alkoholloven. Dette betyr at kommunikasjon er en av de viktigste ingrediensene som inngår i utførelsen av lederstil.

2.2.5 Erfaring som mål på kompetanse

For å kunne være en god leder, må lederen være i stand til å vurdere de ansattes kompetanse på en korrekt måte (Thompson, 1995). Ved korrekt vurdering, vil lederen enklere kunne velge en lederstil som er gunstig for hver enkelt medarbeider. Når Thompson (1995) snakker om medarbeidernes kompetanse, sikter han her til deres evne og vilje til å løse konkrete oppgaver. Med evne menes en medarbeiders kunnskap og erfaring knyttet til arbeidsoppgaver, mens graden av vilje beror på medarbeiderens motivasjon, arbeidslyst og forpliktelse (Thompson, 1995). Vi forutsetter at alle bartenderne ved Den Trebeinte Bjønn har samme arbeidslyst, motivasjon og forpliktelse ovenfor virksomheten, som jevnt over er å betrakte som god. Dette baseres på tidligere studier om blant annet indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Siden oppgaven fokuserer på daglig leder, har vi ikke gått i dybden for å undersøke de ansattes kompetanse, men har valgt å klassifisere medarbeidernes kompetanse ut ifra deres erfaring. Det stilles ingen krav til fagkunnskap for å jobbe som bartender (Buvik & Baklien, 2012), men kunnskap om observerbare kriterier for synlig berusede personer, kan skille fagkunnskapen hos hver enkelt bartender. Denne kunnskapen kan også tilegnes gjennom bartenderens erfaring. Derfor har vi valgt å måle bartenderens kompetanse avhengig av deres fartstid i yrket. Fartstid gir en god indikasjon på erfaring, og vi vil senere i oppgaven sortere informantene i to erfaringsgrupper, avhengig av hvor lenge de har jobbet som bartendere.

2.2.6 Overskjenking

I alkohollovens § 1-4 annet ledd defineres "skjenking" som

"[...]salg for drikking på stedet. Som skjenking regnes det også når bevillingshaver vet om at det drikkes i deler av hans hus som han har rådighet over, eller på andre steder i hans besittelse, eller på husets nærmeste tilliggelser".

Som nevnt tidligere i alkhl § 8-11, står det at det er forbudt å skjenke alkohol til personer som er åpenbart påvirket av rusmidler, eller å servere dem så mye at det kan antas at de blir åpenbart påvirket. Overholder man ikke denne bestemmelsen, forekommer det som vi omtaler i denne oppgaven som overskjenking. I følge Buvik (2013), er høy musikk, dårlig belysning og arbeidspress blant hovedårsakene til at overskjenking forekommer, samt bartenderes negative holdninger til alkoholloven. Den norske drikkekulturen er den siste hovedårsaken i følge Buvik (2013). Vi har valgt å ikke undersøke den norske drikkekulturen nærmere, men forutsetter at Buviks undersøkelse om denne kulturen også gjelder ved Den Trebeinte Bjønn. Hun beskriver at det er allment akseptert å være sterkt beruset, og det forventes å få servert mye alkohol på serveringssteder (Buvik, 2013). Vi vil gjennom intervjuene undersøke om bartenderne ved Den Trebeinte Bjønn opplever om disse forholdene har en påvirkning på at overskjenking forekommer.

For å få en klarhet i hva som faller inn under begrepet "åpenbart påvirket av alkohol", har vi under kommet frem til flere fysiske kjennetegn som personer med en slik påvirkningsgrad utviser.

2.2.7 Åpenbart påvirket av alkohol

Alkoholloven definerer ikke hva som ligger i begrepet "åpenbart påvirket av rusmidler", og vi må derfor definere hva vi mener rettsregelen går ut på. I forskriftene til alkoholloven fant vi heller ingen definisjon av hva en rusmiddelpåvirket person er, men det presiseres at personen skal være *åpenbart* påvirket av rusmidler. Å være åpenbart påvirket av rusmidler kan også omfatte andre stoffer og narkotika, noe som vi i denne oppgaven velger å se bort fra. Det vil derfor være beruselse av alkohol som vår oppgave fokuserer på. Det er i tillegg alkoholrusen som, i følge daglig leder, forekommer oftest på Den Trebeinte Bjønn.

I forarbeidene til alkhl § 8-11 står det at det ikke kan gis klare kriterier hvorvidt en person er, eller må antas å bli åpenbart påvirket (Ot. Prp. Nr. 86, 2003-2004), sannsynligvis på grunn av individuelle forskjeller. Disse forskjellene omtales i Store Norske Leksikon, der beruselse defineres som en

"tilstand av hevet stemningsleie og følelse av velvære (eufori) som kommer ved nytelse av berusende stoffer, rusgifter" (Store Norske Leksikon, 2009).

Her forklares også virkningen av alkoholkonsum:

"Graden av følt beruselse og reell påvirkning vil avhenge av flere individuelle faktorer, viktigst er antagelig hvor tilvendt man er til å drikke alkohol. Med høy toleranseutvikling kan man "bære" promiller på rundt 2 uten synlige tegn på alkoholpåvirkning, mens personer uten alkoholtoleranse kan være bevisstløse ved slike alkoholkonsentrasjoner." (Møland, 2009).

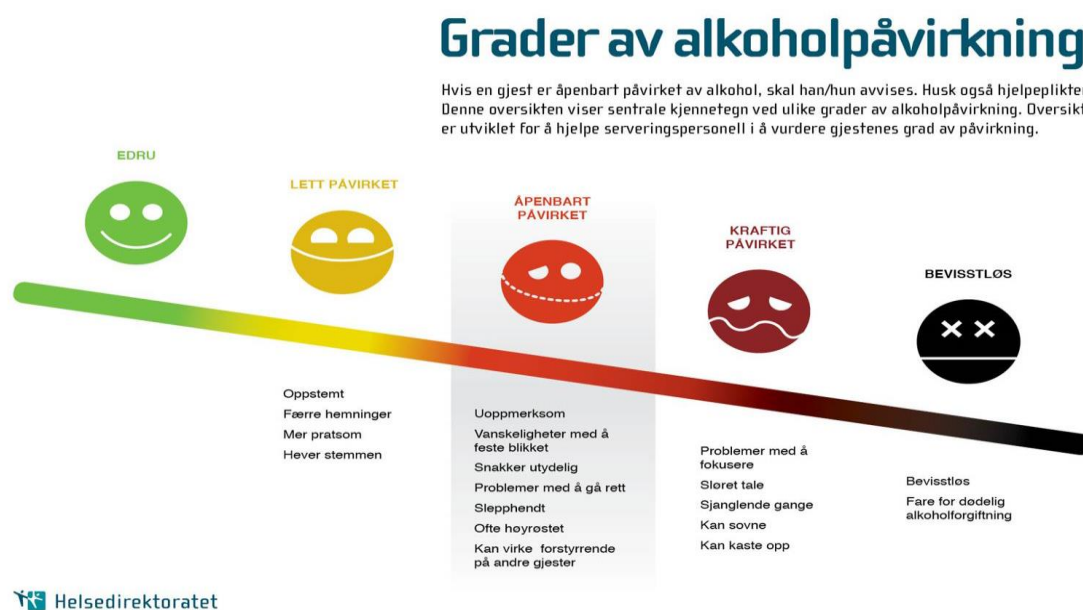
Siden graden av beruselse varierer fra person til person, mener vi det er nødvendig å gi en detaljert beskrivelse av dette, slik at det blir enklere å gi en felles forståelse av hva vi legger i begrepet.

Innenfor rettspraksis har begrepet "åpenbart påvirket" vært oppe i flere rettsavgjørelser, men det har ikke vært noen drøftelse i forhold til alkoholpåvirkningsgraden, da tvilsspørsmålet har vært om andre faktorer har påvirket adferden (Sosial- og Helsedirektoratet, 2011). Vi fant heller ingen definisjon av "åpenbart påvirket" da vi søkte i tidligere rettsavgjørelser på lovdatas nettsider. Ifølge helsedirektoratets oppfatning vil en person som sovner, faller, har problemer med å reise seg, har sen eller ingen reaksjon når den blir snakket til, falle inn under begrepet "kraftig påvirket". Dette tilsvarer et høyere påvirket alkoholnivå enn det som følger av lovens ordlyd i § 8-11 (Sosial- og Helsedirektoratet, 2011). I lov om vegtrafikk fra 18. juni 1965 nr 4 (vtrl) § 22 første ledd står det at ingen skal kjøre "motorvogn når han er påvirket av alkohol". I annet ledd kommer det frem at man er å anse som påvirket av alkohol når man har

"[...] større alkoholkonsentrasjon i blodet enn 0,2 promille eller en alkoholmengde i kroppen som kan føre til så stor alkoholkonsentrasjon i blodet, eller større alkoholkonsentrasjon i utåndingsluften enn 0,1 milligram per liter luft". (vtrl § 22 (2))

På nettstedet Helsenorge.no (Helsedirektoratet, 2013a) står det en oversikt over hvordan de fleste føler seg ved forskjellig promille. Der kommer det frem at dersom en person har opp til 0,5 i promille, vil man føle seg lett påvirket. Lett påvirket er en lavere grad av alkoholpåvirkning enn åpenbart påvirket, som betyr at bestemmelsen i vtrl § 22 er strengere enn bestemmelsen i alkoholloven § 8-11.

Helsedirektoratet (2013b) har utarbeidet en oversikt som beskriver kjennetegn ved "Grader av alkoholpåvirkning" (figur 1), der graderingen går fra tilstanden edru til bevisstløs. Denne oversikten er ment som et hjelpemiddel for å hjelpe ansatte ved serveringssteder i å vurdere gjestenes grad av påvirkning. På oversikten er tilstandene "edru" og "lett påvirket" stadier hvor alkoholserving er tillatt. Videre kjennetegnes en åpenbart påvirket person som uoppmerksom, har vanskeligheter med å feste blikket, snakker utydelig, har problemer med å gå rett, er slepphendt, er ofte høyrøstet og kan virke forstyrrende på andre gjester.



Figur 1: Grader av alkoholpåvirkning (Helsedirektoratet, 2013b).

Helsedirektoratet tolker personer med slike kjennetegn som åpenbart rusmiddelpåvirkede personer. Dermed legger vi disse kjennetegnene til grunn når vi bruker begrepet "åpenbart påvirket av alkohol". Dette er også de samme kjennetegnene som ble simulert i undersøkelsen der målet var å kartlegge overskjenking på utestedet i Oslo (Buvik, 2012).

Siden virkningene varierer fra person til person, kan ikke beruselse måles i antall alkoholholdige enheter en person har inntatt, eller blodets alkoholpromille. Vi tolker "åpenbart påvirket" som en grad av alkoholpåvirkning som er observerbar etter de nevnte kjennetegnene. Med disse kjennetegnene skal det være tydelig for bartenderne at en person i denne tilstanden ikke skal bli servert mer alkohol i henhold til alkohollovens § 8-11. I intervjuene ønsker vi å avdekke om bartenderne ved Den Trebeinte Bjønn har den samme oppfatning av begrepet, eller om de ser etter andre kriterier ved bedømmelsen av alkoholpåvirkede personer.

Den interne instruksen ved Den Trebeinte Bjønn (2013) sier ikke noe om hvordan de ansatte skal vurdere gjestenes påvirkningsgrad. Dersom serveringsstedets kjennetegn for serveringsnekt tilsvarer "kraftig påvirket" (se figur 1), vil deres kriterier være mildere enn de kjennetegnene som fremgår av figurens "åpenbart påvirket". Det kan derfor oftere oppstå situasjoner som vil betraktes som overskjenking etter lovens forstand. Dette kan være med på å avdekke lederstilen til daglig leder. Eksempelvis dersom daglig leder benytter en lite styrende lederstil, og bartenderne har mildere kriterier for beruselse enn vi har nevnt, vil det trolig redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn dersom han går over til en mer styrende lederstil. Mer om dette forklares under lederstilmodellen til Thompson nedenfor.

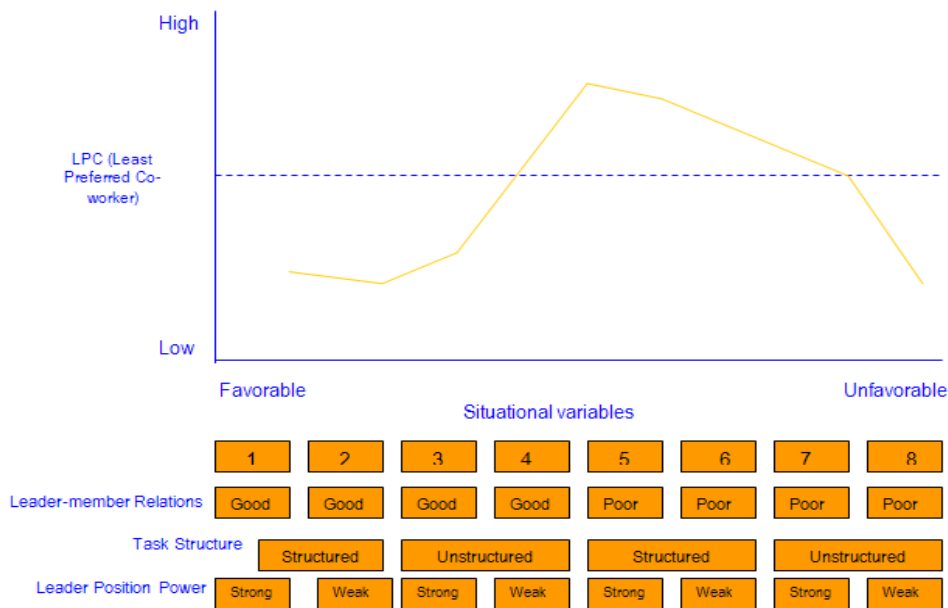
2.3 Modeller

Vi skal i denne delen av oppgaven presentere modeller vi mener er relevante i forhold til vår problemstilling. Vi vil først presentere Haukedals versjoner av Fiedlers kontigensteori og Yukls Multiple-Linkage modell. Til slutt presenteres Thompsons modell om lederstil som er bearbeidet med utgangspunkt i Hersey og Blanchards modell.

2.3.1 Fiedlers Kontingensteori

Haukedals versjon av Fiedlers situasjonsbestemte kontingensteori baserer seg på at det ikke finnes noen lederstil som er den beste under alle forhold (Haukedal, 2011). Lederskapet er situasjonsbestemt, og denne teorien gir mulighet til å vurdere hvilke faktorer som er avgjørende for når enten relasjonsorientert eller oppgaveorientert ledelse passer best (Haukedal, 2011). Kort forklart blir ledere bedt om å beskrive en ansatt som han/hun har hatt vanskeligheter å utføre arbeidet med. Dersom lederen beskriver denne personen i positive vendinger, som for eksempel hjelpsom, vennlig og lignede, blir lederen gitt en høy LPC-skåre, som uttrykker en høy grad av relasjonsorientering (Haukedal, 2011). Dette indikerer at lederen klarer å skille mellom person og sak. Likeledes vil lederen få en lav LPC-skåre dersom han/hun beskriver denne personen med negative termer, og vil dermed etter systemet ha høy grad av oppgaveorientering (Haukedal, 2011). Disse lederne knytter medarbeiderens jobbatferd til personligheten.

For å finne hvilken lederstil som passer best til situasjonen lederen arbeider i, gjengir Haukedal (2011) tre faktorer Fiedler mener er viktige: (i) det personlige forholdet mellom leder og underordnede, (ii) arbeidsoppgavens grad av struktur, (iii) leders formelle makt. Den første faktoren sikter til hvorvidt de ansatte aksepterer ham/henne som en leder, hvor lojale de er, lederens og de ansattes personlighet, historie og lignende. Faktor (ii) om struktur handler i hvilken grad løsningen på et problem eller en beslutning kan verifiseres, i hvilken grad målsettingen er klar og/eller kjent for gruppemedlemmene, i hvilken grad arbeidsoppgavens mål kan nås på ulike måter, og i hvilken grad løsningen på en oppgave eller et problem er spesifikt (Haukedal, 2011). Ved å sette disse faktorene inn i en åttedelt skala (figur 2), finner man ut hvilken lederstil som passer best til hver situasjon man befinner seg i, og kan deretter ut fra et diagram lese av om denne situasjonen er gunstig eller ugunstig.

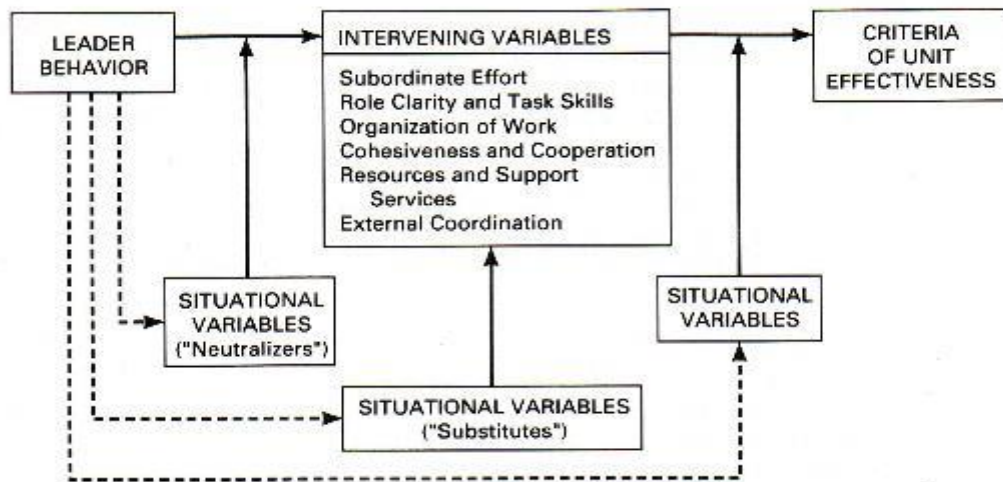


Figur 2: Fiedlers kontingensteori (managementstudyguide.com).

Modellen forklarer ikke hvorfor LPC-skåren indikerer et årsaksforhold mellom relasjons- og oppgaveorientert atferd og gruppeeffektivitet (Haukedal 2011). Modellen viser om situasjonen mellom leder og underordnede er gunstig eller ugunstig, og dette mener vi ikke er relevant for vår oppgave, da denne modellen forklarer situasjoner som kan vare over lengre perioder.

2.3.2 Multiple-Linkage Model

Haukedals versjon av Yukls "Multiple-Linkage Model" har et bredt perspektiv på ledelse (figur 3). Denne baserer seg også på at ingen konkret lederstil er den beste i en bestemt situasjon, men gir en oversikt over ulike strategier ledere kan ta i bruk for å oppnå høyere trivsel og produktivitet (Haukedal, 2011). Modellen inneholder fire typer variabler: lederatferd, mellomliggende variabler, effektivitetskriterier, og situasjonsvariabler. Den beskriver hvordan lederatferd og situasjonsbestemte variabler virker sammen på de mellomliggende variablene, som igjen avgjør arbeidsgruppens effektivitet (Haukedal, 2011). Relatert til oppgaven vår kan man forstå effektivitet som håndhevelse av alkoholovens forbud mot overskjenking.



Figur 3: Yukl's Multiple Linkagemodell. (docsinbox.net)

Situasjonsvariablene deles opp i tre typer som på hver sin måte har innflytelse (Haukedal, 2011): (i) de som virker begrensende på lederes atferd i forsøket på å påvirke de mellomliggende variablene, som for eksempel formell myndighet. (ii) de som påvirker direkte en eller flere av de mellomliggende variablene, som de ansattes motivasjon og dyktighet, og (iii) de faktorene som avgjør de mellomliggende variablenes relative betydning for gruppens effektivitet, slik som teknologi. I vår oppgave vil ikke daglig leders formelle myndighet i punkt (i) være en begrensende variabel. Daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn har den øverste myndigheten i bedriften, og er kun begrenset av de allmenne arbeidsrettslover, tariffavtaler og lignende.

Til punkt (ii) i modellen kan motivasjon hos de ansatte være en faktor som virker negativt på effektiviteten. I artikkelen fra SIRUS (2013) kommer det frem at mange bartendere har negative holdninger til alkoholloven, og dermed kan de være lite motiverte til håndheve loven. For en leder vil det være vanskelig å gjøre noe med dette, og derfor er de ansattes holdning til alkoholloven noe vi i gjennom intervjuene ønsker å avdekke. Hva gjelder dyktighet når det kommer til vurderingen av gjesters alkoholgrad, kan det ha en sammenheng med de ansattes fartstid som bartender. Mer erfaring med gjester som drikker alkohol kan føre til at bartendere opplever situasjoner de har vært i tidligere, og dermed være mindre i tvil ved bedømmelsen. Vi fikk vite av daglig leder at det er noen bartendere

ved Den Trebeinte Bjønn som har jobbet som bartender i mange år, mens det er andre som ikke har like mye erfaring. Dette, i tillegg til at det er en skjønnsmessig vurdering som gjøres av de ansatte, vil derfor dyktigheten til de ansatte være varierende.

