



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM

# **Om stress - vår osynlige arbetskamrat**

**och hur den påverkar vårt arbete**

**Reza Hatemi  
Henrik Wallenborg**

**Kandidatuppsats 15 hp**

Restaurangmanagerprogrammet 180 hp

Handledare: Ann Glerup

Examinator: Anna Post

Datum: Juni, 2010



## GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM  
Box 320, SE 405 30 Göteborg

Titel:	Om stress - vår osynlige arbetskamrat och hur den påverkar vårt arbete
Författare:	Henrik Wallenborg, Reza Hatemi
Typ av arbete:	Kandidatuppsats 15 hp
Handledare:	Ann Gleerup
Examinator:	Anna Post
Program:	Restaurangmanagerprogrammet 180 hp
Antal sidor:	25
Datum:	Juni, 2010

### SAMMANFATTNING

**Bakgrund:** Stress är något vi lever med varje dag, hela tiden. Denna stress hjälper oss att prestera i de situationer vi ställs inför. Stress kan i längden även ha en negativ inverkan i form av utbrändhet och sänkt livskvalitet. För att minska den negativa stressen är det viktigt med en god kommunikation på arbetsplatsen och ett gott förhållande till konflikter. Felhanterad stress kan också ha en negativ inverkan på det kvalitetsarbete som sker på restaurangen, vilket påverkar den slutgiltiga upplevelsen för gästen.

**Syfte:** Detta arbete är en fallstudie med syftet att undersöka hur kommunikation och kvalitetsarbete på en västsvensk restaurang kan förändras mellan lugna och stressiga arbetssituationer.

**Metod:** De metoder som har använts i denna studie är av kvalitativ typ. Detta i form av observation och intervju. Observationen genomfördes under lunchtid på en restaurang med en lite högre prisnivå. Intervjuerna genomfördes därefter på samma restaurang, varpå resultaten från metoderna analyserades och jämfördes.

**Resultat:** Resultatet delades upp utifrån metoderna. Vid observationernas inledning rådde en lugn och avslappnad stämning, medan kommunikationen genom arbetspasset blev allt mer koncentrerad utifrån arbetsmängden. Viss påverkan på kvalitetsarbetet kunde synas när stressen tilltog. I intervjuerna framkom det att personalen upplever att kommunikationen fungerar som bäst när verbal kommunikation inte behöver användas så mycket. Stressen kunde ha påverkan på det producerade, men det var något de främst upplevde var förknippat med erfarenhet.

**Diskussion:** Stress är något vi inte kan undvika och har visat sig öka de anställdas kapacitet. Med stressen blev den verbala kommunikationen kortare och mer precis, samtidigt som den icke-verbala kommunikationen ökade. Dålig kommunikation kan även skapa konflikter som kan skada gruppen. Att kunna hantera stress på ett bra sätt är inte bara viktigt för arbetsprestationen, utan även för vårt eget välmående.

**Nyckelord:** Stress, restaurang, kommunikation, konflikt, kvalitetsarbete.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
2. BAKGRUND .....	1
2.1 Stress .....	1
2.2 Den viktiga kommunikationen.....	3
2.3 Konflikter på arbetsplatsen .....	3
2.4 Ledarskapets betydelse.....	4
2.5 Måltidens fem aspekter .....	4
2.6 Säkerhet och hygien .....	5
2.7 Sammanfattning av bakgrund .....	6
3. SYFTE .....	6
3.1 Frågeställningar.....	6
4. METOD .....	6
4.1 Val av metod .....	7
4.2 Urval och begränsningar .....	7
4.3 Förstudie.....	7
4.4 Observation .....	8
4.5 Intervju .....	8
4.6 Analys .....	9
4.7 Etik .....	9
5. RESULTAT .....	9
5.1 Observation .....	10
5.2 Intervjuerna .....	12
6. DISKUSSION .....	17
6.1 Metoddiskussion .....	17
6.2 Resultatdiskussion.....	18
7. SLUTSATS .....	23
7.1 Förslag till vidare forskning .....	23
8. LITTERATURFÖRTECKNING .....	24
BILAGA I - Observation matsal	
II - Observation köket	
III - Intervjufrågor	

## **1. INLEDNING**

Stress har länge varit en viktig fråga inom arbetslivet, oavsett bransch. Trots vetenskapen om stress och i förlängningen utbrändhet, är det fortsatt ett stort problem i dagens samhälle, med fortsatt ökande stress. Under vår utbildning har vi många gånger pratat om det hårda klimatet inom restaurang och konflikter mellan köket och servisen. Vi vill veta hur samarbetet och kvaliteten på det utförda arbetet påverkas under stressiga situationer och hur dessa eventuella förändringar uppfattas såväl subjektivt som objektivt.

Med bakgrund av detta har vi valt att undersöka en restaurang i Göteborg, för att ta reda på hur stressfyllda moment påverkar kommunikationen och kvalitetsarbetet, samt att finna eventuella skillnader mellan stressiga och lugnare tidpunkter under arbetsdagen.

Arbetet har till stor del genomförts gemensamt. Reza har till stor del fokuserat på bakgrunden och observationen, medan Henrik har haft huvudansvaret för stress, metod och intervjuer. Diskussionen har i huvudsak arbetats fram gemensamt. Det arbete som inte finns nedtecknat i rapporten, men som har legat till grund för resultat och diskussion har genomförts ihop.

## **2. BAKGRUND**

Enligt Arbetsmiljöverket (2008) har antalet män och kvinnor som beskriver besvär till följd av stress och psykiska faktorer ökat mellan 1998 och 2008. Bland kvinnor steg antalet med besvär från 7,9% till 10,6%, med en högsta nivå motsvarande 13,6%. För männen visade siffrorna en uppgång från 4,5% till 6,8%, där den högsta noterade siffran under intervallet var 8,2%. De högsta noterade siffrorna registrerades 2003. I en annan rapport från Arbetsmiljöverket (2006) presenteras siffror från en tolv månadersperiod där 8,0% av kvinnorna och 9,5% av männen inom Hotell- och Restaurangnäringen har haft besvär till följd av stress och psykiska påfrestningar.

### **2.1 Stress**

Stress är liksom mycket annat i vår värld ett svårdefinierat begrepp (Selye, 1975). Anledningen till detta är att betydelsen för vad stress är, är subjektivt och skiljer sig individer emellan. Inledningsvis kommer grunden till stress bearbetas för att sedan gå över till hur stress påverkar oss i arbetslivet och vid sidan av.

#### *2.1.1 Grunden till stress*

Begreppet stress uppkom efter djurförsök genomförda av Hans Selye (Socialstyrelsen, 2003). Selye upptäckte att när råttor injicerades med orena och/eller giftiga preparat uppvisade de symptom (Selye, 1975). Symtom som visade sig vara desamma oavsett vilket av preparaten som djuret utsattes för. Vidare experiment visade att de symptom i form av organförändringar som hade framkommit vid injicering, även kunde framkallas till följd av att försöksdjuren utsattes för andra påfrestningar som värme, kyla, skador och infektioner. Inte nog med detta, det visade sig även i experiment att psykiska påfrestningar gav likadana reaktioner.

Det Selye (1975) senare beskriver som stress är kroppens sätt att reagera på en situation för att omvandla den till något som är en normalsituation och att detta är centralt för stress. Selye visar i en modell hur stressen yttrar sig vid en situation (exempel, kamp-flykt). I det inledande skedet, då individen utsätts för en stressor sänks dennes prestationsförmåga. Under den andra fasen försöker kroppen anpassa sig till händelsen och individen kan prestera över sin normala nivå, vilket kan jämföras med när en idrottare kommer in i andra andningen. Om inte situationen återgår till det normala kommer kroppen slutligen till en utmattningsfas, där kroppen inte längre klarar av att högprestera, utan kommer tillbaka till den inledande fasen. När detta inträffar kommer ingen ny andra andning, utan det kommer istället fortsätta nedåt.

### 2.1.2 Positiv stress

Stress är något som i våra öron oftast uppfattas som något negativt (Selye, 1975). På Arbetsmiljöverkets hemsida står att läsa att "Stress är den fysiologiska reaktion som uppstår i kroppen när människan utsätts för krav och förväntningar. När krav och förväntningar inte stämmer överens med individens förutsättningar kan detta leda till ohälsa" (Arbetsmiljöverket, 2010a). Selye (1975) påpekar att stress inte är något vi ska undvika till varje pris, än mindre något vi kan undvika. Han menar att om en individ inte upplever stress, är personen i fråga död. Vidare berättar Selye att även positiva händelser är något som skapar stress och visar sambandet mellan de båda:

*"Om man bara tar hänsyn till den stressframkallande aktiviteten, är det oväsentligt om den påverkan vi utsätts för eller den situation vi ställs i är behaglig eller obehaglig; det enda som betyder något är hur intensivt kravet på anpassning är. En mor som plötsligt får veta att hennes ende son dödas i strid drabbas av en fruktansvärd psykisk chock; om underrättelsen flera år senare visar sig ha varit felaktig och sonen oväntat dyker upp frisk och levande, upplever hon oerhörd glädje. Dessa två händelser, en sorglig och en glad, är till sina specifika resultat helt olika, rentav motsatta, men deras stressoreffekt [...] är kanske densamma."*(Selye, 1975, s.19)

Stress är utifrån det Selye säger nödvändigt för att vi ska kunna fungera och även om negativ stress i för stor utsträckning är dåligt för individen, kan stress i rätt mängd vara stimulerande och öka vår förmåga (Selye, 1975). Denna ökade förmåga kommer väl till pass när situationen kräver en prestation utöver det vanliga, oavsett om man är elitidrottare eller jobbar i ett kök.

### 2.1.3 Negativ stress

Den stress som folk oftast talar om när de beskriver sin situation som stressig är stress i form av mycket att göra och att personen upplever sin situation som jättig (Selye, 1975). Det finns många faktorer både inom arbetslivet och livet utanför arbetet som kan påverka den negativa stressnivån hos en människa (Arbetsmiljöverket, 2010b). Exempel på stressfaktorer på arbetsplatsen är hög arbetsmängd, monotont arbete, arbetstider och konflikter. Vid hög arbetsmängd och/eller ett högt tempo på arbetet som ska utföras, behöver det inte nödvändigtvis vara skadligt om det sker under en kortare period. Det är först när den höga arbetsmängden blir ihållande som den brukar ge utslag. Det är viktigt för individen att kunna påverka sina arbetstider och sitt deltagande, där arbetet anpassas efter individen och dennes förutsättningar.

Tidigare forskning bland restaurangmanagers i sydöstra USA har visat ett tydligt samband mellan stress och utbrändhet (Hayes & Weathington, 2007). Stress hade

dessutom en negativ påverkan på livskvaliteten. Det framkom även i studien att optimism hade en motverkande effekt mot såväl stress som utbrändhet, samtidigt som den höjde den upplevda livskvaliteten.

För återhämtning är det viktigt med god sömn (Benham, 2010). Inte nog med att god sömn motverkar stress. Dålig sömnkvalitet och trötthet under dagtid har visat sig vara en stressor. Sömn är i den meningen inte bara en del av lösningen på problemet, utan kan vid brist av framförallt kvalitativ sömn vara en del av detsamma.