Til punkt (iii) kan det nevnes at teknologi ikke har særlig relevans til vår oppgave.

Rolleklarhet kan falle inn under disse variablene, men bartenderne står alene i vurderingen om han/hun har lov til å servere gjesten mer alkohol eller ikke, og det kreves ikke noe samarbeid for en slik vurdering. Derfor mener vi at denne gruppen variabler ikke spiller så stor rolle for effektiviteten.

Modellens mellomliggende variabler deles inn i seks: underordnetes innsats, rolleklarhet, underordnetes kompetanse og erfaring, tilgang på ressurser og støttetjenester, organisering av arbeidsroller, gruppekohesjon og samarbeid, og forholdet mellom leder og underordnede (Haukedal, 2011). Det er disse mellomliggende variablene en leder kan påvirke, og dermed oppnå effektivitet hos de ansatte. Relatert til vår oppgave vil det være rolleklarheten, underordnetes kompetanse og erfaring, organisering av arbeidsroller, og samarbeid som vil være mest aktuelle. Selv om samarbeid mellom bartenderne som nevnt ikke er nødvendig under vurderingen av gjestene, vil dette kunne være til hjelp for de ansatte med mindre erfaring, eller av andre grunner har vanskeligheter for å bedømme en gjest. Rolleklarheten hos de ansatte bør være klar, da det forventes at alle bartenderne skal kunne være i stand til å bedømme gjestenes alkoholnivå riktig, dersom de har fått den opplæringen de behøver.

Denne modellen tar for seg mer enn bare forholdet mellom ansatte og leder. Modellen er situasjonsbasert, og tar for seg flere variabler som direkte og indirekte avhenger av situasjonen man befinner seg i. Det modellen ikke fanger opp, er utfordringen med gjester på stigende rus. Disse kan vurderes som edru eller lett påvirket av alkohol, mens de etter en liten stund ville fremstått som åpenbart påvirket eller høyere. Denne utfordringen inngår heller ikke i noen av de andre modellene vi har funnet.

2.3.3 Thompsons modell

Thompsons modell (1995) kobler situasjonsanalyse og lederstil sammen. Lederstilene deles her opp i to adferdsdimensjoner, hvor den ene er styrende atferd og den andre er støttende

atferd (Thompson, 1995). Den styrende atferden karakteriseres ved at lederen planlegger gjennomføringen av arbeidet, gir beskjed om hva som skal prioriteres, viser de ansatte hvordan en spesiell jobb skal gjøres og kontrollerer arbeidet. Denne dimensjonen er preget av monologer og enveiskommunikasjon fra lederens side (Thompson, 1995). Den støttende atferden er særpreget av at lederen lytter til de ansattes problemer, oppmuntrer og støtter, legger forholdene til rette, roser de ansatte ved vellykket arbeidsutførelse og forklarer hvorfor arbeidet må utføres på en bestemt måte. Den støttende dimensjonen kjennetegnes av toveiskommunikasjon, dialog og at de ansatte deltar i beslutninger (Thompson, 1995). Den styrende og støttende atferden danner de to grunnleggende dimensjonene i modellen, som derfra fremstiller fire forskjellige lederstiler hvorav graden av styrende og støttende atferd avgjør hvilken lederstil det dreier seg om (Thompson, 1995). Det er heller ikke i denne modellen en form for lederstil som alltid vil være korrekt å bruke, men varierer knyttet opp mot ulike situasjoner, der en avgjørende betydning er å kunne tilpasse sin lederstil etter de ansattes kompetansenivå (Thompson, 1995). Siden de ansatte hele tiden er i utvikling, vil deres kompetansenivå stadig forandres, og dermed ligger en utfordring for lederen å kunne tilpasse sin lederstil i forhold til gjeldende kompetansenivå (Thompson, 1995). Gjennom intervjuene vi gjennomfører, ønsker vi å få frem hvilke av disse ledelsesatferdene de ansatte opplever at daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn utviser, for å kunne plassere ham i en lederstil fra modellen i gitte situasjoner. Når vi kobler modellen og intervjuene sammen i drøftingskapittelet, vil vi kunne se hvilken lederstil som er blitt benyttet i situasjoner hvor det kan forekomme overskjenking. Vi kan derfra vurdere om lederstilene som er tatt i bruk er med på påvirke overskjenking.

2.3.3.1 Instruerende lederstil

Ved instruerende lederstil utviser lederen en sterkt styrende og lite støttende atferd ovenfor sine ansatte, og lederen tar avgjørelser og bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. Et viktig nøkkelord i denne lederatferden er enveiskommunikasjon (Thompson, 1995).

Denne kombinasjonen av adferder vil kunne brukes optimalt når man befinner seg i kritiske situasjoner der det ikke er tid til diskusjoner, og avgjørelser må tas umiddelbart. Denne lederstilen bør også benyttes i situasjoner hvor ansatte ikke har den nødvendige fagkunnskapen til å løse oppgavene, og grunnleggende ferdigheter skal innøves (Thompson,

1995). I motsetning burde denne adferdskombinasjonen ikke brukes ved avgjørelser som trenger lange og grundige overveielser, og der ansatte har kompetanse på området og selv klarer å løse oppgavene på en god måte (Thompson, 1995). På utesteder og barer vil det ofte oppstå situasjoner hvor det er lite tid til diskusjoner og overveielser, da det er mange som skal serveres. En leder som tar avgjørelser og gjør det raskt, kan derfor være nødvendig i situasjoner hvor overskjenking kan forekomme, og lederstilen burde benyttes på ansatte med liten erfaring.

2.3.3.2 Selgende/overtalende lederstil

Den selgende/overtalende lederstilen karakteriseres ved en sterkt styrende og sterkt støttende lederatferd (Thompson, 1995). Denne atferden har visse likheter med instruerende lederstil ved at lederen fortsatt bestemmer hvordan arbeidet skal utføres, men at lederen utviser en høy grad av støttende atferd. Her vil lederen *forklare* i stedet for å *instruere* avgjørelser, samtidig som han er åpen for forslag til oppgaveutførelse (Thompson, 1995). Det vil altså være en toveiskommunikasjon mellom leder og ansatt, selv om det er lederen som tar den endelige avgjørelsen. Denne formen for lederatferd vil være effektiv i situasjoner hvor ansatte er lite motiverte og har lav arbeidslyst, fordi toveiskommunikasjonen åpner for større grad av læring, og man vil kunne oppnå større engasjement når ansatte får være med i forberedelsene til en arbeidsoperasjon (Thompson, 1995). I tilfeller hvor de ansatte har den nødvendige erfaringen vil slik atferd være sløsing med tid (Thompson, 1995).

Selgende/overtalende lederstil kan være relevant for vår problemstilling hvis daglig leder jobber med uerfarne bartender som har behov for å lære. Dette kan gjelde spesielt på det å forstå hvem som er beruset. Når det derimot kommer til erfarne bartender med lang fartstid, kan dette bortkastet tid. Disse bartenderne sitter ofte med tidligere erfaringer fra lignende situasjoner, og har den kompetansen de trenger for å kunne løse arbeidsoppgaven på en tilfredsstillende måte.

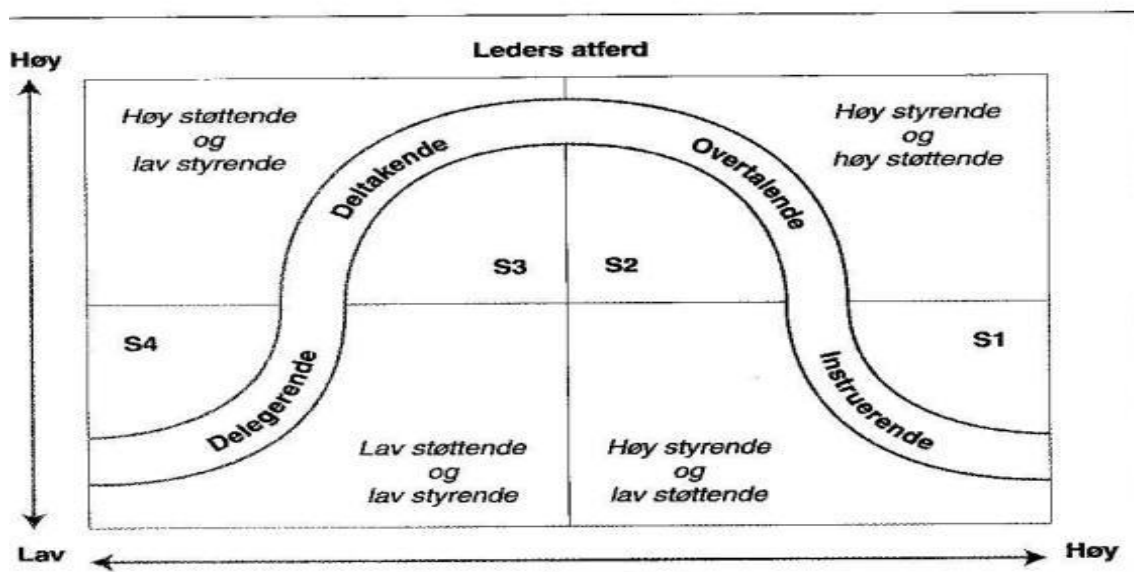
2.3.3.3 Deltakende lederstil

Den deltakende lederstilen som fremstilles i modellen er sterkt støttende, men lite styrende. Her vil lederen spørre hvordan de ansatte ønsker å løse arbeidsoppgaver, og de ansatte vil kunne ta del i ansvar og problemløsning, samt at de får ta beslutninger på noen av områdene (Thompson, 1995). Toveiskommunikasjon er også svært sentralt i den deltakende lederstilen. Thompson (1995) fremhever at den deltakende lederstilen vil være hensiktsmessig i situasjoner hvor ansatte har kunnskap om arbeidsoppgaven, men er lite villig og usikker på om han klarer å utføre den. Siden denne lederstilen åpner for en god toveiskommunikasjon, vil leder og ansatt kunne drøfte saken, og de ansatte vil kunne få oppmuntring og ros. Har derimot de ansatte lite kunnskap til arbeidsoppgaven vil denne lederstilen kunne føre til usikkerhet (Thompson, 1995). Den deltakende lederstilen vil kunne passe vår daglige leder hvis de ansatte har erfaring og kunnskap om hvordan situasjoner relatert til overskjenking skal håndteres. Oppstår det spørsmål til enkelthendelser kan daglig leder fungere som en "hjelpende hånd". Med nye og uerfarne bartendere kan det fort oppstå usikkerhet hvis det blir overlatt for mye selvstendighet på områder de ikke er sikre på.

2.3.3.4 Delegerende lederstil

Den delegerende lederstilen er preget av at lederen opptrer lite støttende og lite styrende (Thompson, 1995). Her vil lederen la de ansatte bestemme og planlegge hvordan arbeidsoppgaver skal løses, samt utførelsen av arbeidet. Lederen vil i dette tilfellet ha en mye lavere profil og heller få tilbakemeldinger på hvordan arbeidet går. Denne formen for lederstil vil være praktisk der de ansatte sitter med gode kunnskaper og ønsker å gjøre en god jobb, men vil fungere dårlig der ansatte ikke sitter med tilstrekkelig kompetanse og opplæring. I de tilfellene der medarbeideren ikke har nok kompetanse til å ta korrekte avgjørelser, kan dette få uheldige følger for virksomheten (Thompson, 1995). Den delegerende lederstilen kan være optimal for daglig leder hvis han har erfarne ansatte som kan jobbe selvstendig med arbeidsoppgavene sine. Det må da være forutsatt at de ansatte både kan og ønsker å gjøre en god jobb, slik at de kan arbeide uten at daglig leder må bryte inn.

Thompson (1995) fremhever viktigheten av at det ikke eksisterer en korrekt form for lederstilatferd. Det forutsettes at lederen er i stand til å diagnostisere den ansattes kompetanse og ferdigheter, og velge følgende atferd sådan. Thompson (1995) mener at målet vil være å ende opp med å kunne delegerer oppgaver, altså delegerende lederstil, da dette vil være det beste for begge parter (Thompson, 1995). Lederen vil kunne spare mye tid på at de ansatte klarer å få jobben gjort på egenhånd, og de ansatte føler en større grad av autonomi (Thompson, 1995).



Figur 4: Hersey og Blanchards modell for lederstil (laagendalen-islandshest.com).

Når vi sammenligner de tre lederstilmodellene, ser vi at alle bygger på at forholdet mellom ledere og ansatte ikke er statisk, men er situasjonsbetinget. Ledere må endre sin atferd ut ifra den dynamiske arbeidssituasjonen de til enhver tid befinner seg i. Modellene vi finner mest relevante for vår oppgave er Haukedals versjon av Yukls Multiple-Linkage-modell (2011) og Thompsons (1995) videreutvikling av Hersey og Blanchards modell. Modellene er relativt like, men vi velger å benytte Thompsons modell, da denne enkelt identifiserer benyttet lederstil, og forklarer hvilken adferd man bør velge ut ifra gitte situasjoner med de ansattes kompetanse. Som modellen tilsier, påvirkes også valg av lederstil ut ifra andre forhold som kan ha en innvirkning på situasjonen. For eksempel ved kritiske situasjoner med høyt arbeidspress, kan det medføre at bartenderne grunnet tidsmomentet gjør feilvurderinger

ved bedømmelse av gjestenes alkoholnivå. Dermed vil en instruerende lederstil være egnet, slik at daglig leder kan kontrollere arbeidet og aktivt gå inn og hindre at overskjenking forekommer. En delegerende lederstil kan i dette tilfellet føre til at overskjenking finner sted, da daglig leder holder en lav profil og ikke kommuniserer eller blander seg i det de ansatte gjør.

Vi vil benytte Thompsons modell (1995) til å svare på vår problemstilling, og dermed se om daglig leders lederstil har noen påvirkning på overskjenking. Thompsons modell (1995) tar også for seg viktigheten med kommunikasjon, og er kompatibel med definisjonene av ledelse, lederstil og kommunikasjon som vi har drøftet. Modellen tar ikke med forholdene som nevnt helt innledningsvis i innledningen, altså blant annet høy musikk, dårlig belysning og høyt arbeidspress. Disse forholdene kan føre til at overskjenking forekommer, noe som kan ha en innvirkning på hvilken lederstil daglig leder bør benytte. Vi mener denne modellen er det beste hjelpemiddelet til å fastslå lederstilen den daglige leder bruker i situasjoner der overskjenking kan oppstå, og vi vil ut ifra modellen kunne finne ut om lederstilene er optimale, ut fra de ansattes erfaring som mål på kompetanse.

3. Visualisering av problemstilling

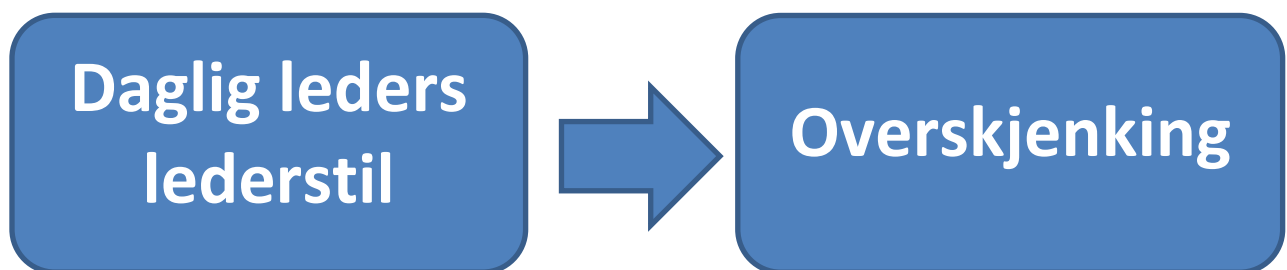
På bakgrunn av teorikapittelet har vi laget en visualisering av problemstillingen vår.

Problemstillingen er som følger:

“Påvirker daglig leders lederstiler ved Den Trebeinte Bjønn bartenderenes håndheving av alkohollovens § 8-11 om overskjenking? Hvis så, hvordan?”

Vårt bidrag i denne oppgaven er å finne ut om lederstilene til daglig leder har noen påvirkning på bartenderne i situasjoner hvor overskjenking kan forekomme. Derfor skal vi gjennom intervjuer ved Den Trebeinte Bjønn prøve å finne svar på problemstillingen vår.

Visualiseringen av problemstillingen vises gjennom figur 5:



Figur 5: Visualisering av problemstilling.

Vi har basert vår visualisering på bakgrunn av Thompsons (1995) modell og definisjon av lederstil. Siden modellen bygger på at lederstil er situasjonsbestemt, vil dermed boksen til venstre “daglig leders lederstil” kunne variere fra ansatt til ansatt, ut ifra hvordan de oppfatter adferden til daglig leder. Vi vil også undersøke bartenderne ved Den Trebeinte Bjønns oppfatning av begrepet “åpenbart påvirket”, og hvilke fysiske kjennetegn de ser etter for å avgjøre om en person faller inn under denne kategorien. Visualiseringen indikerer at daglig leders lederstil påvirker overskjenking, og dermed påvirker bartenderes håndheving av alkhl § 8-11.

4. Metode

I dette kapittelet gjør vi rede for hvordan undersøkelsen til oppgaven skal utføres. Først presenterer vi forskningsdesign, deretter følger en kort presentasjon av vår samarbeidspartner, og utvalg av analyseenheter. Etterfølgende forklares hvordan vi har anonymisert analyseenheter og samarbeidspartneren. Deretter beskriver vi hvordan datainnsamlingen foregikk, og hvordan analysen av denne informasjonen ble behandlet. Til slutt avsluttes kapittelet med en redegjørelse for oppgavens validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign

Denne delen tar for seg forskningsdesignet vi har benyttet for å samle inn informasjon til å kunne svare på vår problemstilling. Før vi viser hvilket design vi bestemte oss for, skal vi først presentere hvilke kriterier som måtte være oppfylt for å kunne foreta en undersøkelse. Deretter forsvarer vi vårt valg av design, og drøfter fordeler og ulemper med valget.

4.1.1 Kriterier for valg av forskningsdesign

Opgaven vår legger opp til en undersøkelse der overskjenking kan forekomme. Vi vil derfor i tråd med problemstillingen vår undersøke om en daglig leders lederstil har noen påvirkning på de ansatte, for å se om dette kan ha noen innvirkning på fenomenet. Derfor stilles det visse kriterier som må være oppfylt for å foreta denne undersøkelsen.

Det første kriteriet som stilles er dermed at vi må ha tilgang til et sted det serveres alkohol. Det andre kriteriet, i samsvar med vår definisjon av lederstil, er å ha tilgang til flere bartendere ved den samme baren. Disse må ha jobbet sammen med daglig leder, slik at de kan gi oss data om hvordan de opplever hans adferd. På grunn av tids- og ressursbegrensninger vil undersøkelsen kun baseres på et enkelt serveringssted. Vårt valg av forskningsdesign er derfor avhengig av å oppfylle disse kriteriene.

4.1.2 Valg av forskningsdesign

Av ulike typer forskningsdesign er det to som er mest relevant for vår oppgave. Den første er casedesign, som har som formål å utforske et case (Johannesen, Kristoffersen & Tufte,

2008). Siden Den Trebeinte Bjønn er en virksomhet som vi ønsker å undersøke, vil case være et ideelt design for denne undersøkelsen. Målet med oppgaven er å finne ut om - og beskrive hvordan - en daglig leder har påvirkning på sine ansatte. I tråd med vår definisjon av lederstil, vil vi igjennom intervjuer få forståelsen av hvordan de ansatte oppfatter lederens adferd. Dermed er et casesdesign et godt verktøy for å besvare vår problemstilling.

Det andre designet som er relevant for vår oppgave er fenomenologi. Dette designet går ut på å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med - og forståelse av - et fenomen (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2008). I denne oppgaven ville fenomenet vært lederstilene til daglig leder, og dermed kan forskningsdesignet være egnet til å finne meningen bak hans handlinger. Fenomenologi som forskningsdesign er derfor mer egnet til å forstå "hvorfor" (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2008), og dermed vil valget av forskningsdesign falle på caseundersøkelse. Denne undersøkelsen som baseres på én undersøkelse, vil kunne gi nok data som gjennom analysen gir svar på vår problemstilling. Den Trebeinte Bjønn vil være vårt studieobjekt og case, og bartenderne vil være undersøkelsens analyseenheter. Denne typen undersøkelse er forenlig med de nevnte kriterier, og vil gi nok data gjennom intervjuene med analyseenhetene.