## **2.2 Den viktiga kommunikationen**

Ordet kommunikation betyder ”att ha något gemensamt”. Det innebär att vi både meddelar men även blir meddelade om saker och ting. Kommunikation och språk gör så att vi människor kan kommunicera med varandra och utbyta handlingar, känslor och värderingar (Nilsson & Waldemarson, 2007). Kommunikation går inte att undvika, det går inte att inte kommunicera. Allt man gör eller inte gör innehåller budskap, även om man bestämmer sig för att inte säga någonting, så avslöjar kroppen och ansiktet ett budskap (Maltén, 1992). Väljer man då att inte kommunicera kan det sluta med att andra tar oss för blyga, arga, rädda och/eller avståndstagande.

För att vara en bra samtalspartner är det viktigt att lyssna aktivt och ha ögonkontakt med andra parten samt att ha en bra kroppshållning (Maltén 1998). Det är viktigt att man anpassar sig efter dennes talton och inte avbryter personen under kommunikationens gång. På så sätt har man visat respekt för motparten och detta medför en god kommunikation sinsemellan.

Maltén (1998) säger att i en organisation spelar en välfungerande kommunikation viktig roll då den har en avgörande betydelse för organisationens överlevnad. Om stressnivån är hög, kan den ha en stor negativ effekt på kommunikationen vilket innebär att det minskar kommunikationen och medför att stressnivån ökar ytterligare. Det är därför viktigt med bra kommunikation som leder till minskad stress och mer stabilitet i arbetet. Detta är något som även har visat sig i senare studier. Om kommunikationen är tillfredsställande eller ej påverkar den upplevda stressen på jobbet (Lotz & Donald, 2006). De som var mindre nöjda med kommunikationen upplevde en högre grad av stress än de som var nöjda med kommunikationen. Det uppstår lätt konflikter i organisationer, därför är det viktigt att ledaren vet hur de ska lösas samt vad de orsakats av (Maltén, 1998).

God kommunikation har även visat sig vara positivt för tillfredsställelsen med arbetsplatsen (Manojlovich, 2005).

## **2.3 Konflikter på arbetsplatsen**

Ordet konflikt betyder tvist eller motsättning (Maltén, 1992). Konflikt kan uppstå och det beror på en rad olika saker, men några exempel kan vara att man har olika mål och värderingar men även feltolkningar av situationer. Att leva med konflikter tar mycket energi och gör att man känner sig tyngd och okoncentrerad. Det är alltså viktigt att inte blunda för dem. Istället ska man försöka ta reda på orsaken och därefter försöka påverka och lösa konflikten. Många upplever konflikter som något negativt och tycker att man bör undvika det. Man hoppas att det skall ordna sig utan att åtgärda problemet, men så dyker problemen upp på nytt igen och den här gången värre än förra gången. Det finns vissa som tycker att konflikter är positiva i grunden och helt naturligt för människan.

För att kunna lösa en konflikt är det viktigt att man gör konflikten ”synlig”. Man måste vara öppen och arbeta tillsammans kring orsaken till konflikten. Därefter tar man fram lösningar då alla är delaktiga för att underlätta beslutet. Allas beslut måste komma fram och man ska ha chans att tala till punkt utan att någon avbryter (Maltén, 1998).

En grupp behöver känna gemenskap för att kunna skapa ett starkt band mellan varandra (Maltén 1992). Det är dock allt annat än en lätt uppgift att arbeta med teamkänsla, då det är mycket som kan påverka arbetet med att skapa och bevara teamkänsla. Det är viktigt att personalen känner sig trygg i företaget och att företaget stödjer personalen i alla lägen och situationer. De ska känna att de kan framföra sina åsikter utan att företaget hindrar framförandet på något sätt. Trots att många organisationer är medvetna om hur stora kostnader som är förenade med att rekrytera ny personal, samt hur kostsamt det är när kompetenta medarbetare slutar, behandlar många organisationer inte alltid sin personal väl.

Det finns en rad faktorer som kan motverka skapandet och bevarandet av teamkänsla i en organisation (Svedberg, 2007). Restaurangbranschen kännetecknas av långa arbetspass, stressiga arbetsförhållanden samt en hierarkisk struktur. Risken finns då de anställda som har arbetat ihop ett tag börjar bli irriterade på varandra och att detta i sin tur skapar konflikter. Detta medför att allt fler negativa sidor börjar träda fram hos de anställda och gruppen känns otrygg.

## **2.4 Ledarskapets betydelse**

Chefen ska vara nära sin verksamhet för att kunna ge sin personal trygghet och kunna ta hand om konflikter och problem (Döös & Waldenström, 2007). Det är viktigt att uppmuntra och berömma sin personal samt att visa dem att man som chef uppskattar deras insatser genom att exempelvis ge feedback för arbetspresentationer. Det bästa sättet att få sin personal att följa en är att få dem att må bra och känna sig uppskattade.

I många organisationer har antalet sjukskrivningar på grund av stress ökat dramatiskt på arbetsplatsen (Dale & Fox, 2008). För att kunna förhindra detta krävs det bland annat ett bra ledarskap där chefen tar sin personal på allvar. Forskning visar att en omtänksam ledarstil kan få positiva fördelar för en organisation, där anställda kan vara öppna med chefen och kunna vara delaktiga i förändringar. Detta minskar i sin tur konflikter och stress.

Tas inte stress på allvar av ledaren kan det leda till att det sprider sig till familjelivet och fritiden (Quick, Saleh, Sime, Martin, Cooper, Quick & Mont, 2006). Det är viktigt att bevara en balans mellan de krav som ställs på arbetsplatsen och i hemmet. Med bristande balans kan det skapas konflikter både på jobbet och i hemmet där både arbetskamrater och familj kan drabbas.

## **2.5 Måltidens fem aspekter**

Måltidens fem aspekter, eller Five Aspects Meal Model - FAMM, är ett sätt att dela upp en restaurang och restaurangbesöket i dess olika beståndsdelar (Edwards & Gustafsson, 2008). FAMM består av *mötet*, *rummet*, *produkten*, *stämningen* samt *stysystemet* som sammansmälter med varandra vid gästens måltidsupplevelse på restauranger. De fem aspekterna är viktiga att ha i bakhuvudet vid drift av en

restaurang. De flesta delarna har sin grund i personalen och deras beteende, varför stressens påverkan på arbetet är av yttersta vikt.

Mötet omfattar inte bara mötet mellan gäst och serveringspersonalen utan även kund mot kund samt personal mot personal (Edwards & Gustafsson, 2008). Här mäter man tjänstens kvalitet på hur serveringspersonalen behandlar gästerna, då de står för den viktiga kontakten mellan restaurang och gästen. För att gästen ska få en bra restaurangupplevelse är det viktigt att serveringspersonalen behandlar gästen på ett professionellt sätt. Rummet är den fysiska omgivningen där gästernas upplevelser äger rum, där belysning, färger, ljud, textilier och design har en stor effekt på gästernas måltidsupplevelse. Produkten består av mat och dryck och dess kombination. Med hjälp av kockar skapar man måltider som ska höja gästernas förväntan och serveringspersonalen med sina goda kunskaper ska ge råd och förslag till gästerna. Syftet med detta är att man vill uppfylla gästens förväntningar så att de får en bra kombination av mat och dryck. Genom mötet, rummet och produkten skapas en stämning som genomsyrar hela restaurangen. En god stämning gör att gästen känner sig bekväm och belåten. Det finns två faktorer som kan påverka stämningen (sinnen och miljö). Alla gästens sinnen måste vara i harmoni för att kunna skapa en bra måltidsupplevelse. Styrsystemet styr de andra aspekterna och innefattar restaurangens:

- Ekonomi, med exemplen: vilket pris man ska ta för olika måltider, personalens lön och hyra.
- Juridik som bland annat innefattar lagstiftning om hygien, alkohol, arbete och miljö.
- Ledarskap som handlar om hur man ska leda sin personal, konflikthantering, kommunikation etc.

## 2.6 Säkerhet och hygien

Enligt lag ska alla företag som hanterar livsmedel ha ett egenkontrollprogram som ska förhindra hälsorisker (Livsmedelsverket, 2006; Thougard, Varlund & Møller Madsen, 2007). Varje företag ska skapa ett system som består av olika kontroller som ska säkra de livsmedel man erbjuder konsumenterna. Egenkontrollprogrammet har sitt ursprung i ett antal grundförutsättningar. Dessa förutsättningar ställer bland annat krav på de lokaler som används, utrustning, personlig hygien, temperaturer och krav på utbildning inom livsmedelshygien (Europaparlamentet, 2004). Lokaler med livsmedel ska vara i gott skick och hållas fria från smuts och skador. Materialet i köket ska vara av lättstädad typ. Detsamma gäller för den utrustning som används. Personalen ska ha möjlighet till att bibehålla en god handhygien, vilket även ställer krav på att personalen upprätthåller densamma. Rena och för arbetet avsedda kläder skall bäras av personalen. Arbetskläderna ska tillhandahållas av arbetsgivaren. Smycken får inte bäras under arbetet. Temperaturer har en viktig roll för livsmedelssäkerheten. I grundförutsättningarna ingår bland annat vid vilka temperaturer olika livsmedel ska förvaras och vad för temperaturer som gäller vid upphettning, varmhållning och tider för nedkylning. Kontroller för om verksamheterna uppfyller de krav som ställs utförs av myndigheterna (Livsmedelsverket, 2006). Om det visar sig att kraven inte uppfylls krävs åtgärder från företaget.



## **2.7 Sammanfattning av bakgrund**

8,0% av kvinnorna inom hotell- och restaurangbranschen och 9,5% av männen har under en tolvårsperiod uppvisat problem till följd av stress och psykiska påfrestningar (Arbetsmiljöverket, 2006). Stress är enligt Selye (1975) något som vi lever med dagligen och hela tiden. Allt vi upplever ger en reaktion i kroppen, detta i form av stress. Stressen beskrivs ofta som något negativt, men är också en förutsättning för att vi ska kunna prestera på en hög nivå. Enligt Arbetsmiljöverket (2010b) är det viktigt för arbetare att kunna påverka sin arbetssituation för att undvika påverkan av negativ stress som enligt Hayes och Weathington (2007) leder till ökad risk för utbrändhet och försämrad upplevd livskvalitet. Kommunikation är inte bara viktigt utan oundvikligt på en arbetsplats. Oavsett hur villig en person är att verbalt förmedla något till sin omgivning, kommer denne att kommunicera med sitt sätt att vara och bete sig (Nilsson & Waldemarsson, 2007). Denna brist på kommunikation kan ge andra parter en felaktig bild av den som kommunicerar, eller snarare undviker att kommunicera (Maltén 1992). Dålig kommunikation är en stressor i sig. Högre stress kan i sin tur leda till sämre kommunikation och vidare till än högre stress. Dålig kommunikation och kännedom om gruppen man arbetar i kan leda till att konflikter uppkommer (Maltén 1992). Konflikter är ofta väldigt energikrävande och försvårar koncentrationsförmågan. Som ledare inom en organisation är det viktigt att ta del av personalens åsikter och tankar (Dale & Fox, 2008). Delaktighet leder till minskad konfliktrisk och även minskad stress. Det är enligt Döös & Waldenström (2007) även viktigt att chefen är närvarande på arbetsplatsen och visar personalen uppskattning och ger feedback på det arbete de utför. Precis som det finns riktlinjer för hur personalen ska må bra, finns det riktlinjer för hur en restaurang ska se ut. Edwards och Gustafsson (2008) har beskrivit modellen FAMM, där en restaurangverksamhet delas upp i fem delar: *mötet, rummet, produkten, stämningen* samt *styrsystemet*. Dessa punkter är viktiga vid driften av en restaurang, även om det inte alltid är uttalat på restaurangen. Säkerhet och hygien är precis som på andra arbetsplatser, även viktigt inom restaurangbranschen. Det ställs idag krav på att restauranger har ett utarbetat egenkontrollprogram (Livsmedelsverket, 2006).