4.1.3 Ulemper og fordeler ved casesdesign

En ulempe ved denne caseundersøkelsen er at den kun vil foregå i et begrenset tidsrom, med ett intervju per intervjuobjekt (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2008). En lengre undersøkelse hvor vi følger utviklingen til de ansatte, lar seg ikke gjøre av hensynet til undersøkelsens tidsbegrensning. Dermed kan vi ikke fange opp noen eventuelle endringer i bartenderes oppfattelse av daglige leders adferd, etter hvert som bartenderes erfaring øker.

Siden Den Trebeinte Bjønn har begrenset med ansatte, vil også antallet analyseenheter være begrenset, og dermed vil ikke undersøkelsen være direkte overførbar i forhold til andre barer (Ringdal, 2009), men gjelder i hovedsak kun for Den Trebeinte Bjønn. Dette er en vanlig ulempe ved casesdesign; at ytre validitet og potensiale for generalisering er lavt (Gerring, 2007). Vårt casesdesign har på grunn av dette en lavere vitenskapelig verdi enn for eksempel eksperimenter og statistisk design (Gerring, 2007).

Gjennom casesdesignet vil vi imidlertid komme nærmere på analyseenhetene. Dette gir oss en større fleksibilitet når det kommer til intervjuene og spørsmålene, slik at eventuelle uklarheter ved spørsmålene vil kunne bli avklart. Slik unngår vi at spørsmålene ikke blir misforstått av analyseenhetene, eller blir besvart på grunnlag av en oppfatning som ikke stemmer med spørsmålets tiltenkte problem. Vi kan også ved uklare svar stille oppfølgingsspørsmål, slik at informantenes beskrivelse av daglig leders adferd ikke blir misforstått. Denne fordelene gjør at vi kan klare å samle inn mye relevant data, selv på en kort tidsperiode.

4.2 Beskrivelse av case og utvalg

Den Trebeinte Bjønn er en privateid bedrift lokalisert på Østlandet, og utestedet har rundt 10 ansatte. Analyseenhetene består av 2 kvinner og 4 menn. Deres fartstid som bartender varierer mellom ett og ti år, og arbeidsmengden varierer fra sesongarbeid til fulltidsarbeid. For ikke å svekke samarbeidspartnerens anonymitet vil vi ikke utdype caset ytterligere.

4.3 Anonymitet

Personvernemda stiller krav til anonymitet for at en slik undersøkelse skal kunne utføres. Kravene som stilles er blant annet at hverken virksomheten eller informantene skal kunne identifiseres, jfr Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 nr. 31 (personopplysningsloven). For å fullføre undersøkelsen i henhold til disse reglene vil vi derfor benytte "informant" etterfølgende en bokstav, i stedet for analyseenhetenes navn. På denne måten vil vi kunne skille intervjuene fra hverandre, og samtidig holde informantenes identitet hemmelig. Navnet på bedriften er også oppdiktet, slik at det ikke fremgår av oppgaven hvilket utested vi har undersøkt. Dermed vil vi være unntatt fra meldeplikten til Personvernemda.

Selve intervjuene vil bli tatt opp på båndopptaker, for deretter å bli transkribert. Etter transkriberingen blir alle opptakene slettet. Dette har daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn fått vite gjennom det informerte samtykket, som ble undertegnet i startfasen av denne oppgaven.

4.4 Datainnsamling

Vi har valgt samtaleintervju med informantene våre som datainnsamlingsmetode. Denne metoden vil hjelpe oss å se et bedre helhetsbilde av daglig leders adferd. Samtaleintervjuet vil gi oss rom for improvisasjon hvis informantene ikke forstår spørsmålet. Dette gjør at spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene kan variere fra informant til informant (Ringdal, 2013). Vi har også unngått ledende spørsmål i intervjuguiden.

Vi ønsker å måle bartenderenes oppfatning av daglig leders adferd i situasjoner hvor overskjenking kan forekomme. Intervjuene skal gjøres enkeltvis slik at ikke informantene kan påvirke svarene til hverandre.

Vi har laget en intervjuguide som inneholder nummererte spørsmål (Vedlegg 4). Vi vil likevel tilpasse spørsmålene, og eventuelt utdype dem mer for informantene hvis vi finner dette nødvendig. Rekkefølgen på spørsmålene er heller ikke fastsatt, og oppfølgingsspørsmålene vil bare bli benyttet der det er behov for dette.

4.4.1 Utforming av spørsmålene

Vi har utformet spørsmålene basert på problemstillingen og teoridelen vår. Spørsmålene har vi prøvd å formulere slik at informantene vil forstå hva vi spør om, uten at de blir for ledende, slik at informanten ikke gir oss svar de tror vi vil høre. Da problemstillingen vår omhandler en spesiell situasjon i arbeidet som bartender, vil noen av spørsmålene virke lange, men vi har forsøkt å gjøre dem så enkle som mulige ved å fjerne vanskelige og unødvendige ord. Dette er nødvendig for å få informanten til å svare det de mener fra den gitte situasjonen, i stedet for i generelle situasjoner. Vi mener dette er nødvendig for at dataene ikke skal bli for generelle. Vi har likevel spørsmål som spør om den generelle lederstilen til daglig leder, slik at vi kan prøve å fange opp om informanten oppfatter at daglig leder fører den samme lederstilen konstant eller ikke, altså om lederstilen brukes statisk eller dynamisk. Spørsmålene er formulert enkle og korte for å oppnå en lettere forståelse, og for å redusere intervjutiden. De fleste av spørsmålene er åpne, slik at informanten skal ha mulighet til å utdype seg om hva de mener om lederstilen til daglig leder, i situasjoner hvor overskjenking kan forekomme.

4.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene er planlagt å gjennomføres i løpet av 2 dager, der det vil bli satt av ca. 30 minutter per informant. Vi skal intervju seks bartendere som jobber ved Den Trebeinte Bjønn, men vil ikke intervju øvrige ansatte slik som dørvakter og eventuelt annet personell som serverer alkohol på utestedet. Alle informantene vil bli stilt de samme spørsmålene i henhold til intervjuguiden vår. Oppfølgingsspørsmålene vil bli tatt i bruk der det er nødvendig. Begge fra bachelorgruppen vil være til stede under intervjuene, men det vil kun være én som stiller spørsmålene, for at intervjuene skal bli mest mulig like for alle informantene. Den andre fra bachelorgruppen vil ta notater og ha ansvar for lydopptak av intervjuene. Intervjuene vil starte med generelle spørsmål knyttet til hvor lenge man har jobbet som bartender og arbeidsrutinene deres. Dette gjør vi for å få løst opp stemningen og slik at intervjuene skal virke mindre formelle. Med dette håper vi også å få mer åpne svar fra informantene. Deretter stiller vi spørsmål som er mer rettet mot situasjonene vi ser etter, og skulle noen av spørsmålene være uklare, vil vi utdype disse nærmere.

4.5 Analyse

Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak, slik at vi kan transkribere intervjuene i ettertid, og vil deretter bli slettet. Vi har valgt å ha tema i fokus og har derfor en temasentret dataanalyse. Vi vil derfor sammenligne informasjonen vi får fra informantene innenfor temaene vi mener er viktige. Ved å analysere sammenhengene mellom temaene vil det gi oss et grunnlag for en mer helhetlig forståelse. På denne måten vil også informantens anonymitet i større grad bli ivaretatt, da vi ikke fokuserer på en personsentrert tilnærming (Thagaard 2009). Analyse materialet vi sitter igjen med vil vi benytte deskriptivt i analysekapittelet. Funn som er relatert til vår problemstilling vil bli beskrevet her, og dette kapittelet vil sådan vise hva informantene mener om temaet. Siden vil vi foreta en drøfting av informasjonen koplet opp mot teorifundamentet.

4.6 Validitet og reliabilitet

For å sikre oss reliabiliteten til intervjuet vil vi starte med en inngående beskrivelse av konteksten til informanten. Der vil vi gi informasjon om hvem vi er og fortelle litt om oppgaven vår. Vi vil ikke fortelle informanten direkte hva vi ønsker å finne ut, da dette kan føre til at informantene gir oss svar på det de tror vi vil høre, i stedet for å svare ærlig og

åpent. Informantene vil få tid til å tenke og reflektere over spørsmålene slik at vi kan få et gjennomtenkt svar. For å sikre både validitet og reliabilitet har vi forsøkt å ikke lage ledende spørsmål. Spørsmål som er uklare for informanten vil vi utdype, her igjen uten å gi ledende spørsmål.

Begge forfatterne av denne bacheloroppgaven vil være til stede under intervjuene, og for å sikre validiteten og reliabiliteten vil det bli tatt både lydopptak av intervjuene og notater skrevet for hånd. Det er viktig å notere da deler av svaret kan komme i form av kroppsspråk. Etter intervjuene vil notatene bli sammenlignet med transkriberingen fra lydopptakene for å se om vi tolker disse likt. For styrket troverdighet vil intervjuene på forhånd bli testet av utenforstående (Thagaard, 2009).

4.6.1 Ekstern validitet (overførbarhet)

Problemstillingen vår baserer seg på en undersøkelse gjort av SIRUS i 2013, som viser at mange utesteder ikke overholder alkohollovens bestemmelse om forbud mot overskjenking, og vil derfor være et svært dagsaktuelt tema. Vi ønsker å se om daglig leders lederstiler påvirker bartenderes håndhevelse av alkohollovens regler om overskjenking.

Da dette er et casestudie burde vi hatt flere informanter, men siden vi kun har mulighet til å intervju seks, vil derfor undersøkelsen ikke være overførbar til andre casestudier (Ringdal, 2009). Selv om det burde vært flere informanter for å styrke undersøkelsens eksterne validitet, kan det være mulig for andre serveringssteder å benytte seg av tiltakene som vi presenterer i kapittel 7.

5. Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere informasjonen vi innhentet gjennom intervjuene. For å sortere informasjonen har vi utformet to hovedkoder hentet fra visualiseringen av vår problemstilling. Hovedkodene er "overskjenking" og "lederstil". Informantenes svar er samlet i en matrise, se vedlegg 5. Dataene i matrisen er fordelt etter hvor lenge informantene har jobbet som bartender, der informant A til D har jobbet som bartender mellom ett og fem år, og representerer erfaringsgruppen "de uerfarne". Informant E og F har jobbet som bartender over fem år, og representerer erfaringsgruppen "de erfarne". Vi valgte en slik fordeling for enklere å kunne se om daglig leders adferd varierer med bartenderes erfaring, slik som Thompsons modell (1995) tilsier.

5.1 Overskjenking

Hovedkoden "overskjenking" har vi delt inn i fire underkoder. Disse fire underkodene er "begrepet overskjenking", "begrepet åpenbart påvirket av alkohol", "observerbare kriterier" og "andre faktorer".

Hovedkoden har som formål å avdekke informantenes syn på overskjenking, og finne ut om dette er i samsvar med de kriteriene vi har kommet frem til i teoridelen. Siden overskjenking forekommer når bartender serverer personer som er åpenbart påvirket av alkohol, ønsker vi å finne ut hva bartenderne legger vekt på i denne skjønnsmessige vurderingen, og hva de ser etter når de skal bedømme gjestene. Siden Thompsons modell (1995) tilsier at valg av lederstil også påvirkes av andre faktorer, jfr avslutningen på delkapittel 2.3.3, har vi også spurt informantene om andre forhold som de mener kan påvirke overskjenking.

5.1.1 Begrepet overskjenking

Da vi spurte informantene hva de legger i begrepet "overskjenking" svarte tre av informantene hva som kan bli konsekvensen av at en person har blitt overskjenket, her representert ved informant B og E.

"Hvis du ser at en person snøvler eller er egentlig møkk full... Han har fått nok – da serverer du ikke han mer. [...] Det er viktig eller så kommer han til å gå i bakken hvis han får en shot til."

Informant B

"[...] Eller det går jo alltid på skjønn til bartenderen og skjenkekontrollen hva de synes er overskjenking. Men det er jo en person som i mine øyne ikke burde få fordi da kan han være en mer fare for seg selv eller andre."

Informant E

De tre andre informantene svarte på hva selve handlingen av å overskjenke er.

"Det er jo å skjenke noen som er overstadig beruset, eller noen som ikke trenger mer."

Informant A

"Å ha servert en gjest for mye alkohol forbinder jeg med ordet"

Informant D

Siden begrepet overskjenking har så nær tilknytning til åpenbart påvirket av alkohol, har halvparten av informantene svart med kjennetegn på personer som innehar en beruselsesgrad som de ikke ville servert mer alkohol. Dersom disse personene får mer alkohol vil dette være overskjenking.

5.1.2 Begrepet åpenbart påvirket av alkohol

Etter alkhl § 8-11 skal man nekte alkoholservering til personer som er åpenbart påvirket, eller som kan havne i denne tilstanden, og vi ønsket derfor å undersøke hva informantene legger i selve begrepet.

"Du ser han er beruset. [...] At det er åpenbart at "han der er i hvert fall full"

Informant B

"At en person er tydelig synlig beruset.[...] Personen skal ikke ha mer å drikke på dette tidspunktet "

Informant D

Alle informantene svarte at personer som er åpenbart påvirket av alkohol hadde synlige egenskaper ved seg, som avslører at de har fått i seg nok alkohol.

5.1.3 Observerbare kriterier

I denne underkoden spurte vi informantene om hvilke observerbare kriterier de selv ser etter ved bedømmelse om en person er åpenbart påvirket av alkohol, og om slike bedømmelser er vanskelige. Disse spørsmålene vil vi ha svar på da vi ønsker å se om informantene ser etter de samme kriteriene som vi legger til grunn i teorifundamentet vårt. Disse kjennetegnene karakteriserte vi som uoppmerksomhet, vanskeligheter med å feste blikket, å snakke utydelig, har problemer med å gå rett, er slepphendt, er ofte høyrøstet og kan virke forstyrrende på andre gjester (Helsedirektoratet, 2013b).

"Du ser at han er beruset. Kanskje snubler litt bortover gulvet kanskje. Og ser det i øynene på dem og, jeg vet ikke helt hvordan jeg skal beskrive det, men du ser det på en måte at det går litt rundt."

Informant B

"[...]Snakker høyere, ukontrollerte bevegelser, snøvling [...]måten personen snakker på, og hvordan de oppfører seg når de skal bestille."

Informant D

"Da ser du jo på koordinasjonsevnen da. Hvis de ikke klarer å gå rett, og så litt hvordan de er som personer, hvis de er veldig høylytte og ikke klarer å prate rent og, ja du ser det på blikket. At blikket går litt rundt om kring og ikke klarer å fokusere."

Informant E

Det ble også påpekt at kriteriene kunne variere fra person til person.

“Det er fra person til person. Noen kan du ikke se det i det hele tatt på nesten, mens andre ser du det på. Andre hører du det på. Enkelt og greit.”

Informant C

Vi har laget en tabell som viser hvilke kjennetegn vi har lagt til grunn ved personer som er åpenbart påvirket av alkohol, og har markert hvilke kjennetegn informantene har nevnt i intervjuene som sine observerbare kjennetegn.

Informant	A	B	C	D	E	F
Uoppmerksom						X
Øynene	X	X	X		X	X
Utydelig tale	X		X	X	X	X
Balanseevne	X	X	X	X	X	X
Slepphendt		X		X		X
Høyrøstet/forstyrrende	X		X	X	X	

Figur 6: Tabellen viser en opptelling av kjennetegn informantene ser etter ved bedømmelsen av berusede gjester.

Vi spurte informantene våre om de synes det var vanskelig å bedømme om en person var åpenbart påvirket av alkohol. Alle mente at det i visse tilfeller var vanskelig å bedømme om personer har drukket for mye.

“Ja, iblant er det veldig vanskelig.[...] Folk kan skjule det ganske greit, det er helt vanvittig! Men ikke alle.”

Informant B

“Både ja og nei. Personer du kjenner da, der er det veldig lett å se. Da forandrer de jo personlighet, men når det er folk du ikke vet hvem er... Det kan jo være folk som er veldig hølyytte av natur da, som kan virke åpenbart beruset.”

Informant E

Den ene informanten påpekte at det kan være vanskelig å bedømme gjester fordi de reagerer forskjellig.

“Noen ganger er det vanskelig å vite hvor man skal sette grensen, da alle reagerer ulikt på alkohol.”

Informant D

Informantene har nevnt flere av de kriteriene vi har lagt til grunn i teorifundamentet, ved bedømmelsen av åpenbart påvirkede personer. Blikk-kontakt, tale- og balanseevne ble nevnt flest ganger. De er også enige om at det kan være vanskelig å bedømme når en person skal nektes mer alkohol, og at det er individuelle forskjeller på måten gjestene reagerer på.

5.1.4 Andre faktorer

I denne underkoden spurte vi informantene om de mente det var bartenderes ansvar at det forekommer overskjenking. Dette var for å se hva slags ansvar bartenderne føler de har, og hvilke andre forhold som påvirker overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Her mente flertallet av informantene at det var et delt ansvar, mens kun én av informantene mente ansvaret bare lå på bartenderne.

“Det er vel delt ansvar på vakter og bartendere. Vakter har ansvaret for å ikke slippe for fulle folk inn, og bartenderne skal ikke hvis de blir for fulle, så skal de ikke skjenkes. Delt ansvar synes jeg.”

Informant C

En annen informant mente at det var daglig leder som hovedsakelig skal passe på at overskjenking ikke forekommer.

“De [bartenderne] også ja. Selvfølgelig er det den som er sjef som skal passe på at det ikke skal skje, og det er jo sjefens ansvar å lære opp bartenderne sine at hva ser vi etter hos en person som er for full til å få noe mer å drikke.”

Informant A

Vi fant at tre av informantene mener at mye av ansvaret ligger på gjesten selv, da det er svært vanskelig for bartenderne å ha oversikt over alkoholinntaket til gjestene før de kommer inn på lokalet.

“Noen ganger kan det være bartenderen sin skyld at en person blir for full, men vanligvis er grunnen at gjesten har drukket mye rett før de kommer, og blir veldig påvirket av dette etter de har kommet inn.”

Informant D

Informant B mener ansvaret kun falt på bartenderne.

“Det er jo det. Det er jo vårt ansvar, sånn til syvende og sist.”

Informant B

Videre spurte vi informantene om de hadde forslag til forbedringstiltak som kan være med på å redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Et flertall av informantene mente at mer ansvar måtte falle på vaktene ved lokalet, og at man måtte være strengere på hvem man slapp inn på serveringsstedet. Det ble også påpekt at det ikke måtte slippes inn for mange gjester i lokalet samtidig.

“At man ikke slipper inn hvis man er for full. Eller slipper ikke inn for mange av gangen. Det er en stor faktor.”

Informant B

Lokalet til Den Trebeinte Bjønn består av en uteseksjon med stoler og sofaer, og en seksjon inne hvor baren befinner seg. Den ene informanten mener at vaktene retter for mye av fokuset på uteseksjonen.

“Vaktene kunne trengt et kurs innenfor dette, blitt strengere på kontroll innvendig da mye av oppmerksomheten rettes til de som oppholder seg ute, og mye av ansvaret havner på bartenderne.”

Informant D

Da vi spurte informantene om andre faktorer som kan spille inn på overskjenking, var mange enige om at vaktene burde blant annet bli flinkere på å bedømme alkoholnivået på gjester som vil inn, og at de ikke burde slippe inn for mange gjester av gangen. Bare én informant mente at det kun er bartenderenes ansvar at overskjenking forekommer, mens resten mente at ansvaret var delt.

Da vi spurte informantene om hva de syntes om de norske alkoholreglene, svarte to av informantene at reglene er for strenge.

“Den er alt for streng [...] Ser hvordan det er i andre land, for eksempel Hellas [...] Alt er så dyrt her, og veldig strengt.”

Informant B

De fire andre informantene hadde en mer positiv holdning til alkoholreglene. To av informantene mener at reglene ikke er for strenge på grunn av den norske drikkekulturen.

“Altså alkohollovene er helt forsvarlige med tanke på den manglende drikkekulturen som er her i landet.”

Informant A

De to siste informantene syntes reglene var strenge, men nødvendige.

"De har jo helt klart et formål. Jeg tror ikke vi kunne klart oss med å bare holde kranene oppe til enhver tid på døgnet. Da tror jeg det hadde blitt mer alkoholisme og flere ulykker på grunn av alkohol. Men så synes jeg noen av reglene er veldig merkelige og."

Informant E

Disse funnene viser at fire av informantene hadde en positiv holdning til alkoholloven, mens de to resterende hadde en negativ holdning til reglene.