## **3. SYFTE**

Detta arbete är en fallstudie med syftet att undersöka hur kommunikation och kvalitetsarbete på en västsvensk restaurang kan förändras mellan lugna och stressiga arbetssituationer.

### **3.1 Frågeställningar**

- Hur förändras kommunikation inom personalen, samt med besökaren under stress?
- Hur påverkas stämningen på arbetsplatsen av stress?
- Hur påverkas kvaliteten under stressiga situationer?

## **4. METOD**

Metoden ligger till grund för det resultat som kommer att presenteras senare i arbetet. Under detta kapitel kommer de metoder som har använts till undersökningen och hur insamlade data har processats att presenteras.

#### 4.1 Val av metod

När en undersökning ska genomföras kan man utgå från metoder med två olika utgångspunkter; kvalitativa och kvantitativa metoder (Patel & Davidson, 2003). Om metoden är kvalitativ eller kvantitativ är inte bundet till den form av metod (ex. intervju, enkäter) som används. En observation kan vara både kvalitativ och kvantitativ, då det som avgör är hur observationen genomförs och vilken typ av data som analyseras. Om en observatör räknar antalet specifika fel under en period innebär det att metoden är kvantitativ, då fokus ligger på ett antal. Observeras istället hur en stämning förändras eller ett arbete genomförs är observationen kvalitativ.

Till denna undersökning valdes två kvalitativa metoder: observation och intervju (Patel & Davidson, 2003). Metoderna valdes för att kunna jämföra det som upplevdes utifrån, med personalens upplevelser av sitt arbete samt för att få en mer detaljerad syn på hur anställda inom restaurangbranschen kunde reagera under stressfyllda situationer. Därmed kunde man undersöka om det personalen upplevde stämde väl överens med vad en neutral observatör såg. Att använda två metoder och ställa resultatet mot varandra kallas triangulering (Patel & Davidson, 2003). Resultatet av metoderna kan såväl stödja som motsäga varandra. De båda möjliga utfallen hade varit intressanta på sina sätt, då de om de hade stämt överens kunde styrkt varandra, men om de motsade varandra kunde ha tytt på ett problem som inte hade uppfattats på arbetsplatsen.

#### 4.2 Urval och begränsningar

Restaurangen som undersöktes var belägen i västra Sverige och var en del i ett hotell. Prisklassen var något högre och restaurangen var med i White Guide<sup>1</sup>. Vi valde att arbeta med just den här restaurangen då den ingick i den typ av verksamhet som vi var intresserade av. Därtill hade vi även haft kontakt med restaurangen sedan tidigare och fick ett positivt gensvar till att göra en undersökning där. I och med undersökningens tidsbegränsning undersöktes stressens påverkan på endast en restaurang. Tankegången var att hellre göra en bra undersökning av en restaurang än ett flertal undersökningar med sämre utfall. Observationen ville vi få till stånd i samband med löneutbetalningarna, då det förväntades fler gäster än vid ett senare tillfälle. Dagtid valdes för observation, då det enligt uppgift skulle vara mycket aktivitet under denna tid. Intervjuerna som genomfördes var uppdelade i tre intervjuer förlagda till timmarna efter lunchpasset. De intervjuade bestod av två kvinnor och tre män, med skiftande erfarenhet och ålder. Samtliga intervjuade jobbade relativt mycket på restaurangen. Tre av intervjupersonerna jobbade i serveringen och intervjuades i grupp. Därtill intervjuades även en kock samt restaurangchefen.

#### 4.3 Förstudie

Inför intervjuerna genomfördes en förstudie. Patel och Davidsson (2003) skriver att en förundersökning är ett bra tillfälle att testa den metod och de hjälpmedel som är tänkta att användas vid huvudstudien. Förstudien bör genomföras med en grupp som i det essentiella kan jämföras med föremålet för huvudstudien. Vid detta tillfälle gavs möjligheten att testa frågorna och se om de var tillräckligt väl formulerade, samt om frågeställningarna besvarades. Det gav även tillfälle att prova utrustning i form av inspelningsutrustning samt hur arbetet skulle delas upp med intervju och

---

<sup>1</sup> White Guide är en rikstäckande restaurangguide, som varje år besöker och betygsätter Sveriges bästa restauranger (White Guide, 2010).

anteckningar. Förstudien genomfördes på en pub som ingick i samma komplex som restaurangen. En intervju genomfördes med en anställd med lång erfarenhet på arbetsplatsen och inom restaurangbranschen. Observationen gjordes under kvällstid. Efter förstudien gjordes inga direkta ändringar i frågor eller observationsschema, då vi var nöjda med utformningen.

#### **4.4 Observation**

Marcus Persson har i boken Uppdrag: Forskning (2008) skrivit att det vid observation är viktigt att anteckna så mycket som möjligt för att senare kunna analysera observationen och dra paralleller mellan olika saker som observerats. Därför lades även en del tid på att observera den miljö som personalen jobbade i, personalens kläder, stämningen och andra aspekter som kunde antas påverka händelseförloppet och resultatet.

Observationerna genomfördes på samma restaurang som de efterföljande intervjuerna. Detta för att jämföra personalens upplevelser med vad vi själva såg som neutrala observatörer. Det gav oss även möjligheten att jämföra situationen på arbetsplatsen mellan lugna och mer stressfyllda stunder. Vid observationstillfället lades fokus på att observera hur de anställdas beteenden förändrades under olika förhållanden. Observationerna antecknades fortlöpande med utgång i ett observationsschema (se Bilaga I & II) som hade skapats med utgångspunkt i frågeställningarna och syftet för undersökningen, samt våra förkunskaper om ämnet.

#### **4.5 Intervju**

Intervjuer valdes för att kunna ta reda på vad de enskilda individerna upplevde kring de stressiga situationerna. Vi ville även ha en jämförelse mellan intervju och observation och på så sätt styrka validiteten med en triangulering (Patel & Davidson, 2003).

Våra intervjuer var strukturerade med frågor som valdes för att kunna svara på frågeställningarna (Patel & Davidson, 2003). Frågorna till intervjuerna skapades utifrån huvudkategorier (ex. stress, konflikter) samt underkategorier, eller frågor (se Bilaga III). Dessa kunde i sin tur kompletteras under intervjuens gång, detta i form av följdfrågor, vilket sänkte graden av strukturering. Frågorna var utformade för att ge den intervjuade möjlighet att forma svaren efter hur denne hade upplevt olika situationer. Vårt mål var inte att leda in de vi intervjuade på ett spår som ledde mot vår hypotes, utan snarare att låta dem beskriva sin upplevelse. Graden av struktur som valdes gav oss en trygghet i att ha frågor att falla tillbaka på, samtidigt som vi kunde få ut information som hade gått oss förbi om vi slaviskt hållit oss till frågorna.

Intervjuerna genomfördes under samma dag som den föregående observationen och var indelade på tre intervjutillfällen. En grupp bestående av tre servitörer/servitriser intervjuades ihop. Nästa person som intervjuades hade en ledande position i köket och intervjuades enskilt. Slutligen intervjuades restaurangchefen, även han enskilt. Gruppintervjun genomfördes för att få igång en diskussion kring de olika ämnena och för att lyfta fram olika synpunkter. Samtliga intervjuer fick godkännande från de intervjuade att spelas in på band. Under intervjuernas gång antecknades även det som sades, för stöd och som försäkring, ifall tekniken skulle svika.

#### **4.6 Analys**

De inspelade intervjuerna skrevs ut för att informationen skulle kunna analyseras lättare. Från den data som fanns från intervjuer och observation valdes information som var relevant i förhållande till syftet och frågeställningarna. För att få struktur i det insamlade intervjumaterialet delades detta upp i mindre stycken. Dessa tilldelades kodord utifrån de sammanhang de tillhörde. Ur de utvalda styckena eftersträvades att skapa en helhet, i enlighet med vad Backman (2008) rekommenderar. Materialet tolkades och analyserades med hänsyn till frågeställningarna som låg till grund för undersökningen. Miljöbeskrivningen har analyserats utifrån riktlinjerna för FAMM, och personalens arbete utifrån bakgrunden gällande kvalitetsarbete, hygien, kommunikation och konflikthantering och hur dessa eventuellt har påverkats av den stressmängd som förekom. Intervjuerna har analyserats utifrån kommunikation, konflikthantering och kvalitet, i samband med och vid avsaknad av stressmoment.

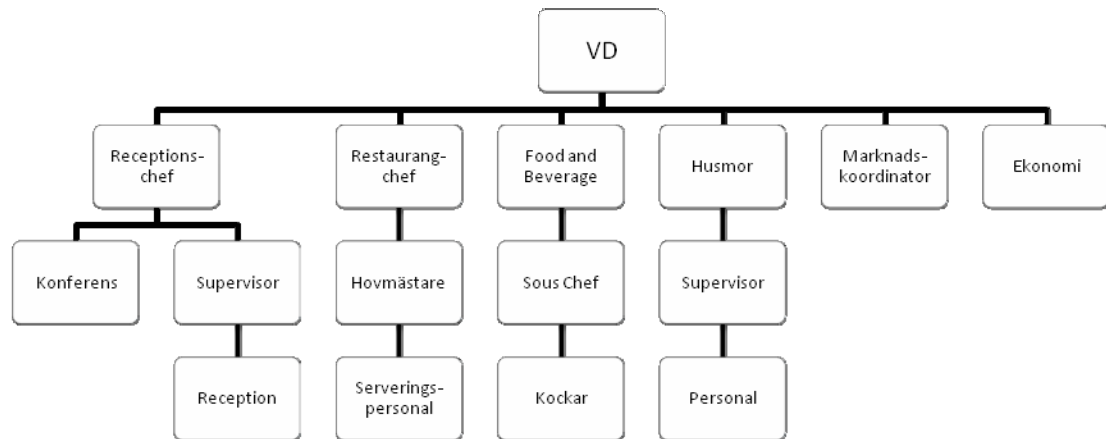
#### **4.7 Etik**

Vi har under studiens gång försökt värna om de anställdas och företagets integritet i största möjliga mån. Därför valde vi att utelämna samtliga namn, för att undvika eventuell skada som åsikter och handlingar skulle kunna leda till. Vi har haft deltagarnas medgivande till att genomföra observation och intervjuer, samt använda oss av inspelningsutrustning. Deltagarna hade även fått information om vad studien handlade om, samt att deras identitet skulle behandlas konfidentiellt.

### **5. RESULTAT**

I resultatet presenteras den data som insamlades under den observation och de intervjuer som genomfördes. Inledningsvis kommer en miljöbeskrivning av restaurangen göras för att ge en bild av arbetsplatsen som observerades. Därpå följer en återgivning av vad som observerades vid det tillfälle då vi besökte restaurangen. Detta är uppdelat utifrån vad som observerades i matsalen, samt köket. Efter observationen följde intervjuer med anställda vid de olika funktionerna på restaurangen, som svarade på frågor kring stress, kommunikation, konflikt och kvalitet.

Restaurangen som observerades var en del i ett hotell, som i sin tur ingick i en större kedja. Figur 1 visar hotellets organisationsschema. Hotellet är uppdelat under sex mellanchefer, där Restaurangchefen samt Food and Beverage-managern har ansvaret för restaurangverksamheten. Den förstnämnde har ansvar över bar- och serveringspersonalen medan den andre ansvarar för köket med personal.