5.2 Lederstil

Som tidligere forklart i teorifundamentet, definerte vi lederstil med "lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre" (Thompson, 1995), og at lederstil er situasjonsbetinget slik det fremgår av modellen vi har benyttet (Thompson, 1995). I tråd med definisjonen og modellen, ville vi undersøke hvordan bartenderne oppfatter daglig leders adferd i situasjoner der overskjenking kan forekomme. For å undersøke dette ba vi informantene om å tenke på opplevelser de har erfart på jobb. Disse opplevelsene kommer fra situasjoner der informantene har jobbet sammen med daglig leder, og hatt mange gjester til stede som har drukket alkohol.

For å undersøke denne hovedkoden har vi laget underkodene "adferd", "kommunikasjon", og "påvirkning".

5.2.1 Adferd

For å undersøke daglig leders adferdsmønster slik bartenderne oppfatter den, stilte vi dem en rekke spørsmål gitt den overnevnte situasjon. Spørsmålene er ment for å kunne skille de ulike lederstilene i modellen fra hverandre, og se daglig leders grad av styrende og støttende adferd i like situasjoner, der informantenes erfaring som bartender varierer.

5.2.1.1 Følger med på deg?

Vi spurte informantene om de føler at daglig leder følger med på hva de gjør når de er på jobb. Dette vil i følge modellen være å utvise en form for styrende adferd. Fire av informantene svarte at de ikke føler det slik.

"Nei, jeg tror daglig leder vet at jeg spør når det er noe jeg er usikker på."

Informant A

"Hva jeg gjør? Nei! [...] Han stoler vel sikkert på meg"

Informant F

To av informantene mente at daglig leder følger litt med på hva de gjør mens de er på jobb.

"Nja, han følger så klart med, men det er... Følger mest med på kundene egentlig. [...]. Det er jo så tett og intimt sted, så får jo med om du gjør noe eller ikke gjør noe. Om du jobber eller ikke gjør det. Så han har så klart et lite øye over skulderen."

Informant C

Ingen av informantene mener helt klart at daglig leder følger med på dem når de er på jobb, men to av informantene mener daglig leder har oversikt over hva bartenderne gjør. I tillegg mener de at daglig leder følger med på noen av de andre bartenderne med mindre erfaring:

"Ja, det vil jeg nok si. Han har nok oversikt over hva jeg gjør. Men siden vi har jobbet sammen såpass lenge [...] tror ikke han følger med så mye på meg. Nå har jeg jobbet med han ganske lenge, så han følger ikke så mye med på meg, men nyere folk ville han nok ha fulgte med mer på. Men han har jo oversikt over hva jeg gjør, han vet jo hvor jeg er hele tiden og hva jeg driver med."

Informant E

5.2.1.2 Sier fra om berusede gjester?

For å undersøke om daglig leder planlegger eller tilrettelegger arbeidet for sine underordnede, spurte vi om daglig leder sier fra til bartenderne om de må være observante på enkelte personer, som kan være for beruset til å få mer servering. På dette spørsmålet var det ingen uenighet:

"Ja, det gjør han. Han pleier å si at den og den personen er nektet servering resten av kvelden."

Informant D

"Ja. Bare følg med litt på den personen. Han virker som at han kanskje er for beruset, eller noe sånt."

Informant E

Alle informantene svarte at daglig leder sier fra til dem når han ser personer som virker for beruset, slik at bartenderne kan nekte alkoholserving. Måten han sier fra på er enten en klar ordre om at personen ikke skal få mer, eller at bartenderen skal følge med på personen, slik at de før situasjonen oppstår, kan avgjøre om personen skal nektes eller få servering.

5.2.1.3. Gjør noe aktivt?

En annen adferd vi har hentet fra modellen, er om daglig leder gjør noe aktivt for å redusere overskjenking. Fire av informantene opplyste oss om at daglig leder har hengt opp helsedirektoratets plakat over grader av alkoholpåvirkning, som er den samme som vist i figur 1. Ut over dette mener informantene at daglig leder ikke foretar seg noe aktivt for å redusere overskjenking. Tre av informantene mener det ikke er mye man kan gjøre aktivt for å redusere overskjenking.

"Vi har infoplakat på forskjellige signaler mennesker flest sender ut i når de er for fulle."

Informant D

"Det er ikke så mye man får gjort, bortsett fra å være konsekvent hver gang."

Informant A

5.2.1.4 Hvordan håndtere situasjoner?

En måte å undersøke om daglig leder legger arbeidet til rette for sine ansatte, er å undersøke om han forteller bartenderne hvordan de skal håndtere situasjoner der åpenbart påvirkede personer vil ha mer alkoholserving.

"Nei, ikke noe særlig opplæring i hvordan man skal håndtere det."

Informant B

Vi fikk opplyst at det var opp til bartenderne selv å avgjøre hvordan de vil løse disse situasjonene. En informant svarte at daglig leder pleier å ta seg av hendelsene på egenhånd.

"Ja, men han pleier som oftest å ta seg av situasjonen selv, når noen har fått for mye."

Informant D

Fire av fem informanter er enige om at daglig leder ikke gir noen informasjon om hvordan de skal håndtere situasjonene der fulle gjester vil ha mer alkohol.

5.2.1.5 Tilbakemelding

Vi ville finne ut om daglig leder gir noen form for tilbakemelding til bartenderne, etter at de i hans øyne tar en riktig avgjørelse, og når de tar en gal avgjørelse. Slike tilbakemeldinger indikerer en form for støttende adferd, og derfor spør vi om han gir noen form for skryt eller positive tilbakemeldinger, i de tilfellene en bartender har nektet en åpenbart påvirket person mer alkohol.

"Som oftest er det jeg som vurderer. Så blir sånn: "bra jobba". Enkelt og greit. Har liksom ikke tid til å stå og snakke om situasjonen. Da blir det etter jobben, men da har

du gjerne glemte det. Snakker om det var en bra kveld eller om det var skikkelig drittkveld."

Informant C

På dette spørsmålet svarte fire av informantene at de får en kort "anerkjennelse" ved en korrekt avgjørelse. Informant C og de to siste informantene mener det er etter stengetid at daglig leder gir en oppsummering om det var en bra kveld eller ikke.

Den andre formen for tilbakemelding vi ville undersøke, er om daglig leder sier ifra i de tilfellene *han* mener en person ikke skulle hatt mer servering, men en bartender har vurdert personen slik at servering har funnet sted. Kun informant A sier at daglig leder ikke sier ifra i slike situasjoner:

"Hvis han ikke er enig så sier han ingenting. Da må han være enig, han kan ikke begynne å krangle med meg."

Informant A

"Ja det gjør han. "Han der skulle vel ikke hatt noe mer å drikke" for eksempel."

Informant E

Tre av informantene får beskjed om at personen ikke får mer servering, mens informant E og F får en spørrende tilbakemelding, med en undertone av at daglig leder er uenig i avgjørelsen.

5.2.1.6 Stoppet deg?

For å undersøke daglig leders styrende adferd, spurte vi bartenderne om daglig leder har stoppet dem da de var i ferd med å servere en gjest som *han* mente var for beruset. Informantene som bekrefter at dette har skjedd, legger til at det ikke skjer ofte. Kun én informant mener han/hun ikke har opplevd dette.

"Nei, det har ikke skjedd. Derimot har han gitt beskjed om at en gjest kun kan få én servering til før det er stopp"

Informant D

Underkoden "adferd" skal hjelpe oss å kartlegge hvilken adferd som daglig leder benytter i situasjoner der overskjenking kan forekomme. Informantenes svar varierer, noe som tilsier at daglig leder benytter forskjellige lederstiler. I kapittel seks drøfter vi dataene nærmere, og kartlegger daglig leders styrende og støttende adferd som skal indikere lederstilene han benytter seg av.

5.2.2 Kommunikasjon

I denne underkoden ønsker vi å se nærmere på hvordan daglig leder kommuniserer med bartenderne sine. Kommunikasjonen er et viktig fragment av lederstiler, og ut ifra teorifundamentet vårt sier Hovlands definisjon (Lee, 1993) at daglig leder kan påvirke sine ansatte gjennom kommunikasjon.

5.2.2.1 Kommunikasjon da han stoppet deg?

Vi spurte informantene hva daglig leder sa og eventuelt måten han sa det på, i situasjoner der han har stoppet dem i å servere alkohol til berusede personer, fordi daglig leder mente gjesten hadde fått nok alkohol. Fire av de fem informantene som har blitt stoppet av daglig leder, hevder daglig leder tar ansvar og stopper serveringen.

"Han sier bare ifra til meg at han skal ikke ha noe mer."

Informant E

Informant F har også blitt stoppet, men daglig leder sier ifra på en annen måte enn til de øvrige:

"Han der er kanskje litt for full. [...]han er ikke så veldig streng."

Informant F

5.2.2.2 Hvordan komme frem til avgjørelse?

Det neste vi spurte informantene om, var hvordan de kommer fram til avgjørelser relatert til servering. Vi ønsket med dette å se hvordan daglig leder kommuniserer med bartenderne under denne avgjørelsen.

“Nei, da snakker jeg med daglig leder [...] Går jo veldig fort, så er enten ja eller nei svar.”

Informant C

“Da snakker jeg med daglig leder. Da har jo han et svar. Ja eller nei egentlig. Som regel blir det sånn “siste drink” hvis jeg er litt i tvil.”

Informant F

Selv om daglig leder kan ta en rask avgjørelse ser vi at det er tegn på en toveiskommunikasjon mellom daglig leder og bartenderne, da de også sier fra til han om personer som ikke skal serveres, eller sier seg enig i hans avgjørelse.

“[...] Hvis jeg mener en er for full, serverer ikke daglig leder heller.”

Informant E

“Hvis jeg får den første kunden sier jeg gjerne ifra til daglig leder, sånn som han gjør med meg. Det går begge veier, og man må ta initiativet til å gjøre sånn selv og. Må samarbeide.”

Informant B

5.2.2.3 Lytter til deg ved spørsmål angående servering av berusede gjester?

Videre lurte vi på om informanten følte at daglig leder lytter til dem hvis de har spørsmål relatert til situasjoner der de er usikre på om en kunde skal få servert mer alkohol, og om det eventuelt diskuteres rundt dette. Dette var også for å prøve å kartlegge hva slags kommunikasjonsform som blir brukt i disse situasjonene.

“Ja, det gjør han. Vi kan diskutere, men han har siste ordet. Vi er som regel enig.”

Informant D

“Ja, det føler jeg. Han tar som regel bare en avgjørelse på det.”

Informant E

Alle informantene føler at de blir lyttet til, men det er gjerne daglig leder som tar avgjørelsen hvis de er i tvil om serveringen. Dersom det diskuteres har daglig leder som regel det siste ordet.

5.2.3 Påvirkning

Til slutt har vi underkoden påvirkning. Vi ønsket å finne ut om informantene mener de blir påvirket av daglig leders tilstedeværelse, og om informantene føler at dette er med på å redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn.

5.2.3.1 Daglig leders påvirkning på de ansatte

Informant A mener det har en påvirkning på ham/henne når daglig leder er til stede.

“Ja, jeg blir egentlig bare tryggere.”

Informant A

Informant D og F mener at daglig leder ikke har en påvirkning på dem når han er til stede, men føler et større ansvar når han ikke er til stede.

“[...] Passer kanskje enda mer på om han ikke er der, for da har man litt mer ansvar.”

Informant D

Resten av informantene føler ikke at det har noen direkte påvirkning på dem om daglig leder er til stede når det gjelder servering.

“Nei, jeg har nesten jobbet med daglig leder hver gang, og det er like allright som å jobbe med alle andre. Alle er trivelige. Vi er litt på samme nivå, men respekterer han som sjef. Det er ikke noe annerledes når jeg jobber med andre.”

Informant B

“[...]gjør det samme om jeg er uten han eller med han. Er blitt så vant med det.”

Informant C

Fem av informantene mener at daglig leder ikke har noen påvirkning ved sin tilstedeværelse, mens en av informantene mener det har en direkte påvirkning på ham/henne.

5.2.3.2 Reduserer daglig leders adferd overskjenking?

Avslutningsvis ville vi finne ut om informantene mener at daglig leders adferd er med på å redusere overskjenking, da dette spørsmålet er tett knyttet opp mot selve problemstillingen vår. Flere av informantene føler at daglig leder er flink i arbeidet sitt og passer på å følge gitte regler.

“Han er veldig trygg i det han gjør, og han behandler gjestene veldig bra. Han er veldig straight up og ærlig, og det fører bare til at folk skjønner at det nytter ikke å be om mer.”

Informant A

“Han er flink til å kunne reglene og kunne si ifra [...]han har et godt system i hvordan man gjør alt. Hvis du lurer på noe kan man spørre han.”

Informant B

“Ja, det tror jeg. Siden det er såpass strenge regler i Norge og at han ikke vil miste skjenkebevillingen, så må han så klart være litt streng på det.”

Informant C

To av informantene føler daglig leders adferd ikke har noe å si for overskjenking, da informant D mener at man tenker over situasjonene rundt overskjenking uansett om daglig leder er til stede eller ikke.

“Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror alle tenker på situasjonene når de er der, uansett hvordan han oppfører seg.”

Informant D

6. Drøfting

I dette kapitlet drøftes funnene fra analysekapitlet i relasjon til teorifundamentet, altså hvordan funnene fra intervjuene samsvarer med teorien vi har presentert. Vi vil benytte oss av samme struktur som i analysekapitlet, med unntak av enkelte underkoder som vi har valgt å slå sammen, da disse har nær tilknytning til hverandre.

6.1 Overskjenking

Denne hovedkoden har som nevnt det formål å se om bartenderne ved Den Trebeinte Bjønn har samme oppfatning av begrepet overskjenking som vi har lagt til grunn i denne oppgaven. Tidligere forklarte vi at overskjenking forekommer når alkohollovens § 8-11 ikke overholdes, og denne bestemmelsen benytter seg av begrepet "åpenbart påvirket", med kjennetegnene som følger av oversikten til Helsedirektoratet (Helsedirektoratet, 2013b). Vi vil også undersøke om bartenderne benytter seg av disse fysiske kjennetegnene ved bedømmelsen av alkoholpåvirkede personer, og vi sammenligner funnene fra intervjuene med disse kjennetegnene. Den siste underkoden som tar for seg "andre faktorer", vil vi blant annet drøfte opp mot Buviks rapport (2013) som tar for seg årsaker til at overskjenking forekommer.

Vi har valgt å slå sammen underkodene "begrepet overskjenking" og "åpenbart påvirket av alkohol", siden disse har så nær tilknytning til hverandre, og på bakgrunn av at informantene svarte på begge underkodene om hverandre.

6.1.1 Begrepet overskjenking og begrepet åpenbart påvirket av alkohol

Da informantene skulle svare på hva de legger i begrepet overskjenking, svarte tre av informantene hva som kan bli konsekvensen av overskjenking, og tre svarte hva de mener handlingen overskjenking er. Funnene indikerer at informantene har samme oppfatning av overskjenking som det står innledningsvis i alkohollovens § 8-11, og informant As svar er nærmest regelen i paragrafen, da han/hun mener at å servere en som ikke trenger mer alkohol, er å overskjenke. Dette forstår vi slik at informanten mener at servering av en gjest med grad høyere enn "lett påvirket" (Helsedirektoratet, 2013b) medfører overskjenking.

Dette er i overensstemmelse med vår oppfatning av alkohollovens § 8-11, selv om han/hun ikke spesifikt nevner hvor grensen for serveringsnekt går. Informant D har også en lignende forståelse av begrepet, der overskjenking forekommer når man har servert en person for mye alkohol. En tredje informant mente at servering av synlig berusede personer er overskjenking, og dette kan også omfatte graden "lett påvirket". Ifølge helsedirektoratet vil denne graden av alkoholpåvirkning være et alkoholnivå der servering er tillatt (Helsedirektoratet, 2013b). Vi forstår ut fra de neste svarene at denne informanten har de samme kjennetegnene for personer som skal nektes alkoholservering.

Ut fra alkohollovens § 8-11, regnes overskjenking også som å servere en person alkohol, slik at de *havner* i en tilstand som kan betegnes som åpenbart påvirket. Ingen av informantene sa noe om dette, men la all vekt på servering av personer som allerede var åpenbart påvirket. Siden ingen nevnte denne situasjonen, samsvarer ikke informantenes oppfattelse av begrepet fullstendig med vår begrepsforståelse.

Det vi kom frem til i teorifundamentet basert på Helsedirektoratets oversikt (Helsedirektoratet, 2013b), var at det skulle foreligge tydelige observerbare kjennetegn ved personer som er åpenbart påvirket av alkohol. På spørsmålet om hva informantene legger i begrepet "åpenbart påvirket av alkohol", var alle enige om at man kan se og høre at personen har drukket alkohol, jfr delkapittel 5.1.1 og 5.1.2, noe som er i overensstemmelse med vårt teorifundament.

6.1.2 Observerbare kriterier

Det informantene ser etter ved bedømmelsen av åpenbart påvirkede personer, samsvarer mye med de kriteriene vi hentet fra oversikten til Helsedirektoratet (Helsedirektoratet, 2013b). Disse kriteriene var uoppmerksomhet, vanskeligheter med å feste blikket, utydelig tale, problemer med å gå rett, være slepphendt, er ofte høyrøstet og kan virke forstyrrende på andre gjester. Som vi ser av figur 6 i analysekapittelet, har alle informantene nevnt manglende balanseevne som kjennetegn ved åpenbart påvirkede personer. Øynene ble mye omtalt i intervjuene, der fem av de seks informantene ser på øynene til gjestene for å vurdere beruselsesgraden deres. I følge oversikten til Helsedirektoratet (Helsedirektoratet, 2013b) er et av kjennetegnene å ha vanskeligheter med å feste blikket, og vi tolker funnet i

samsvar med dette kjennetegnet. Utydelig tale ble også nevnt av fem av informantene. Fire av informantene ga uttrykk for at forstyrrende og høyrøstet oppførsel kan være et moment som taler for serveringsnekt. Tre av informantene ser om personer er slepphendt, som for eksempel at de har vanskeligheter med å betale på kortautomaten. Kun informant F nevnte uoppmerksomhet via konsentrasjonsevne som et kjennetegn, og dermed er alle kjennetegnene fra Helsedirektoratets oversikt (Helsedirektoratet, 2013b) blitt nevnt av informantene.

Informantene kom ikke med noen flere kjennetegn enn dem vi har benyttet i teorifundamentet. Dette støtter opp vår kriterieliste som vi har lagt til grunn ved tolkningen av åpenbart påvirkede personer (Helsedirektoratet, 2013b). I tillegg viser denne tabellen at kunnskapsnivået til de ansatte er ganske likt. Som nevnt i teoridelen vil derfor de ansattes erfaring, representert ved deres fartstid, være den faktoren som skiller bartenderes kompetanse fra hverandre (Thompson, 1995). Selv om ikke alle kjennetegnene ble nevnt av alle informantene, betyr det ikke nødvendigvis at bartenderne ikke klarer å bedømme gjestenes beruselsesgrad. Disse kjennetegnene er ikke kumulative, da virkningene av alkohol varierer fra person til person slik det er omtalt i Store Norske Leksikon (Store Norske Leksikon, 2009), og det er nettopp derfor det er en skjønnsmessig vurdering som må til for å bedømme om en gjest skal nektes servering. En bartender kan altså nekte en person som bare viser ett av disse kjennetegnene. Eksempelvis hvis en person ikke gir noen tegn til beruselse annet enn dårlig balanseevne, vil det kunne tilsi at personen har fått i seg så mye alkohol at personen, i følge loven, skal nektes servering.

Alle informantene mener at det kan være vanskelig å bedømme gjesters alkoholnivå. Det ble sagt at å vurdere beruselsesgraden til en person man ikke kjenner kan være vanskelig, da man ikke vet hvordan personen oppfører seg edru, og funnet samsvarer med teorien om at personer reagerer forskjellig på alkohol (Mørland, 2009). En av informantene mente at personer kan være hørylytte av natur, og derfor kan oppfattes alkoholpåvirket av den grunn. Dette kan peke mot at kjennetegnene vi kom frem til i teorifundamentet (Helsedirektoratet, 2013b) i enkelt tilfeller kan være misvisende.

6.1.3 Andre faktorer

Denne underkoden er ment for å undersøke informantenes mening om det kun er bartenderes ansvar at overskjenking forekommer, eller om det finnes andre årsaker til at det skjer. Som Buvik (2013) skriver i sin forskningsrapport har dårlige lysforhold, høy musikk og høyt arbeidspress en påvirkning på bartenderes beslutningsdyktighet, som kan lede til overskjenking dersom daglig leder ikke tilpasser lederstilen etter dette.

En informant mener det kun er bartenderes ansvar å hindre at overskjenking forekommer, mens en annen informant svarte at overskjenking lett forekommer når noen gjester kjøper alkohol til andre gjester. En tredje informant mener at en del av ansvaret også ligger på dørvaktene, og to av informantene la vekt på at overskjenking fort kan forekomme når gjester har drukket mye rett før de kommer inn i baren. Disse funnene indikerer at lyd- og lysforhold som hovedårsaker til overskjenking, som Buvik fant i sin undersøkelse (Buvik, 2013), viser seg ikke å være i samsvar med det våre informanter anser som hovedårsaker til at overskjenking forekommer.

Den siste informanten mener at høyt arbeidspress kan ha noe å si for at overskjenking forekommer, siden tiden en bartender kan bruke på å bedømme en persons beruselsesnivå blir redusert når mange venter på servering. Dette kan bidra til feilvurderinger, og samsvarer med Buviks (2013) funn angående arbeidspress. Derimot mente en av de overnevnte informantene at høy lyd og dårlige lysforhold ikke har noen innvirkning på hans bedømmelsesevne, noe som ikke stemmer overens med Buviks rapport (2013) hva gjelder andre forhold som påvirker bartenderes vurderinger.

Buvik fant også at bartenderes negative holdninger til alkoholloven var en annen hovedårsak til overskjenking (Buvik, 2013), men våre funn viser at kun to av bartenderne har negative holdninger til alkoholloven, da de finner dens regler for strenge. De fire andre informantene svarte at de har en positiv holdning til reglene, blant annet grunnet den norske drikkekulturen. Som nevnt i teorifundamentet, bygger denne kulturen på at høyt alkoholnivå er akseptert av nordmenn når de drikker på serveringssteder, og dermed forventer de servering slik at de når dette nivået (Buvik, 2013). En av informantene mener denne kulturen kan bidra til økt alkoholisme og flere ulykker relatert til alkohol, og derfor er

det nødvendig at reglene er strenge. Dette funnet samsvarer derfor ikke med Buviks funn (Buvik, 2013) om at bartenderer har negative holdninger til alkoholloven.

To av informantene påpeker også at flere gjester klarer å skjule at de er åpenbart påvirket når de bestiller alkohol i baren. Dermed tror bartenderne at de overholder alkoholloven når de serverer denne personen, noe som heller ikke kommer frem av Buviks (2013) rapport om overskjenking.

6.2 Lederstil

Thompsons modell (1995) har fire lederstiler som beskriver optimal adferd for en leder, blant annet ut fra de ansattes erfaring. For å se om daglig leders lederstiler varierer med de ansattes erfaring, valgte vi å sortere informantene i to grupper, avhengig av hvor lenge de har jobbet som bartender. Den første gruppen består av fire bartenderer som har jobbet mindre enn 5 år, som vi valgt å kalle "de uerfarne". Den andre gruppen består av informantene som har jobbet mer enn 5 år som bartender, og går under gruppenavnet "de erfarne". I følge lederstilmodellen vi har valgt (Thompson, 1995), bør daglig leders lederstil for "de uerfarne" enten være instruerende eller overtalende. Ovenfor "de erfarne" bør daglig leder utvise enten en deltakende eller en delegerende lederstil. Denne hovedkoden har derfor som formål å avdekke om de ansatte oppfatter daglig leders lederstiler i samsvar med denne teorien, eller om det finnes rom for optimalisering.

6.2.1 Adferd

Vi definerte begrepet "lederstil" som lederens adferd slik den oppfattes av andre (Thompson, 1995). Denne underkoden skal dermed avdekke de ansattes oppfattelse av daglig leders adferd, slik at modellen (Thompson, 1995) kan anvendes.

6.2.1.1 Følger med på deg?

Tre av informantene i "de uerfarne" mener at daglig leder ikke følger med på dem når de er på jobb. Den fjerde informanten i denne gruppen mente at daglig leder følger delvis med på ham/henne. Dette tyder på at daglig leder utviser en lav styrende adferd mot denne gruppen, og grunnet hans lave profil indikerer adferden en delegerende lederstil (Thompson,

1995). Dette samsvarer ikke med modellen, der høy grad av styrende adferd er å foretrekke for uerfarne arbeidere.

En av informantene fra gruppen "de erfarne" svarte at daglig leder ikke følger med på ham/henne, noe som i følge modellen også vil tilsa en lav styrende adferd av daglig leder (Thompson, 1995). Siden erfarne bartenderne, i følge Thompson (1995), bør planlegge og løse oppgavene selv, tilsier dette funnet at denne adferden er en egnet form for lederstil for "de erfarne". Den andre informanten svarte at daglig leder hadde en oversikt over hva informanten gjør, men at fokuset til daglig leder er mer rettet mot bartenderne med mindre erfaring. Dette funnet stemmer ikke overens med oppfattelsen til "de uerfarne". Likevel legger vi til grunn hvordan de enkelte bartenderne opplever daglig leders adferd ovenfor seg selv, og dermed må "de uerfarne" sin oppfatning av daglig leder gå foran oppfatningen til informanten i "de erfarne". Daglig leders lave profil tilsier derfor at han utviser en delegerende lederstil.

På bakgrunn av disse svarene, utviser daglig leder en lav styrende og lav støttende adferd ovenfor begge gruppene, noe som ifølge modellen (Thompson, 1995) er en delegerende lederstil, som er optimal for "de erfarne" men ikke for "de uerfarne".

6.2.1.2 Sier ifra om berusede gjester?

Lederstil omhandler også måten man planlegger eller tilrettelegger arbeidet for de ansatte (Thompson, 1995). Derfor spurte vi informantene om daglig leder sier fra til bartenderne når *han* ser personer som virker åpenbart påvirket. På dette svarte samtlige av informantene at daglig leder gir slike beskjeder, men på forskjellige måter. Tre av informantene i "de uerfarne" får beskjed om at personen ikke skal få mer alkoholservering, og funnet tilsier en høy grad av styrende adferd ovenfor disse, ved at han tar avgjørelsen for dem. Gjennom enveiskommunikasjon utviser han også en lav grad av støttende adferd, og er i følge modellen en god adferd mot "de uerfarne", da instruerende lederstil bidrar til at grunnleggende ferdigheter innøves hos denne gruppen (Thompson, 1995).

Begge informantene i "de erfarne" får beskjed om at de skal holde et øye med personen som *han* anser åpenbart påvirket. Mot denne gruppen utviser daglig leder en lavere grad av

styrende adferd, siden han legger ansvaret for selve vurderingen over på bartenderne, uten noen videre støttende adferd. Dette tyder på en lav støttende og lav styrende lederstil, noe som ifølge modellen er optimalt for ansatte som har høy erfaring (Thompson, 1995).

Ut ifra disse funnene viser det seg en forskjell i daglig leders adferd overfor de to gruppene, der "de uerfarne" opplever lederstilen som instruerende, mens "de erfarne" opplever en mer delegerende lederstil. I følge modellen (Thompson, 1995) utviser dermed daglig leder i disse situasjonene optimale lederstiler for de to erfaringsgruppene.

6.2.1.3 Gjør noe aktivt?

Informantene ble spurt om daglig leder gjør noe aktivt for å redusere overskjenking. Det kan omhandle handlinger både før og etter situasjoner der overskjenking kan forekomme, dersom formålet med handlingen er å påvirke bartenderne, enten der og da, eller i fremtidige situasjoner. Hensikten med spørsmålet var derfor å avdekke daglig leders grader av styrende og støttende adferd (Thompson, 1995) i tidsrommene før og etter situasjoner knyttet til overskjenking.

Fire av informantene svarte at daglig leder hadde hengt opp oversikten over beruselsesgrader (figur 1), og denne handlingen antyder at daglig leder utviser en lavt styrende og lavt støttende adferd. Siden oversikten er ment som en hjelp for alle bartenderne, utviser dermed daglig leder en delegerende lederstil ovenfor begge erfaringsgruppene. Funnet samsvarer med teorien om delegerende lederstil, siden flere av informantene mener det ikke er mye daglig leder aktivt kan gjøre for å redusere overskjenking, og han kan i følge Thompson (1995) heller bruke tid på andre områder som er viktig for virksomheten.

Informantene har svart at å henge opp oversikten er det eneste aktive daglig leder gjør for å redusere overskjenking, men vi ser gjennom andre funn at han aktivt reduserer overskjenking ved å utvise en instruerende lederstil (Thompson, 1995) i situasjoner der overskjenking faktisk kan forekomme, jfr delkapittel 6.2.1.2 og 6.2.1.6. Med disse motstridene funnene er det nærliggende å anta at daglig leder ikke foretar seg noe aktivt for å redusere overskjenking *før* situasjonene oppstår, altså benytter en delegerende lederstil.

Derimot er han veldig aktiv *når* slike situasjoner oppstår, og benytter da en instruerende lederstil.

6.2.1.4 Hvordan håndtere situasjoner?

Kun informant D i gruppen "de uerfarne" mente at daglig leder gir instruksjoner på hvordan han/hun skal håndtere situasjoner der åpenbart berusede gjester vil ha mer servering, og etter modellen (Thompson, 1995) kan dette minne om en selgende/overtalende lederstil. De andre i denne gruppen mente at det var opp til dem selv å avgjøre hvordan de skal håndtere disse situasjonene, og "de erfarne" delte også denne oppfatningen. Siden majoriteten av informantene mener daglig leder på dette feltet utviser en lavt styrende og lavt støttende adferd, vil dermed lederstilen benyttet ligge nærmest delegerende. For "de erfarne" er denne lederstilen i samsvar med teorien, og gunstig da de ansatte med mer erfaring ofte vet hvordan de kan løse problemet på en tilfredsstillende måte (Thompson, 1995). For "de uerfarne" kan denne lederstilen føre til usikkerhet og uheldige situasjoner dersom de ansatte gjør noe feil. Dette tilsier at daglig leder burde benyttet seg av en selgende/overtalende lederstil ovenfor alle "de uerfarne" i slike situasjoner, og ikke bare informant D.

6.2.1.5 Tilbakemelding

I følge Thompson er støttende adferd særpreget av at lederen roser de ansatte etter at de har utført en vellykket arbeidsoppgave (Thompson, 1995). På spørsmålet om de får skryt eller noen form for anerkjennelse av daglig leder når de nekter en åpenbart påvirket person mer alkohol, svarte fire av informantene at de får en kort tilbakemelding der og da. Tre av informantene mener de får en generell oppsummering av kvelden etter stengetid. I følge Thompson (1995) tilsier dette at daglig leder utviser en form for støttende adferd overfor alle de ansatte, men graden av den støttende adferden tolker vi som relativt lav. Lavt støttende adferd betyr at daglig leders lederstil enten er instruerende eller delegerende for begge gruppene. Vi finner også den styrende adferden i disse situasjonene som lav på grunn av daglig leders lave profil (Thompson, 1995), og dermed minner dette om delegerende lederstil. Som beskrevet i teorifundamentet, er delegerende den gunstige lederstilen for "de erfarne". Når "de erfarne" vet at de tar en riktig beslutning, vil de ikke ha et like stort behov

for ros som "de uerfarne". For "de erfarne" holder det at daglig leder holder en lav profil, og gir en oppsummering på slutten av kvelden, slik funn viser at han gjør. For "de uerfarne" burde daglig leder vært mer støttende, altså benyttet seg av en selgende/overtalende eller deltakende lederstil. Etter modellen er selgende/overtalende en gunstig lederstil ovenfor uerfarne bartendere som trenger å lære (Thompson, 1995). Dette tilsier at daglig leder burde vise mer støttende adferd overfor "de uerfarne", og gi dem mer skryt og anerkjennelse når de tar korrekte avgjørelser.

Når det gjelder funnene fra spørsmålet om daglig leder gir tilbakemelding etter at de ansatte har tatt en gal avgjørelse, viser det seg at han utviser forskjellig adferd ovenfor de to erfaringsgruppene. Kun én informant i "de uerfarne" mener at daglig leder ikke ga noen tilbakemelding på dette. De tre andre i gruppen får beskjed om at personen ikke skal få servert mer alkohol, og denne adferden er etter modellen (Thompson, 1995) sterkt styrende og lavt støttende. Daglig leder går inn i situasjonen og tar beslutningen om at serveringen skal stoppes, og benytter enveiskommunikasjon for å fremme budskapet. Dette tyder på en instruerende lederstil og er, i samsvar med teorien, en gunstig lederstil overfor "de uerfarne".

"De erfarne" får en lignende tilbakemelding, men den blir lagt frem på en spørrende måte. Dette kan enten bety at daglig leder benytter seg av en toveiskommunikasjon med "de erfarne", hvor han ønsker en tilbakemelding på hvorfor de handlet som de gjorde, og utviser da en delegerende lederstil. På en annen side kan måten han fremlegger spørsmålet på, oppfattes som et retorisk spørsmål. Uansett hvordan spørsmålet er ment, tyder dette på at daglig leder stoler på "de erfarne" sine avgjørelser, selv om han kan være uenig i beslutningen deres. Vi mener derfor at daglig leder benytter seg av en delegerende lederstil, uavhengig av om man anser spørsmålet som en tilbakemelding på avgjørelsen eller et retorisk spørsmål (Thompson, 1995).

6.2.1.6 Stoppet deg?

Fra analysekapittelet kom det frem at kun informant D ikke har blitt stoppet av daglig leder, mens de resterende opplyser at dette har hendt. Dette funnet kan styrke informant E sin påstand om at daglig leder følger med på "de uerfarne", og utviser derfor en høyere grad av

styrende adferd enn det informantene tror, jfr delkapittel 6.2.1.1. I situasjonene der daglig leder hindrer bartenderne å servere gjester, utviser han en instruerende lederstil ved å ta avgjørelsen for dem. Denne lederstilen er effektiv i situasjoner der det ikke er tid for diskusjoner (Thompson, 1995), og som ansvarlig for at overskjenking ikke forekommer, er daglig leder nødt til å handle raskt. Derfor vil instruerende lederstil på grunn av tidsaspektet være den optimale lederstilen ovenfor begge gruppene i disse tilfellene (Thompson, 1995).

Under følger underkoden "kommunikasjon", hvor vi ser på måten daglig leder kommuniserer med sine ansatte i gitte situasjoner.

6.2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er som nevnt en viktig del av lederstiler, og er sentral i modellen til Thompson (1995). Det er viktig å få innsikt i om daglig leder tar i bruk enveis- eller toveiskommunikasjon, da dette kan være med på å fastslå hvilken av de fire lederstilene som daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn utviser. Vi har brukt definisjonen til Hovland, som tilsier at kommunikasjon kan endre adferden til andre (Lee, 1993). Vi vil med dette se om daglig leders kommunikasjon kan endre adferden til bartenderne. Enklere sagt, om bartenderne gjør som daglig leder sier, og om daglig leder bruker den kommunikasjonsformen som er i samsvar med modellen til Thompson (1995).

6.2.2.1 Kommunikasjon da han stoppet deg?

Vi stilte informantene spørsmålet om daglig leder hadde stoppet dem i situasjoner der de har servert personer som var åpenbart påvirket av alkohol, jfr delkapittel 6.2.1.6. Videre spurte vi informantene hva daglig leder sier når han stopper dem. Alle "de uerfarne" svarte at de får en direkte beskjed om at personene ikke skal serveres mer alkohol, noe som peker i retning av instruerende lederstil i Thompsons modell (1995), der et viktig nøkkelord er enveiskommunikasjon. Denne lederstilen egner seg bra i situasjoner hvor det er lite tid til diskusjoner og den ansatte ikke sitter med nok fagkunnskaper (Thompson, 1995). Da "de uerfarne" er bartendere med minst erfaring, kan instruerende lederstil være et smart valg av daglig leder, der enveiskommunikasjonen brukes for å endre bartenderes adferd (Lee, 1993).

Blant "de erfarne" får den ene informanten en mer spørrende form for tilbakemelding, og beskjeden ble heller ikke gitt så strengt. Også her kan en slik spørrende tilbakemelding oppfattes som et retorisk spørsmål. Dette kan tyde på en mer åpen kommunikasjonsform hvor denne informanten har mulighet til å diskutere avgjørelsen, og daglig leder utviser derfor en selgende/overtalende lederstil, der han åpner for toveiskommunikasjon (Thompson, 1995). Den andre informanten blant "de erfarne" fikk samme tilbakemelding som "de uerfarne", noe som ikke samsvarer ikke med modellen til Thompson (1995), da "de erfarne" ikke skal trenge en høy grad av styring. Dette funnet kan indikere at daglig leder benytter seg av samme lederstil når han stopper bartenderne, uavhengig av deres erfaring. Likevel ser vi på bakgrunn av de tidligere funnene, blant annet i delkapittel 6.2.1.2 og 6.2.1.5, at daglig leder har utvist ulike lederstiler for de to erfaringsgruppene, og dermed velger vi å poengtere funnet i dette delkapittelet også. Dermed mener vi at daglig leder benytter seg av instruerende lederstil ovenfor "de uerfarne", og selgende/overtalende lederstil ovenfor en av "de erfarne".

6.2.2.2 Hvordan komme frem til avgjørelse?

Videre ønsket vi å se på hvordan daglig leder og informantene kommer frem til avgjørelser der det er tvil om en person skal få alkoholservering eller ikke. Dette var igjen for å se på kommunikasjonsformen som ble brukt mellom leder og ansatt. Begge erfaringsgruppene mente at toveiskommunikasjon ble benyttet ved disse avgjørelsene, som tilsier at daglig leder benytter en selgende/overtalende lederstil (Thompson, 1995). Tre av informantene mente daglig leder også har det siste ordet, og denne formen for lederstil kan være bra for "de uerfarne", da de vil kunne få et læringsutbytte av å diskutere avgjørelsen (Thompson, 1995).

En av "de uerfarne" mente at det nødvendigvis ikke er daglig leder som har det siste ordet ved slike avgjørelser, som tilsier en deltakende lederstil der ansatte får ta beslutninger på noen av områdene (Thompson, 1995). En av "de erfarne" mener også at daglig leder støtter den avgjørelsen informanten tar, noe som også anmoder deltakende lederstil. Ifølge Thompson (1995) vil denne formen for lederstil være et smart valg ovenfor "de erfarne" som sitter med erfaring fra lignende situasjoner, men ikke nødvendigvis en bra lederstil for "de

uerfarne" med mindre erfaring. Disse funnene viser dermed at daglig leder benytter seg av både selgende/overtalende og deltakende lederstil i disse situasjonene, og at valg av lederstil ikke avhenger av de ansattes erfaring.

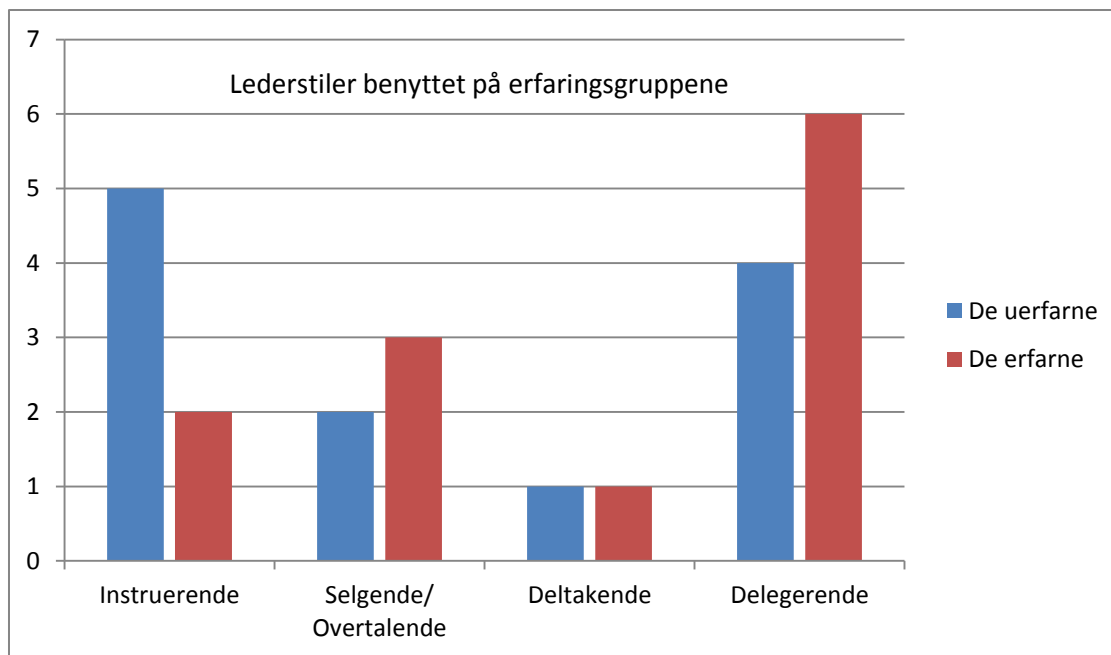
6.2.2.3 Lytter til deg ved spørsmål angående servering av berusede gjester?