Figur 1. Organisationschema.

## 5.1 Observation

### 5.1.1 Miljöbeskrivning

Restaurangens rum bestod av en stor yta, som tidigare varit en innergård. Det var högt i tak, med ett stort glastak som släppte in dagsljuset. Tillsammans med den ljusa inredningen skapade den stora mängden ljus och den klassiskt, med mörka inslag, utvalda inredningen en känsla av avslappnad lyx. Dessa komponenter skapade ett rum som påminde lite om det på ett gammalt amerikanskt gods eller en finare stationsbyggnad. På restaurangen fanns ett öppet kök som lät gästen ta del av processen bakom den färdiga rätten om så önskades. Det stora rummet skapade gott om utrymme för gästen och även om det skulle varit mycket folk i lokalen, förhindrade den stora rymden uppåt att gästen kände sig instängd. Rummet i restaurangen förmedlade den känsla som hela restaurangen andades i form av lyx och avslappning.

Serveringspersonalens klädsel är en del i det möte och därigenom stämningen som kommer att förmedlas till den besökande gästen. Mycket av klädseln hade grunden i eleganta och manliga stilar, exempelvis i form av kavaj hos hovmästarna. Det fanns även feminina inslag i servitrisernas kläder, med ett förkläde med ett starkare tyg i botten, med ett utomliggande genomskinligt tyg. Klädseln förstärkte känslan av restaurangens höga mål och ambitioner och styrkte på så sätt även den stämning som skapades tillsammans med rummet och produkten, uppbyggd utifrån råvaror som hummer, oxfilé och hälleflundra.

Köket var rent och snyggt och man använde sig av funktionella arbetsytor. Köket bestod av rostfria och vattentåliga ytor som möjliggjorde bättre kontroll av hygien, då det var lätt att rengöra de ytor som fanns. Detta förhindrade att bakterier fick möjlighet att få fäste i köket.

Även kökets personal hade en klädsel som gick i samma stil som resten av restaurangen, något som var viktigt då det var ett öppet kök. Klädseln var hel och ren, vilket var viktigt både ur det estetiska och hygieniska perspektivet. Håret täcktes med mössa, vilket förhindrade hår i maten. Eventuella sår täcktes med specialplåster, som förhindrade överföring av bakterier mellan såret och livsmedlen.

Kökspersonalen hade inte heller på sig några synliga smycken, som kunde innehålla bakteriehärdar.

### *5.1.2 Matsal*

Inför dagens öppning hade serveringspersonalen varit noga med att färdigställa matsalen för att det skulle vara fint när den första gästen anlände. Stämningen var avslappnad och vänskaplig i matsalen.

En timme in på lunchpasset var det fortfarande lugnt i restaurangen. Det rådde ett gott klimat mellan de anställda och kommunikationen var avslappnad och vänskaplig. Gentemot gästen brukade personalen en professionell men avslappnad kommunikation, med ett vänligt kroppsspråk som komplement till det talade ordet. Även kommunikationen mellan personalen och chefen var på en avslappnad nivå.

Efter en dryg timme höjdes tempot i matsalen, då det kom ett ökat antal gäster i jämförelse med föregående tid. Serveringspersonalen började jobba mer effektivt ute i serveringen, men tycktes ha fortsatt kontroll över situationen och visade inte upp någon märkbar nivå av stress. Kommunikationen mellan personalen emellan var nu mindre påtaglig och den bestod till mindre del av talad kommunikation och till större del av kommunikation i form av ögonkontakt. Personalens fokus var nu på gästen och att ge denne en bra upplevelse med snabb service. Under den lite stressigare perioden uppstod ett irritationsmoment mellan extrapersonal ur serveringen, som för dagen jobbade en våning upp, och kökspersonalen. Detta då en miss i kommunikationen bidrog till att arbetet stannade upp och maten stod och väntade på att serveras.

Mot slutet av observationstillfället lugnade tempot återigen ned sig och kommunikationen blev mindre koncentrerad och övergick återigen till lättare talad kommunikation mellan personalen.

### *5.1.3 Köket*

Inledningsvis var det en lugn och lättsam stämning mellan personalen i köket. Kommunikationen var relativt fri, men ändå inte lika personlig och avslappnad som ute i serveringen. Kommunikationen i köket var på en lite mer professionell nivå. Kockarna hade stundtals mer privata samtal, medan kommunikationen med kallskänken var mer inriktad på arbetet, då denne var under upplärning. Lugnet rådde genom förberedelserna inför dagens service och personalen var noggrann med att plasta och kyla in varor som skulle användas vid senare tillfällen. Handhygienien skedde någorlunda regelbundet, men fick ändå beskrivas som undermålig vid utförandet. Den disk och det avfall som bildades vid produktionen röjdes undan vid avslutat moment. Disken hämtades av diskpersonal och lämnades tillbaka för att åter användas.

En stund in på service höjdes arbetsmängden, men kockarna hade förberett sig väl och behövde inte öka sitt tempo nämnvärt. En bortglömd portion ökade arbetsbördan för den ene kocken, som fick höja sitt tempo för att snabbt åtgärda felet. Under det höjda tempot sänktes även i köket den talade kommunikationen, men då de ofta jobbade med ryggen mot varandra, krävdes fortsatt viss talad kommunikation. Den information som förmedlades i köket var kort och koncis. Det privata hade nu skjutits åt sidan för att de skulle kunna fokusera på den uppgift de stod inför. Kockarna tycktes ha bra kontroll över situationen och såg hela tiden ut att veta hur de skulle hantera situationen utan att produkten blev direkt lidande. Allt eftersom

tempot ökade, minskade dock frekvensen av antalet tillfällen då handtvätt genomfördes. Den handtvätt som skedde var därtill mindre noggrann än tidigare. Däremot hölls bänkarna rena och disken rensades undan kontinuerligt genom hela passet.