Det siste spørsmålet knyttet til kommunikasjon gjaldt om bartenderne føler at daglig leder lytter til dem ved spørsmål angående servering av berusede gjester. Vi ville avdekke om det er en form for diskusjon, eller om det er daglig leder som tar avgjørelser i situasjoner der bartenderne er usikre, slik at vi kunne fastslå hvilke av de fire lederstilene etter Thompsons modell (1995) daglig leder benytter.

Alle informantene mener at daglig leder lytter til dem, og at det er daglig leder som har den endelige beslutningen, og i følge modellen (Thompson, 1995) blir dermed selgende/overtalende lederstil benyttet. Siden det i slike situasjoner er liten tid til diskusjoner og avgjørelsen må tas umiddelbart, vil den instruerende lederstilen være mer egnet for "de uerfarne", da det kan hende de ikke har det nødvendige grunnlaget for å ta en riktig avgjørelse. Ifølge Thompsons modell (1995) bør ingen av disse lederstilene benyttes på "de erfarne". Dette funnet samsvarer dermed ikke med modellen, fordi deltakende lederstil er å foretrekke ovenfor ansatte med lang erfaring, som er usikre på hvordan problemet skal løses (Thompson, 1995).

6.3 Opptelling av lederstiler

For å enklere se om daglig leder ved Den Trebeinte Bjønn varierer lederstil avhengig av medarbeidernes erfaring, har vi laget et diagram som viser en opptelling av de ulike lederstilene benyttet ovenfor de to erfaringsgruppene. Diagrammets søyler viser dermed antall observasjoner på de ulike lederstilene, slik vi har kommet frem til i de overstående delkapitlene i drøftingen. De blå søylene representerer antall observasjoner for gruppen "de uerfarne", mens de røde søylene representerer "de erfarne".



Figur 7: Diagrammet viser en opptelling av daglig leders lederstiler, sortert etter de to erfaringsgruppene.

Diagrammet viser at "de uerfarne" opplever instruerende lederstil oftest, og dette er i samsvar med teorien om at instruerende lederstil er å foretrekke for ansatte med mindre erfaring (Thompson, 1995). Likevel ser vi at den delegerende lederstilen nesten like ofte er blitt benyttet, noe som ifølge Thompson (1995) ikke er en gunstig lederstil for "de uerfarne".

Videre ser vi av diagrammet at "de erfarne" opplever delegerende lederstil klart oftest, og ifølge modellen (Thompson, 1995) er denne lederstilen den mest gunstige både for de ansatte med tilstrekkelig erfaring, og for lederen selv. Selv om delegerende lederstil er den ønskede lederstilen ovenfor denne erfaringsgruppen, ser vi at daglig leder også har benyttet seg av den instruerende. I kritiske situasjoner kan instruerende lederstil være korrekt å bruke også ovenfor "de erfarne", som for eksempel når daglig leder ser at overskjenking er i ferd med å forekomme. Da han er hovedansvarlig for at alkh § 8-11 blir overholdt, bør han hindre at dette skjer. Deltakende lederstil ser vi forekommer sjelden ovenfor begge erfaringsgruppene, og denne samt selgende/overtalende lederstil er ikke å foretrekke for noen av gruppene (Thompson, 1995), da vi i teorifundamentet forutsatte at medarbeidernes vilje er god.

6.4 Påvirkning

I underkoden "påvirkning" ønsket vi å se på informantenes mening direkte rettet mot problemstillingen vår. Vår definisjon av ledelse indikerer at daglig leder har en påvirkning på de ansatte gjennom utøvelse av ledelse (Thompson, 1995), og gjennom diagrammet ser vi at daglig leder ofte utviser anbefalte lederstiler etter Thompsons modell (1995) i forhold til de to erfaringsgruppene. Vi undersøkte om informantene opplever noen direkte form for påvirkning fra daglig leder, og vi har ikke sortert informasjonen gruppevis, fordi vi ville få frem informantenes individuelle oppfatning av daglig leders påvirkning. Informantene ble derfor stilt spørsmål om de føler det har påvirkning på dem med hensyn til servering, at daglig leder er til stede når de er på jobb. Vi ønsket med dette å se om informantenes oppfatning av daglig leder og hans adferd stemmer overens med Thompsons (1995) definisjon av ledelse.

6.4.1 Daglig leders påvirkning på de ansatte

Informant A mener han/hun er tryggere på jobb når han/hun arbeider sammen med daglig leder, og en tryggere ansatt vil kunne gi positive virkninger for virksomheten (Thompson, 1995). Som flere av funnene i analysekapittelet viser, har daglig leder en klar påvirkning på informanten siden han/hun føler seg lyttet til, og når informanten har spørsmål angående servering, tar daglig leder avgjørelser for ham/henne. Informant A er en av bartenderne fra "de uerfarne", og instruerende lederstil er i følge Thompson (1995) den anbefalte lederstilen for denne informanten. Gitt at daglig leder, gjennom sin lederstil, ønsker å oppnå et resultat som reduserer overskjenking, anser vi denne lederstilen som en optimal måte å tilnærme seg dette resultatet, ovenfor informant A.

Resten av informantene mener at daglig leder ikke har noen direkte påvirkning på dem angående servering, og dette samsvarer ikke med Thompsons (1995) definisjon av ledelse, som sier at ledere forsøker å påvirke sine ansatte for å nå et resultat. Informantenes svar tyder derfor på at daglig leder enten er mislykket i sine forsøk på å påvirke de ansatte, eller at han ikke forsøker å påvirke dem. Ut fra informantenes tidligere svar, har vi funnet at daglig leder *gjør* forsøk på å påvirke informantene i bestemte situasjoner. Daglig leder har gjennom instruerende lederstil stoppet informanter i å overskjenke. Han sier ifra til samtlige bartenderne når han ser åpenbart berusede personer i lokalet, og lytter til dem når de har

spørsmål angående servering. Dermed *har* daglig leder en påvirkning også på disse bartenderne i situasjoner der overskjenking kan forekomme. Som vi ser av diagrammet (figur 7), benytter daglig leder seg ofte av lederstilene som i følge Thompson (1995) er optimale med hensyn til de forskjellige bartenderes erfaring. Vi har forutsatt at daglig leder benytter seg av lederstilene med tanke på å redusere overskjenking, og dermed tilsier funnene at daglig leder påvirker informantene i retning av å overholde alkohollovens bestemmelse om overskjenking. Gjennom aktiv bruk av lederstiler har vi funnet at han har stoppet flere av bartenderne i å overskjenke, og dermed reduseres overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn.

Informant D og F mener de er strengere med hensyn til servering når daglig leder ikke er til stede. Når daglig leder ikke er til stede, anser vi dette som en delegerende lederstil fra Thompsons modell (1995), fordi ansvar delegeres til de ansatte. I følge modellen (Thompson 1995), er delegerende en optimal lederstil å bruke på informant F på bakgrunn av vedkommende sin erfaring, men ikke for informant D som har mindre erfaring. Da informantene mener at de blir strengere med hensyn til servering også når daglig leder ikke er til stede, tilsier dette at delegerende lederstil påvirker disse informantene til å nå resultatet om håndheve alkhl § 8-11.

6.4.2 Reduserer daglig ledes adferd overskjenking?

Til slutt ville vi å se om informantene mener at daglig ledes adferd er med på å redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Informantenes svar på dette spørsmålet kan knyttes tett opptil essensen i vår problemstilling.

Tre av informantene mener at daglig ledes adferd direkte reduserer overskjenking fordi han er streng når det kommer til alkoholreglene, og dette samsvarer med vår forutsetning om at daglig leder ønsker å nå et resultat som redusere overskjenking (Thompson, 1995). To informanter var også enig i at hans adferd reduserer overskjenking ved å si ifra når bartenderne gjør noe feil. Ved at de ansatte lærer av sine feil, reduser daglig leder sjansen for at feilen gjentas, som igjen kan redusere at overskjenking forekommer.

Informant D i mener derimot at daglig leders adferd ikke har noen påvirkning på reduksjon av overskjenking, og mener han heller ikke har noen påvirkning vedrørende informantens serveringsvaner. Disse funnene kan tilsa at daglig leders utøvelse av ledelse etter Thompsons (1995) definisjon, ikke har vært vellykket ovenfor denne informanten. Vedkommendes mening strider derfor imot vår oppfattelse av at daglig leders lederstiler reduserer overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn.

I det neste kapittelet vil vi komme med konkrete tiltak og anbefalinger til vår samarbeidspartner, som vi mener kan redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Deretter gjør vi rede for feilkilder ved oppgaven, samt momenter til videre forskning. Oppgaven avsluttes med en konklusjon og besvarelse av vår problemstilling.

7. Tiltak

Dette kapittelet inneholder tiltak som vi mener kan redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Disse tiltakene baserer seg på funn fra denne oppgaveprosessen og vi vil også komme med råd som daglig leder kan ta i betraktning ved videre drift av baren.

7.1 Forholdet leder-ansatt

Som tidligere nevnt i teorien, er medarbeidere i stadig utvikling, og dermed må forholdet mellom bartenderne og daglig leder være dynamisk. Når erfaringen til de ansatte endres, vil det være nødvendig for daglig leder å endre sin lederstil ut fra deres erfaringsnivå. I følge Thompson (1995) betyr dette at daglig leder til stadighet må vurdere de ansattes erfaringsnivå, som kan bidra til at medarbeiderne fortsetter sin utvikling. Vi vil råde daglig leder å lese boken "Situasjonsbestemt ledelse" av Thompson (1995), som på en ryddig måte forklarer hvordan man som leder kan vurdere de ansattes erfarings- og kompetansenivå. Den optimale situasjonen er i følge Thompson (1995) å ende opp med å delegerer oppgaver, slik at det er delegerende lederstil som blir benyttet. I denne situasjonen vil bartenderne få glede av å mestre oppgaver på egenhånd, og den daglige lederen får frigitt tid som kan benyttes på andre områder som er viktig for Den Trebeinte Bjønn.

7.2 Intern instruks

I følge kapittel 8 i forskriftene til alkoholloven står det at den interne instruks skal inneholde informasjon som gjør at alkohollovens regler overholdes. Den interne instruks ved Den Trebeinte Bjønn (2013) inneholdt ingen informasjon som kan hjelpe de ansatte i å vurdere gjestenes beruselsesnivå. Derfor mener vi at oversikten som viser grader av alkoholpåvirkning (Helsedirektoratet, 2013b) bør legges til i denne instruks, og instruks bør være lett tilgjengelig for de ansatte til enhver tid. Da oversikten er utgitt av Helsedirektoratet og ment som en hjelp til de som serverer alkohol, burde denne oversikten være en del av opplæringen av nye ansatte.

7.3 Opplæring i hvordan håndtere situasjoner

Selv om vi fant informasjon om temaet i den interne instruksen ved Den Trebeinte Bjønn (2013), mente bartenderne at de ikke har fått noen opplæring i hvordan de skal håndtere situasjoner, der åpenbart påvirkede personer skal nektes servering. Dette mener vi kan føre til at enkelte bartenderne finner det vanskeligere å nekte kranglete gjester servering, og dermed kan dette bidra til at overskjenking finner sted. Dersom daglig leder gjør de ansatte klar over at slike situasjoner kan oppstå, og gir dem en grundig opplæring i hvordan disse situasjonene bør håndteres, mener vi dette kan gjøre det lettere for bartenderne å nekte kranglende gjester servering. Opplæringen kan bestå av et kurs, der de ansatte lager scenarier og øver seg på slike situasjoner.

7.4 Alkoholkjøp til andre gjester

Ut fra intervjuene kom det frem at enkelte gjester kjøper alkohol til andre. Dette gjør at bartenderne ikke får vurdert beruselsesgraden til alle gjestene som drikker alkohol på stedet, og dermed kan overskjenking forekomme. Denne utfordringen kan løses ved at gjestene kun tillates å kjøpe én alkoholenhet av gangen. Dette øker sannsynligheten for at gjestene som ønsker alkoholholdig drikke kommer til baren selv, og dermed kan bartenderne vurdere alkoholgraden til hver enkelt gjest. Dersom daglig leder finner denne praksisen for streng, er et annet alternativ å be gjestene som får kjøpt alkohol til seg, om å komme til baren slik at bartenderne også kan vurdere deres alkoholnivå.

7.5 Vakter

Undersøkelsen vår avdekket at flere av informantene mener det er mangler ved vakt holdet til Den Trebeinte Bjønn. Flere mener at for mye ansvar hva angår berusede gjester faller på de som står bak baren, og at mange av situasjonene der overskjenking har forekommet kunne vært avverget ved å legge mer ansvar over på vaktorpset. Vi vil derfor påpeke noen viktige momenter som kan bidra til forbedringer på dette feltet.

Det første vi vil anbefale er at vaktene blir strengere ved vurderingen av gjester. Dørvaktene burde, på lik linje med bartenderne, kunne bedømme hvem som er åpenbart påvirket, slik at det vil være en enighet mellom dørvakter og bartenderne om hvem som kan få innpass og

oppholde seg i lokalet. Daglig leder kan sørge for at dørvaktene er kjent med de observerbare kriteriene i samsvar med Helsedirektoratets oversikt (Helsedirektoratet, 2013b) og instruere vaktene til å være nøye ved bedømmelsen av berusede personer.

I den interne instruksjonen ved Den Trebeinte Bjønn (2013) står det at dørvaktene bør ha øyekontakt med ansatte som står bak baren hvert 15. minutt (vedlegg 3). En av informantene savnet at vaktene hadde mer kontroll inne på lokalet. På grunnlag av dette ønsket, anbefaler vi daglig leder å ha en ekstra vakt på jobb, og dermed kan ansvarsområdene deles opp blant vaktene. Dersom en vakt har ansvaret for innslipp og uteområdet, kan en annen vakt ha ansvaret for aktiviteten og gjestene på inneområdet. Dette tiltaket kan forbedre kontakten mellom bartenderne og vaktene, og på den måten trenger bartenderne bare å konsentrere seg om gjestene rundt barområdet. Dersom daglig leder ikke anser behovet for flere vakter som stort nok, anbefaler vi å skjerpe inn rutinen hva gjelder kontakt mellom bartenderne og vakter, som for eksempel redusere praksisen med øyekontakt til hvert 10. minutt.

Det siste momentet hva gjelder vakthold, omhandler innslipp. Det kom også frem av undersøkelsen at en av informantene mente det ble sluppet inn for mange gjester av gangen. Dette kan gi bartenderne en dårligere oversikt og dermed dårligere kontroll over beruselsesnivået til hver enkelt gjest. Vårt råd til daglig leder er derfor å justere innsippet av gjester, med hensyn til bartenderens erfaring, og tilpasse antallet ut fra hvor mange gjester bartenderne klarer å kontrollere.

8. Feilkilder og videre forskning

I dette kapittelet vil vi redegjøre for feilkilder i forbindelse med vår oppgave og undersøkelse. Avslutningsvis har vi laget en revidert forskningsmodell til videre forskning, som viser ytterligere faktorer vi har funnet i løpet av denne oppgaven, som også kan være med på å påvirke de ansattes håndhevelse av alkhl § 8-11.

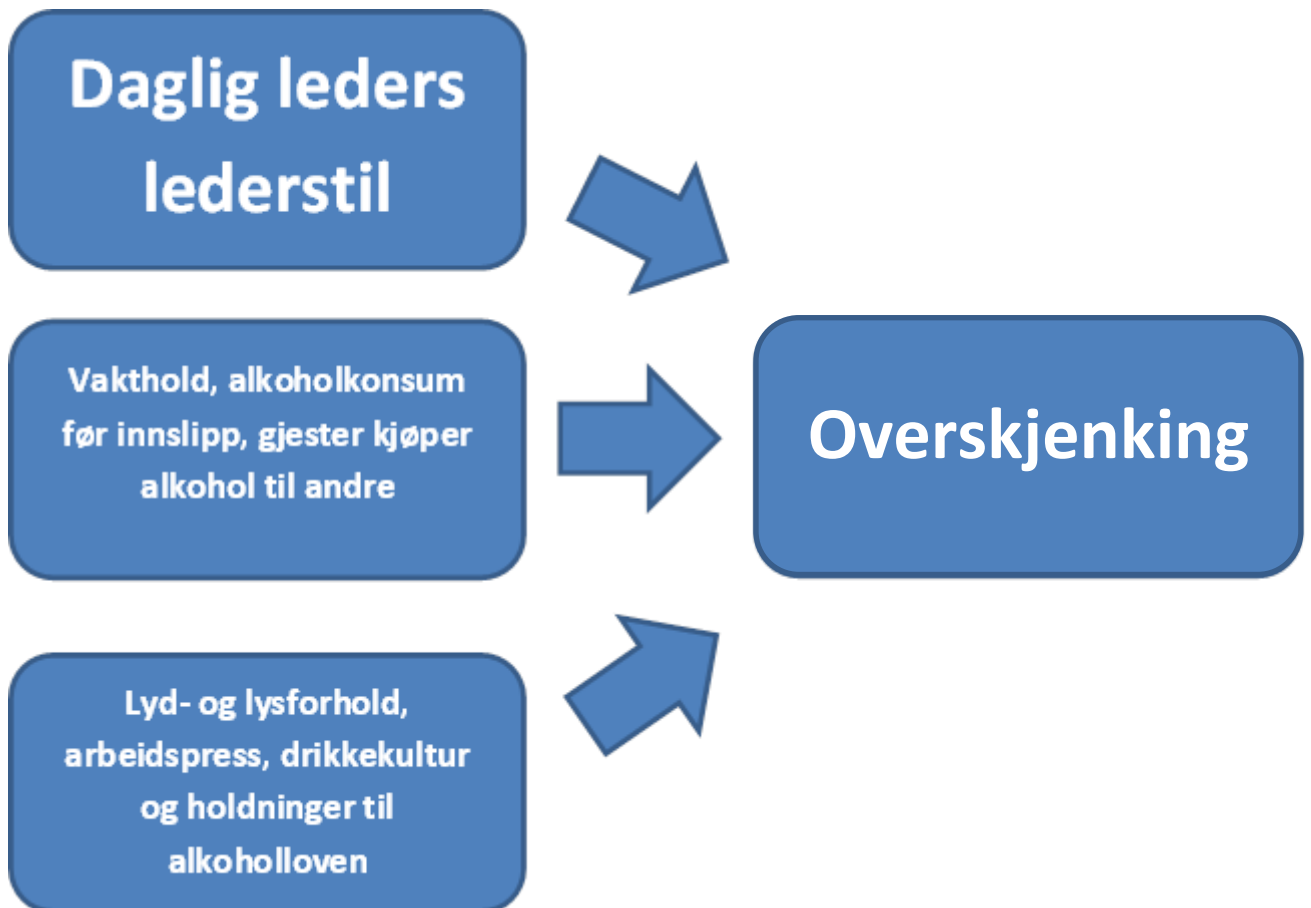
Optimalt burde undersøkelsen vært gjennomført med flere informanter. Da Den Trebeinte Bjønn har et begrenset antall bartendere, hadde vi kun seks intervjuobjekter tilgjengelig for undersøkelsen. Dette kan derfor svekke informantenes anonymitet, og kunne vært unngått dersom vi hadde hatt et større utvalg informanter.

En svakhet ved oppgaven gjelder tidsaspektet ved undersøkelsen. Vi hadde kun mulighet til å foreta én enkelt undersøkelse, og vi har derfor ikke hatt mulighet til å observere eventuelle endringer ved daglig leders lederstil, etter hvert som erfaringsnivået til bartenderne øker. Ved å foreta flere undersøkelser med jevne mellomrom, vil det være mulig å se om daglig leder følger de ansattes utvikling, og endrer lederstil deretter. En slik langsgående studie ville dermed kunne avdekket om daglig leder er dynamisk i bruken av lederstiler, og om dette faktisk medfører en reduksjon i overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn.

Vi har sett at Buviks (2013) funn hva gjelder hovedårsaker til overskjenking, ikke stemmer over ens med det våre informanter anser som hovedårsaker. Da vår undersøkelse er begrenset til Den Trebeinte Bjønn, og Buviks (2013) undersøkelse er gjennomført i et Oslo-distrikt, kan vi dermed ikke generalisere at våre funn gjelder alle serveringssteder, uavhengig av geografisk plassering. Dette kan også medføre at vår forutsetning, om at den norske drikkekulturen gjelder for Den Trebeinte Bjønn, er feil. Ved videre forskning kan det være aktuelt å studere flere serveringssteder, slik at det kan avdekkes om hovedårsaker til at overskjenking forekommer varierer med geografisk plassering.

I teorifundamentet illustrerte vi vår problemstilling i en forskningsmodell. Denne fokuserte kun på hvordan daglig leders lederstil påvirker bartenderne til å overholde bestemmelsen

om overskjenking. I løpet av arbeidet med denne oppgaven, har vi i gjennom faglitteratur og intervjuer tilegnet oss kunnskap om andre faktorer, som også kan påvirke bartenderes håndhevelse av alkhl § 8-11. Vi har valgt å legge til disse faktorene i en revidert modell (figur 8), slik at vår samarbeidspartner får en oversikt over ytterligere påvirkningsfaktorer som kan påvirke overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn.



Figur 8: Revidert modell for overskjenking.

Denne modellen har vi utarbeidet basert på Thompsons bok om situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 1995), Buviks (2013) hovedårsaker til at overskjenking forekommer, samt funn hentet fra intervjuene i undersøkelsen. Den illustrerer utfordringene daglig leder burde være klar over, i arbeidet med å redusere overskjenking.

Boksen øverst til venstre indikerer at daglig leder gjennom sin lederstil kan påvirke de ansatte med hensyn til overskjenking. I samsvar med teorien om situasjonsbestemt ledelse

(Thompson, 1995) og Hovlands (Lee, 1993) definisjon av kommunikasjon, kan daglig leder direkte påvirke sine ansatte gjennom utøvelse lederstiler.

Boksen i midten på venstre side illustrerer informantenes egne oppfatninger av årsaker til at overskjenking forekommer ved Den Trebeinte Bjønn. Informantene etterlyser en annen ansvarsfordeling hva gjelder vakthold, som kan forenkle arbeidet for reduksjon av overskjenking. De anser også alkoholkonsum før gjestene ankommer serveringsstedet og alkoholkjøp for andre, som faktorer som vanskeliggjør bedømmelsen av gjestenes beruselsesgrad. Av disse faktorene, mener vi at vår samarbeidspartner gjennom å endre rutinene ved baren, kan forbedre vaktholdet og endre praksisen ved alkoholkjøp til andre enn seg selv. Alkoholkonsum før innslipp vil ikke vår samarbeidspartner kunne påvirke, men det er likevel viktig å være klar over denne faktoren, da den kan føre til overskjenking.

Den nederste boksen til venstre illustrerer Buviks (2013) tre hovedfaktorer til overskjenking. Selv om våre informanter ikke ser på disse faktorene som hovedårsaker per dags dato, vil de nevnte faktorene fortsatt kunne ha en påvirkning på håndhevelse av alkohollovens § 8-11 senere. Vi finner faktorene arbeidspress og lyd- og lysforhold, samt bartenderes holdninger til alkoholloven mulig å endre. Den norske drikkekulturen vil derimot være utenfor vår samarbeidspartners umiddelbare påvirkningsområde.

Illustrasjonen viser at daglig leder, ikke bare gjennom sin lederstil, kan påvirke bartenderes håndhevelse av alkohl § 8-11. Modellen ikke er uttømmende med hensyn til påvirkningsfaktorer, men ved å endre rutinene ved baren, og ved å være klar over de nevnte påvirkningsfaktorene, mener vi det kan føre til en reduksjon av overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Vi mener også at forskningsmodellen kan benyttes av andre serveringssteder, da flere serveringssteder kan stå ovenfor lignende utfordringer.

9. Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi besvare vår problemstilling:

“Påvirker daglig leders lederstiler ved Den Trebeinte Bjønn bartenderenes håndheving av alkohollovens § 8-11 om overskjenking? Hvis så, hvordan?”

Selv om vi ikke fant en definisjon av begrepet "åpenbart påvirket", viste det seg at informantene legger de samme observerbare kjennetegnene til grunn ved bedømmelsen av åpenbart påvirkede gjester, som vi kom frem til i teorikapittelet. Informantenes forståelse av begrepet "overskjenking" samsvarer delvis med alkhl § 8-11, da de mener overskjenking er å servere alkohol til en person som allerede er åpenbart påvirket. Det ble ikke lagt vekt på å servere en person som kan havne i en åpenbart påvirket tilstand.

Da denne oppgaven bygger på en forutsetning om at daglig leder ønsker at alkohollovens § 8-11 blir håndhevet, vil han prøve å påvirke de ansattes adferd i forsøk på å oppnå dette resultatet. Fem av de seks informantene mener at daglig leder ikke har noen påvirkning på dem, men undersøkelsen vår har vist at daglig leder utviser forskjellige lederstiler som varierer med tanke på ulike situasjoner og de ansattes erfaringsnivå, og disse lederstilene har en påvirkning på dem. Som undersøkelsen vår har avdekket, er daglig leder mer styrende ovenfor ansatte med mindre erfaring, og dermed veileder og kontrollerer han disse bartenderne i større grad. Når det kommer til de erfarne bartenderne, legger daglig leder mer av ansvaret over på dem, og disse ansatte er mer tjent med en lav grad av styring. I situasjoner der det er nødvendig, har vi sett at daglig leder går inn i situasjonen og hindrer bartenderne i å overskjenke. Ved hjelp av kommunikasjon planlegger han arbeidet for sine ansatte, og han tar avgjørelser når de er usikre. Disse situasjonene har resultert i at overskjenking ikke har funnet sted. Vi kan derfor konkludere med at daglig leder, gjennom sine lederstiler, påvirker bartenderne til å håndheve alkohollovens § 8-11 om overskjenking, altså påvirkes de ansatte til å redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn.

I kapittel 7 har vi foreslått konkrete tiltak som også kan være med på å redusere overskjenking ved Den Trebeinte Bjønn. Daglig leder burde til stadighet tilpasse lederstilene ut fra de ansattes erfaring, og det er viktig at forholdet mellom leder og ansatt er dynamisk. Den optimale situasjonen vil til slutt være å ha høyt kompetente medarbeidere, og benytte en delegerende lederstil ovenfor disse. Videre foreslår vi at den interne instruksjonen ved Den Trebeinte Bjønn (2013) bør inneholde oversikten som viser grader av alkoholpåvirkning, og at de ansatte burde kurses i situasjoner med der åpenbart påvirkede personer skal nektes servering. Vi anbefaler også flere endringer når det kommer til vaktholdet ved Den Trebeinte Bjønn, og at praksisen ved kjøp av alkohol til andre gjester bør endres. Til videre forskning har vi utformet en revidert forskningsmodell, for å vise at overskjenking blir påvirket av flere faktorer.

Kildehenvisning

Bennis, W. G. 1959. *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*. [Online] Tilgjengelig fra http://books.google.no/books?id=N3moYs96oDYC&printsec=frontcover&hl=no&source=gs_l_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. [Lastet ned 24.10.13]

Busch, T. & Vanebo, J.O. 2000. *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo. Universitetsforlaget.

Buvik, K. 2012. *Testkjøp på serveringssteder i Oslo sentrum*. [Online] Tilgjengelig fra http://sirius.no/filestore/Import_vedlegg/Vedlegg_publicasjon/Testkjop_serveringssteder_0_sloentrum_host2012.pdf. [Lastet ned 24.10.13]

Buvik, K. 2013. *How bartenders relate to intoxicated customers*. [Online] Tilgjengelig fra <http://www.ijadr.org/camh/index.php/ijadr/article/view/120/162>. [Lastet ned 12.09.13]

Buvik, K & Baklien, B. 2012. *Fri Flyt – Bartenderes møte med berusede gjester*. [Online] Tilgjengelig fra http://sirius.no/filestore/Import_vedlegg/Vedlegg_publicasjon/sirusrap.1.12.pdf [Lastet ned 18.03.14]

Docsinbox.net. Ukjent år. [Online] Tilgjengelig fra <http://docsinbox.net/MGT5830/week10.html>. [Lastet ned 09.01.14]

Gerring, J. 2007. *Case Study Research. Principles and Practices*, New York, Cambridge University Press.

Haukedal, W. B. 2011. *Arbeids- og lederpsykologi*, Oslo, Cappelen Akademiske forlag.

Helsedirektoratet. 2013a. *Slik virker alkohol på kroppen*. [Online] Tilgjengelig fra <https://helsenorge.no/Helseogsunnhet/Sider/Alkohol-i-kroppen/slik-virker-alkohol-pa-kroppen.aspx> [Lastet ned 18.03.14]

Helsedirektoratet. 2013b. [Online] Tilgjengelig fra <http://helsenorge.no/SiteCollectionImages/Helse%20og%20sunnhet/a-stor.jpg> [Lastet ned 09.01.14]

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. 2008. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstract Forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.

Kuvaas, B & Dysvik, A. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Bergen, Fagbokforlaget.

Laagendalen-islandshest.com. Ukjent år. [Online] Tilgjengelig fra <http://www.laagendalen-islandshest.com/Ledelsesteorier.htm>. [Lastet ned 09.01.14]

Lee, D. 1993. *Developing Effective Communications*. [Online]. Tilgjengelig fra <http://extension.missouri.edu/publications/DisplayPub.aspx?P=CM109>. [Lastet ned 07.01.2014]

Managementstudyguide.com. Ukjent år. [Online]. Tilgjengelig fra <http://managementstudyguide.com/fiedlers-contingency-model.htm>. [lastet ned 09.01.14]

Mæland, H. J. 2012. *Norsk alminnelig strafferett*, Bergen, Justian.

Mørland, J. 2009. *Alkohol*. [Online] Tilgjengelig fra <http://sml.snl.no/alkohol>. [Lastet ned 16.10.13]

Opstad, S. 1991. *Ledelse i mindre bedrifter*, Oslo, Dagens Næringsliv Forlag AS.

Ringdal, K. 2013. *Enhet og mangfold (3.utg.)*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

SIRUS, 2013. *Derfor serveres berusede gjester*. [Online]. Tilgjengelig fra <http://sirus.no/Derfor+serveres+berusede+gjester.d25-SMRHI09.ips>. [Lastet ned 12.09.13]

SIRUS, 2012. *Spilte full – fikk mer å drikke 9 av 10 ganger*. [Online]. Tilgjengelig fra <http://www.sirus.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=25496> [Lastet ned 16.10.13]

Sosial- og helsedirektoratet. 2011. *Begrepet åpenbar påvirkning - Svar på henvendelse* [online]. Tilgjengelig fra <http://www.helsedirektoratet.no/lover-regler/alkoholloven/Documents/begrepet-åpenbar-påvirkning-svar-på-henvendelse-fra-nho-reiseliv.pdf> [Lastet ned 21.10.13]

Spurkeland, J. 2009. *Relasjonsledelse*, Oslo, Universitetsforlaget AS.

Stokkeland, H. & Engelsrud, G. 1998. *Fra begrep til grep – 31 nøkler til lederskapet*. Oslo, Tano Aschehoug.

Store Norske Leksikon, 2009. *Beruselse*. [Online]. Tilgjengelig fra <http://snl.no/beruselse>. [Lastet ned 16.10.13]

Strand, T. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget.

Thagaard, T. 2009. *Systematikk og innlevelse (3.utg.)*. Bergen, Fagbokforlaget.

Thompson, G. 1995. *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Weaver, W. 1949. *Recent contributions to the mathematical theory of communication*.

[Online]. Tilgjengelig fra <http://ada.evergreen.edu/~arunc/texts/cybernetics/weaver.pdf>

[Lastet ned 16.10.13]

Lister over lover

1902: Strl. Almindelig borgerlig Straffelov (Straffeloven) av 22. mai 1902 nr 10.

1965: Vtrl. Lov om vegtrafikk (vegtrafikkloven) av 18. juni 1965 nr 4.

1989: Alkhl. Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (alkoholloven) av 2. juni 1989 nr 27.

2000: Popplyl. Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 nr 31.

2003: Alkhl. Om lov om endringer i lov 2. juni 1989 nr. 27 om omsetning av alkoholholdig drikk mv. og enkelte andre lover. Ot. Prp. Nr. 86 (2003-2004)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/otprp/20032004/otprp-nr-86-2003-2004-/10.html?id=179262>

2005: Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv. av 8. juni 2005 nr 538.

http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-06-08-538?q=forskrift%20alkohol*

Vedlegg

Vedlegg 1:

Informert samtykke

Vedrørende bacheloroppgave i studiet jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold avd. Hønefoss, omhandlende [REDACTED] (heretter omtalt som Den Trebeinte Bjønn) ved [REDACTED] (heretter omtalt som daglig leder).

- Den Trebeinte Bjønn forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendigtallmateriale, saksdokumenter og informanter/respondenter.
- Intervjuene/spørreskjemaene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantenes/respondentenes synspunkter og erfaringer knyttet til Den Trebeinte Bjønn og dens arbeid.
- Referatet fra selve intervjuet/spørreundersøkelsen vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen.
- Den Trebeinte Bjønn ved daglig leder vil få den endelige besvarelsen til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur rundt 30.april 2014, samt offentliggjort i Høgskolens bibliotek.
- Opphavsretten til arbeidet tillegges studentene. Den Trebeinte Bjønn vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.
- Dersom informantene/respondentene eller Den Trebeinte Bjønn har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle kan studieleder og førstelektor ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, avd. Hønefoss, Anne Bang Lyngdal kontaktes på kontortelefon: 32 11 71 61 eller epost: anne.bang@hibu.no

Student

Student

Daglig leder Den Trebeinte Bjønn

Vedlegg 2:

Problemer med gjester

Man støter alltid på problematiske gjester i utelivsbransjen. Av en eller annen grunn skjer dette veldig sjelden på [REDACTED], men man må uansett kunne takle dette. Man lærer seg å takle aggressive, fulle og vanskelige gjester etter en stund, men et par tips er alltid greit å ha lest.

- **Hvis man skal prate med en person angående et problem** er det greiest å be denne gjesten bli med ut. Der slipper man å rope til hverandre, og gjesten har som regel ingen venner å tøffe seg for lengre.

- **Vær rolig, høflig, men fortsatt bestemt.**

- **Aldri ta hardt i folk, uten grunn.** Legg en rolig hånd på bryst, skulder eller rygg når du skal prate med gjesten eller holde han/hun unna bråk.

- **Folk som skriker etter servering i baren** er en uting. Serverer du de vil du tilslutt ende opp med en bar full av mennesker som hylar. Da er det ikke gøy å være på jobb. Hvis noen skriker og er slitsomme, så kan man godt si "Jo mer du skriker etter servering, jo lengre må du vente". Dette er ikke på noen måte en frekk ting å si, og personen slutter nok å mase etter dette.

- **Hvis folk nekter å forlate lokalet** er det ingen vits å bruse med fjærene. Har god erfaring med å si "Enten går du alene, eller så ringer jeg Politiet, så kommer de å henter deg. Ditt valg". Det problemet her kan løses på mange måter, men det er viktig å aldri provosere gjesten. Ingen av oss har lyst på en slosskamp inne på [REDACTED] mens hele klientellet ser på. Evt om det er vakt på jobb, så er det alternativ to når personen nekter å gå.

- **Sovner folk inne på [REDACTED]** skal de rett ut. Sørg for at de kommer seg bort fra uteserveringa. Sovende mennesker utenfor en pub er ikke god reklame. Selv om det ikke skal skje, så kan folk allerede ha fått i seg så mye alkohol på voerspiel at de sovner inne hos.

- **Hvis det oppstår en slosskamp** må man ikke hoppe inn som en aggressiv tredjepart. Begynner man selv å vifte med nevene utvikler det hele seg fra en slosskamp mellom 2, til en slosskamp mellom 3. Prøv så godt du kan å skille kampen.

Det er ofte greiest å dra den personen som blir angrepet unna. Den er som regel minst aggressiv. Når man har skilt de som sloss er det også mulighet for å roe det ned og få orden over situasjonen. Man trenger ikke veie 150 kilo for å ordne opp i slike ting.

ER MAN IKKE PÅ JOBB, OG ER MER ENN BRISEN SKAL MAN IKKE UNDER NOEN OMSTENDIGHETER BLANDE SEG INN I BRÅK ELLER OPPFØRE SEG SOM MAN JOBBER. ER DET PROBLEMER, SI IFRA TIL DE SOM JOBBER!

DET SKAL IKKE SKRIVES LAPP! Om noen vil ta alt på slutten av kvelden, må det være en person som du har noen form for kjennskap til. Og du må be om bankkortet som han har planer å betale med. Dette **MÅ** være ett gyldig kort(ikke gått ut av dato) med bilde og signatur. **Kun** VISA osv, ikke kredittkort.

Vedlegg 3

Vakrutiner:

Vakten skal alltid stå eller vende tilbake til angitt plass! Enten ved inngang til telt, eller med ryggen mot dørkarmen til venstre ved utgang. En av vaktene skal optimalt ha øye kontakt med noen som jobber i baren hvert 15 min. Vakter får ikke gå bak baren når vi har åpent.

- ___ Sjekke legitimasjon. Alltid ha kontroll på hvem som er i lokalet og deres alder
- ___ Sjekke vesker og unngå at gjester har med sekk/bag o l.
- ___ Fredager og lørdager er det ingen som får ta med sekk eller bag
- ___ Sjekke at gjest er kledd etter bestemmelsene (Ingen joggebukser, uniformer eller arbeidstøy)
- ___ Følge med på beruselsesgraden til gjester inne og ute i lokalet
- ___ Eskortere gjester ut på eget initiativ og på bartenderes ønske
- ___ Ha oversikt nok til å se etter medbrakt
- ___ Ansvarlig for at ingen forlater området med glass, flasker o l.
- ___ Ansvarlig for at ingen drikker på uteserveringen etter 02:00
- ___ Samle glass ute og inne om du er vakten som står ved døren
- ___ Sørge for at det er ryddig på bord
- ___ Sørge for at det er ryddig i putene
- ___ Sørge for at det ikke er søppel på bord og gulv ute!
- ___ Sørge for at ingen sitter på eller har ben på bordene
- ___ Rydd inn uteserveringen etter stengetid
- ___ Feie ute og i teltet (flytt vekk bord osv for å få feid skikkelig)
- ___ Sette inn alt i teltet (I riktig rekkefølge)
- ___ Få dette godkjent av bartender som åpnet

Vedlegg 4:

Intervjuguide

Vi er to studenter fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold som studerer jus og ledelse. Vi skriver en bacheloroppgave, og gjennom dette intervjuet vil du bidra så vi får svart på vår problemformulering.

Temaet for oppgaven vår er knyttet til alkoholserving, og vi har valgt denne baren som samarbeidspartner. All informasjon som vi får ut av dette intervjuet vil bli behandlet anonymt og i samsvar med de krav som stilles av Personvernemda. Dette innebærer at dere som intervjuobjekter, i tillegg til baren, anonymiseres i oppgaven. Informasjonen som direkte eller indirekte synliggjør hvem du er vil bli sensurert.

For å sikre et godt analysemateriell og troverdighet ønsker vi å ta opp dette intervjuet ved hjelp av en båndopptaker, men opptaket vil bli slettet etter det er blitt transkribert. Vi gjør også oppmerksom på at ingen tredjepart vil få tilgang til opptaket.

Det er nødvendig at du svarer oppriktig og ærlig på alle spørsmålene etter beste evne. Det er bare å spørre dersom noen av spørsmålene er uklare eller utydelige. Bruk den tiden du trenger på å svare.

(Det som står skrevet i parentes er kun ment som hjelp for oss og skal ikke leses for informantene)

Innledende spørsmål:

1. Hvor lenge har du jobbet som bartender?
2. Hvor lenge har du jobbet i *denne* baren?
3. Hvor ofte jobber du? (i måneden, evt uken)
4. Har du tatt noen utdanning eller kurs innen bartending eller i relasjon til dette?
 - a. Hvis ja, hva slags kurs/utdanning?
 - b. Hvis nei, hvorfor ikke?
5. Kan du fortelle litt om arbeidsoppgavene dine?
 - a. Hva er den viktigste arbeidsoppgaven din?
6. Trives du i jobben?
 - a. Hvis ja, hva får deg til å trives?
 - b. Hvis nei, hva får deg til å mistrives?

Alkoholregler:

7. Hvis vi skal prate om overskjenking, hva legger du i det?

8. Vet du om det står skrevet noe sted hva som er overskjenking?
 - a. Vet du hva alkoholoven sier om overskjenking?
 - b. Hvis ja, hva sier denne?
 - c. Hvis nei, hva tror du den sier?
9. Vet du hvem som står ansvarlig for at overskjenking ikke forekommer i denne baren?
 - a. Hvis ja, hvem er det?
 - b. Hvis nei, hvem tror du?
10. Hva synes du om alkoholoven? (sammenligne med SIRUS-rapport)
 - a. Utdyp hva du synes.

Begrepet åpenbart påvirket av alkohol:

11. Hva legger du i begrepet åpenbart påvirket av alkohol?
 - a. Hva ser du etter når du skal bedømme om en person er åpenbart påvirket av alkohol?
12. Synes du det er vanskelig å bedømme om en person er åpenbart påvirket av alkohol?
 - a. Hvis ja, hvorfor synes du det er vanskelig? (lys, lyd, arbeidsforhold (SIRUS-rapport))
 - b. Hvis nei, hvorfor synes ikke du det er vanskelig?
13. Hender det at det serveres alkohol til personer som er åpenbart påvirket av alkohol her?
 - a. Hvis ja, kan du gi noen eksempler?
 - b. Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?
14. Har du nektet å servere alkohol til åpenbart påvirkede personer?
 - a. Hvis ja, kunne du gitt oss noen eksempler? Fint om du forklarer litt bakgrunnen og tankegangen rundt de valg du gjorde.
15. Er det bartenderes feil at det forekommer overskjenking?
 - a. Hva gjør bartenderne feil?
 - b. Hva kan være andre årsaker til overskjenking?

Om daglig leder:

16. Jobber du ofte med daglig leder?
 - a. Hvis ikke ofte, har du jobbet med daglig leder noen gang?
17. Hvordan er arbeidsforholdet mellom deg og daglig leder?
 - a. Hvis bra, hva gjør arbeidsforholdet bra?
 - b. Hvis "dårlig", hva gjør arbeidsforholdet dårlig?
18. Har daglig leder stoppet deg da du var i ferd med å servere en person som han mente var for beruset?
 - a. Hvis ja, hender dette ofte?
 - b. Hvis nei, hva kan være årsaken til dette?
19. Hvordan håndterer/håndterte daglig leder dette?
 - a. Bestemte han? (Enveiskommunikasjon),
 - b. Ble dere enige etter diskusjon? (Toveiskommunikasjon)

Lederstil og kommunikasjon:

Når du er i situasjoner der du jobber med daglig leder, og det er mange berusede gjester tilstede:

20. Føler du at han følger med på hva du gjør når du jobber?
 - a. Hvis ja, hvordan? (kontrollerende)
 - b. Hvis nei, hva tror du er grunnen til at han ikke følger med på det du gjør?
21. Hvordan kommer dere frem til avgjørelsen om en person skal få servering eller ikke? Har du noen eksempler? (enveis/toveiskommunikasjon)
22. Føler du at han lytter til deg når du har spørsmål når det kommer til serveringen av berusede gjester?
 - a. Hvis ja, diskuterer dere eller tar han avgjørelsen?
 - b. Hvis nei, hvorfor lytter han ikke til deg?
23. Sier han ifra til deg hvis han har sett noen gjester som man må være observant på når det gjelder servering? (prioritering, kommunikasjon, legge til rette)
 - a. Hvis ja, hva sier han?
 - b. Hvis nei, hvorfor tror du ikke han sier ifra om dette?
24. Føler du at daglig leder gjør noe aktivt for å redusere overskjenking? (planlegge/legge til rette)
 - a. Hvis ja, hva gjør han aktivt?
25. Sier han ifra hvordan du skal håndtere situasjoner der berusede gjester vil ha alkoholservering? (kontrollerende)
 - a. Hvis ja, på hvilken måte sier han ifra om dette?
 - b. Hvis nei, hvorfor gjør han ikke dette?
26. Får du noen form for tilbakemelding av daglig leder dersom han mener du har tatt en riktig beslutning når du nekter en beruset person å få servering?
 - a. Hvis ja, hva slags tilbakemelding får du?
 - b. Hvis nei, hvorfor får du ikke det?
27. Sier han ifra i situasjoner der du har servert en person som HAN mener ikke burde fått mer alkohol? (kontrollerende)
 - a. Hvis ja, hva sier han?
 - b. Hvis nei, hvorfor sier han ingenting?
28. Har det noen påvirkning på deg at daglig leder er tilstede når du er på jobb, men hensyn til servering?
 - a. Hvis ja, hvorfor har det en påvirkning?
 - b. Hvis nei, hvorfor har det ingen påvirkning?
29. Tror du daglig leders adferd er med på å redusere overskjenking?
 - a. Hvis ja, hvordan påvirkes reduksjonen?
 - b. Hvis nei, hvorfor har han ingen påvirkning på dette?
30. Er det noe daglig leder kan gjøre annerledes for å forhindre overskjenking?

Vedlegg 5:

Hovedkode: Overskjenking:

	Informant A	Informant B	Informant C
Begrepet overskjenking	Legger i begrepet overskjenking? Informanten mener at det er å skjenke noen som er overstadig beruset, eller noen som ikke trenger mer alkohol.	Legger i begrepet overskjenking? Informanten mener hvis en person snøvler eller har fått nok alkohol skal denne ikke serveres mer. Gjør man det anser informanten dette som overskjenking.	Legger i begrepet overskjenking? Informanten mener at overskjenking forekommer når man serverer alkohol til en som ikke har kontroll på koordinasjon, tale og har vanskeligheter med å fokusere.
Åpenbart påvirket av alkohol	Legger i begrepet? Når en begynner å miste kontroll.	Legger i begrepet? Du ser at han er beruset.	Legger i begrepet? At man kan se eller høre det på en person om de har fått for mye alkohol.
Observerbare kriterier	Hva ser du etter? Blikket. Man sliter med å få øyekontakt med vedkommende og de klarer ikke fokusere ordentlig. Personen har problemer med å snakke og problemer med å holde balansen. Motbydelig oppførsel. Vanskelig å bedømme? Ja, i visse tilfeller er det vanskelig.	Hva ser du etter? At de har dårlig balanse, og kan se det på øynene. Vanskeligheter med å betale. Vanskelig å bedømme? Ja, i blant er det veldig vanskelig.	Hva ser du etter? Informanten legger til grunn de kriterier som nevnt under "begrepet overskjenking". Vanskelig å bedømme? Det varierer fra person til person.
Andre faktorer:	Er det bare bartenderens skyld at overskjenking forekommer? Både og. Når noen kjøper alkohol til andre er det vanskelig å kontrollere beruselsesnivået.	Er det bare bartenderens skyld at overskjenking forekommer? Ja, det er vårt ansvar til syvende og sist. Noen er flinke til å skjule at de er beruset.	Er det bare bartenderens skyld at overskjenking forekommer? Det er vel delt ansvar på vakter og bartendere. Vakter har ansvaret for å ikke slippe for fulle folk inn og bartenderne skal ikke servere fulle gjester. Ganske god oversikt der jeg jobber, så det er ikke noe problem og se og ha oversikt.

	<p>Hva kan gjøres bedre? Burde hatt fler dørvakter.</p> <p>Holdning til alkoholloven? Helt forsvarlig på grunn av den manglende drikkekulturen.</p>	<p>Hva kan gjøres bedre? Strengere vakter og at man ikke slipper inn for mange gjester av gangen.</p> <p>Holdning til alkoholloven? Den er alt for streng.</p>	<p>Hva kan gjøres bedre? Nekte flere folk inngang.</p> <p>Holdning til alkoholloven? Strengt, men bra.</p>
--	---	--	--

	Informant D	Informant E	Informant F
Begrepet overskjenking	<p>Legger i begrepet overskjenking? Informanten definerer overskjenking ved at man har servert en gjest for mye alkohol.</p>	<p>Legger i begrepet overskjenking? Informanten beskriver det som å servere en person som ikke burde få mer alkohol fordi han da kan bli en fare for seg selv eller andre.</p>	<p>Legger i begrepet overskjenking? Ifølge informanten er overskjenking å servere en person som er synlig beruset.</p>
Åpenbart påvirket av alkohol	<p>Legger i begrepet? At en person er tydelig og synlig beruset. Personen skal ikke ha mer å drikke på dette tidspunktet</p>	<p>Legger i begrepet? At du ser at noen ikke er edru, at du ser det på dem.</p>	<p>Legger i begrepet? Det er å ha en ustødig gange og vanskeligheter for å prate.</p>
Observerbare kriterier	<p>Hva ser du etter? Måten personen snakker på, og hvordan de oppfører seg. De snakker høyere, har ukontrollerte bevegelser og snøvler.</p> <p>Vanskelig å bedømme? Noen ganger er det vanskelig å bedømme.</p>	<p>Hva ser du etter? Ser på koordinasjonsevnene, om de er høylytte og ikke klarer å prate rent. At blikket går litt rundt om kring og ikke klarer å fokusere.</p> <p>Vanskelig å bedømme? Både ja og nei.</p>	<p>Hva ser du etter? Konsentrasjonsevne, blikk-kontakt, vanskeligheter med å betale på kortterminal. Hvordan personen prater.</p> <p>Vanskelig å bedømme? Noen ganger kan det være vanskelig.</p>
Andre faktorer:	<p>Er det bare bartenderens skyld at overskjenking forekommer? Noen ganger kan det være bartenderen sin skyld at en person blir for full, men vanligvis er grunnen at gjesten har</p>	<p>Er det bare bartenderens skyld at overskjenking forekommer? Det er klart at bartenderer har ansvaret for det, men voksne gjester burde ha mer kontroll over</p>	<p>Er det bare bartenderens skyld at overskjenking forekommer? Både ja og nei. Folk kan drikke mye før de kommer, slik at alkoholen ikke merkes før etter at de har</p>

	<p>drukket mye rett før de kommer og blir veldig påvirket av dette etter de har kommet inn.</p> <p>Hva kan gjøres bedre? Vaktene kunne passet bedre på gjestene som er inne, så alt ansvaret ikke havner hos bartenderne.</p> <p>Holdning til alkoholloven? På grunn av den norske drikkekulturen synes jeg ikke den er for streng.</p>	<p>hvor mye de drikker. Arbeidspress har helt klart noe å si.</p> <p>Hva kan gjøres bedre? Informanten kommer ikke på noe.</p> <p>Holdning til alkoholloven? Ser helt klart at de har et formål, men noen er litt merkelige.</p>	<p>sluppet inn. De trenger ikke engang å ha fått servering av oss. Noen er også gode til å spille edru når de bestiller.</p> <p>Hva kan gjøres bedre? Vaktene burde gjøre jobben sin bedre.</p> <p>Holdning til alkoholloven? Litt for strengt.</p>
--	---	--	---

Hovedkode: Lederstil

	Informant A	Informant B	Informant C
Adferd	<p>Følger han med på deg når du jobber? Informanten mener at daglig leder ikke følger med på ham/henne, fordi daglig leder vet at han/hun spør når det er noe han/hun er usikker på. Men daglig leder får med seg det meste.</p> <p>Sier ifra til deg når han observerer berusede gjester? Ja, informanten får beskjed om å være obs på enkelte personer.</p> <p>Gjør noe aktivt? Informanten mener det er ikke så mye man kan gjøre, men mener daglig leder er konsekvent i det han gjør. Gjестene vet at baren følger lovverket og tar vare på</p>	<p>Følger han med på deg når du jobber? Informanten føler at han/hun ikke blir overvåket, siden han/hun føler at han/hun kan det han/hun driver med.</p> <p>Sier ifra til deg når han observerer berusede gjester? Ja, informanten mener daglig leder sier tidlig i fra. Klar beskjed om å ikke servere de berusede gjestene.</p> <p>Gjør noe aktivt? Vaktene har fått mer sentrale oppgaver, og fått beskjed om å bli strengere.</p>	<p>Følger han med på deg når du jobber? Informanten mener at daglig leder følger med, men hovedsakelig har fokuset på gjestene. Er et tett og intimt sted, så han har et "øye over skulderen".</p> <p>Sier ifra til deg når han observerer berusede gjester? Ja, informanten får beskjed om å holde et ekstra øye med gjester som virker for beruset til å få servering.</p> <p>Gjør noe aktivt? Informanten mener at det ikke er så mye daglig leder kan gjøre, bortsett fra å ha alkoholfritt tilbud. Har hengt opp informasjonslapper,</p>

	<p>kundene sine.</p> <p>Sier ifra hvordan håndtere situasjoner? Intet svar.</p> <p>Tilbakemelding riktig avgjørelse? Eneste tilbakemelding er en "good call" eller "det var bra". Hektisk når det er mye folk.</p> <p>Tilbakemelding gal avgjørelse? Nei, daglig leder må være enig i min avgjørelse.</p> <p>Stoppet deg? Informanten sier det har skjedd to ganger.</p>	<p>Sier ifra hvordan håndtere situasjoner? Nei.</p> <p>Tilbakemelding riktig avgjørelse? Informanten pleier ikke få en tilbakemelding der og da, men etter stenetid får de en felles "bra jobba"</p> <p>Tilbakemelding gal avgjørelse? Ja. Får ikke kjeft, men sier ifra på en seriøs måte.</p> <p>Stoppet deg? Ja, det hender. Informanten mener daglig leder er mer "inn i faget" enn han/hun selv.</p>	<p>men føler de ikke er til særlig hjelp.</p> <p>Sier ifra hvordan håndtere situasjoner? Nei, informanten mener de har frie tøyler til hvordan de skal håndtere situasjonene.</p> <p>Tilbakemelding riktig avgjørelse? Man får kanskje et "bra jobba", men når det er mye folk rekker man ikke snakke om situasjonene. Etter jobb snakkes det om det var en bra kveld eller ikke.</p> <p>Tilbakemelding gal avgjørelse? Ja, daglig leder sier at personen ikke lenger får noe mer å drikke.</p> <p>Stoppet deg? Ja, men hender ikke så ofte.</p>
Kommunikasjon	<p>Kommunikasjon da han stoppet deg? Daglig leder sa "han trenger ikke mer å drikke nå"</p> <p>Hvordan kommer frem til avgjørelse? Daglig leder tar et raskt blick på vedkommende og tar en avgjørelse.</p> <p>Lytter til deg? Ja, tar et raskt blick og avgjør.</p>	<p>Kommunikasjon da han stoppet deg? Daglig leder sa "han der får ikke mer"</p> <p>Hvordan kommer frem til avgjørelse? Daglig leder har nødvendigvis ikke det siste ordet. Samarbeider.</p> <p>Lytter til deg? Informanten mener han/hun blir lyttet til,</p>	<p>Kommunikasjon da han stoppet deg? Daglig leder sier at de ikke skal få mer servering.</p> <p>Hvordan kommer frem til avgjørelse? Informanten spør daglig leder om hvordan personen er. Går veldig fort, ofte et ja/nei svar.</p> <p>Lytter til deg? Daglig leder lytter til informanten og tar en</p>

		og daglig leder tar en avgjørelse.	avgjørelse.
Påvirkning	<p>Har noen påvirkning at DL er tilstede? Ja, informanten føler seg tryggere når daglig leder er tilstede.</p> <p>DLs adferd reduserer overskjenking? Ja, informanten mener at gjestene vet at det ikke nytter å "prøve seg". Daglig leder er trygg i det han gjør, er ærlig og behandler gjestene bra. Informanten kan være "snill bartender" mens DL er "han slemme".</p>	<p>Har noen påvirkning at DL er tilstede? Informanten mener det ikke er noe annerledes enn når han/hun jobber med andre.</p> <p>DLs adferd reduserer overskjenking? Ja, informanten mener DL er flink med reglene og til å si ifra. Han har et godt system i hvordan man gjør alt. Hvis man lurer på noe kan man spørre.</p>	<p>Har noen påvirkning at DL er tilstede? Informanten mener han/hun gjør det samme om daglig leder er tilstede eller ikke.</p> <p>DLs adferd reduserer overskjenking? Informanten mener at DL er streng når det kommer til alkoholreglene, og dette reduserer overskjenking.</p>

	Informant D	Informant E	Informant F
Adferd	<p>Følger han med på deg når du jobber? Informanten mener at daglig leder ikke følger med på ham/henne, men stoler på hans/hennes avgjørelser. Legger til at daglig leder følger med så mye som nødvendig.</p> <p>Sier ifra til deg når han observerer berusede gjester? Ja, informanten får beskjed dersom gjester ikke skal få mer alkohol.</p> <p>Gjør noe aktivt? Daglig leder har hengt opp lapper om signaler berusede gjester sender.</p>	<p>Følger han med på deg når du jobber? Informanten mener daglig leder har oversikt over hva han/hun gjør, men føler at daglig leder følger mer med på ansatte med mindre erfaring.</p> <p>Sier ifra til deg når han observerer berusede gjester? Ja, informanten får beskjed om å holde øye med gjester som virker beruset.</p> <p>Gjør noe aktivt? Har hengt opp lapper og har alkoholloven tilgjengelig. Han er aktiv når berusede gjester kommer inn,</p>	<p>Følger han med på deg når du jobber? Informanten mener daglig leder ikke følger med på hva han/hun gjør, men stoler på ham/henne.</p> <p>Sier ifra til deg når han observerer berusede gjester? Ja, informanten får beskjed om å følge med på enkelte berusede gjester.</p> <p>Gjør noe aktivt? Daglig leder har hengt opp lapper som viser hvordan fulle gjester ser ut.</p>

	<p>Sier ifra hvordan håndtere situasjoner? Daglig leder pleier som oftest å ta seg av disse situasjonene selv.</p> <p>Tilbakemelding riktig avgjørelse? Informanten får ofte tilbakemelding av daglig leder. "godt observert".</p> <p>Tilbakemelding gal avgjørelse? Ja, daglig leder sier ifra når det er blitt servert for mye til en person. Han sier at personen ikke får mer.</p> <p>Stoppet deg? Nei, informanten kan ikke huske at det har skjedd.</p>	<p>og er nøye i opplæringen av nye bartendere.</p> <p>Sier ifra hvordan håndtere situasjoner? Nei, informanten sier det er opp til hver enkelt å håndtere disse situasjonene.</p> <p>Tilbakemelding riktig avgjørelse? Informanten får et "det var bra" når han/hun informerer om nekt eller utkastelse. Ikke mye mer enn det.</p> <p>Tilbakemelding gal avgjørelse? Ja, sier ifra men ikke så strengt.</p> <p>Stoppet deg? Det har skjedd, men skjer ikke ofte.</p>	<p>Sier ifra hvordan håndtere situasjoner? Ikke egentlig, men daglig leder er enig i hvordan informanten håndterer situasjonene.</p> <p>Tilbakemelding riktig avgjørelse? Får et "bra jobba" etter stengt.</p> <p>Tilbakemelding gal avgjørelse? Ja det hender, men ikke på en streng måte.</p> <p>Stoppet deg? Informanten sier det har skjedd, men skjer ikke ofte siden han/hun er flink til å se dette selv.</p>
Kommunikasjon	<p>Kommunikasjon da han stoppet deg? Daglig leder sier klart fra i slike situasjoner, uten rom for diskusjon.</p> <p>Hvordan kommer frem til avgjørelse? Intet svar</p>	<p>Kommunikasjon da han stoppet deg? Daglig leder sier at personen ikke skal få mer å drikke.</p> <p>Hvordan kommer frem til avgjørelse? Hvis enten informanten eller daglig leder synes vedkommende er for beruset blir personen nektet servering. Den andre backer opp vurderingen.</p>	<p>Kommunikasjon da han stoppet deg? Daglig leder sier "han der er kanskje litt for full?"</p> <p>Hvordan kommer frem til avgjørelse? Spør daglig leder, og får ofte et ja/nei svar. Eventuelt en "siste drink" hvis usikker.</p>

	<p>Lytter til deg? Ja. De kan diskutere, men daglig leder har det siste ordet. Er som regel enig.</p>	<p>Lytter til deg? Ja. Daglig leder tar som regel bare en avgjørelse.</p>	<p>Lytter til deg? Ja. Daglig leder har det siste ordet, men de er som regel enige.</p>
Påvirkning	<p>Har noen påvirkning at DL er tilstede? Informanten mener han/hun tar de samme avgjørelsene. Passer kanskje litt mer på siden han/hun føler et større ansvar når DL ikke er tilstede.</p> <p>DLs adferd reduserer overskjenking? Nei, informanten tror ikke daglig leders adferd har noe å si.</p>	<p>Har noen påvirkning at DL er tilstede? Har ikke noe å si for informanten.</p> <p>DLs adferd reduserer overskjenking? Informanten tror DLs adferd reduserer overskjenking gjennom å si ifra til bartenderne hvis de har gjort noe galt, slik at de etter hvert lærer seg.</p>	<p>Har noen påvirkning at DL er tilstede? Informanten mener at han/hun er så vant til å jobbe med DL, at det ikke lenger har noe å si, men er kanskje litt strengere når han er borte.</p> <p>DLs adferd reduserer overskjenking? Informanten tror DLs adferd reduserer overskjenking.</p>