## 5.2 Intervjuerna

### 5.2.1 Kommunikation

Samtliga intervjupersoner upplevde att kommunikationen fungerade relativt bra både inom sin gren på restaurangen och mellan de olika grenarna. När vi intervjuade serveringen och köket, beskrev de det som att kommunikationen var som bäst då arbetet bara flöt på.

*Gästerna ska inte märka att vi är stressade även om vi är det. Eller att vi har mycket att göra. Vi ska göra det flytande. Anställda mellan funkar det ganska bra.*

Servisen menade att det optimala var att gästen inte märkte att det var någon kommunikation mellan personalen, utan att serveringen egentligen "bara händer". Även intervjupersonen från köket menade att när tempot ökades och beställningarna strömmade in, skulle kommunikationen hållas kort och personalen skulle vid det laget redan veta vad som skulle göras och sa att: "När det börjar hetta till lite... Då vill man ju inte prata liksom, utan då ska det bara flyta på"

När vi intervjuade restaurangchefen sade han att de hade haft en stomme på restaurangen bestående av 6-7 personer som nu hade jobbat där mellan 1½-2 år. Denna kontinuitet gjorde att kommunikationen anställda emellan fungerade bättre menade restaurangchefen. Han fick även medhåll från serveringspersonalen som sa att kommunikationen mellan de som hade jobbat längre fungerade mycket bra, då man visste vad den andra tänkte och hur den personen fungerade. Servisen menade även att det när man jobbade med extrapersonal kunde vara något som tog mycket energi, då kommunikationen blev mer omständlig och att varje steg gick igenom för att de som inte jobbat så mycket skulle förstå.

*Man vet hur man tänker på grund av man jobba länge ihop men när man har praktikanter är det jobbigt de tar energi och kan bli för mycket på grund av arbetsbrist.*

Detta var något som framförallt inträffade vid arbetsbrist, då de lite nyare inte visste vad de skulle sysselsätta sig med. Restaurangchefen betonade även hur viktigt det var att de lite mer erfarna alltid gick i bräschen och visade extrapersonal och praktikanter vad som skulle ske, både i tal och handling. Serveringspersonalen såg inte bara skillnader i kommunikationen mellan fast och extrapersonal i matsalen, utan menade även att praktikanter och nyare extrapersonal inte gärna kommunicerade direkt med köket, utan gärna gick via exempelvis en hovmästare. Detta var något som serveringspersonalen tyckte var bra, då det minskade risken för onödiga konflikter.

*Extrapersonal och kökspersonal har dålig kommunikation dels för att de är osäkra i sig själva. Är det bättre att ifall det är nåt så säger man det till ansvariga i servisen istället att ta det direkt med nån i köket då irritation kan uppstå.*

Inne i köket, menade kocken till skillnad från servisen att det inte var någon större skillnad på kommunikationen mellan fast och extrapersonal i köket. Det var den som stod i luckan som styrde arbetet och det fungerade bra. Han menade å sin sida att den största skillnaden på fast och extrapersonal var det kunskapsmässiga.

*Det har nog ingenting med kommunikationen att göra egentligen. Det är nog mera kunskap i så fall. Men det kan man ju inte hjälpa, att man kan lite mindre.*

I intervjun med restaurangchefen fick vi veta att det varje vecka var ett möte mellan hotellets olika avdelningar, där det även ingick en kock och en ur servisen. Under dessa möten diskuterades vad som hade hänt den senaste veckan, vad som hade varit bra och dåligt, vad som komma skulle och annat som kunde vara av intresse. Denna information antecknades och anslogs, samt kommunicerades ut verbalt till de olika avdelningarna. Utöver detta möte hade även restaurangen ett möte mellan en gång i månaden och en gång varannan månad. Vid dessa möten deltog endast fastanställda och mötet började med att köket och servisen pratade om det gemensamma, mer övergripande, för att sedan dela upp på de olika områdena och diskutera sådant som var mer internt. Därtill höll även restaurangchefen i utvecklingsmöten med de fast anställda i serveringen.

*Det är alla grejer som inte berör exakt allihop om man säger så. Utan det är smågrejer på de små avdelningarna om man säger så. Men vi brukar träffas först och den stora informationen ska ut.*

Restaurangchefen berättade att han under sina tidigare erfarenheter som kock, servitör och hovmästare, hade stött på många chefer. Dessa hade varit både bra och dåliga, men han menade att de sämre cheferna ofta hade haft sin grund i en annan bransch än restaurangbranschen.

*Man har ju gått igenom ganska många chefer genom årens lopp. Det var ju ändå 17 år sedan man tog studenten och man har ju jobbat med detta sedan dess. Det är klart att man, när man tänker tillbaka på chefer med, så de som man tycker har varit riktigt dåliga eller usla chefer är ju såna som har kommit från en annan bransch och fått en chefsposition.*

Dessa erfarenheter var något han tog med sig i sitt dagliga arbete. Restaurangchefen menade även att sammanhållningen var bra i och med att det var en så pass liten grupp som jobbade på restaurangen. Kocken å sin sida tyckte att hotellet spelade stor roll på restaurangens arbete och menade att kommunikationen och feedback från längre upp i kedjan var dålig och upplevde även att en del information undanhölls. Han tyckte även att storleken påverkade sammanhållningen och menade att den var bättre på mindre krogar.

Något som ofta hade visat sig vara viktigt för gästen vid kommunikation med personalen var klädsel och könstillhörighet. De kvinnliga hovmästarna hade upplevt att många gäster gärna gick förbi dem och pratade direkt med restaurangchefen, då han var man. När hovmästarna var klädda som servitriserna, men med en skylt där det stod att de var Hovmästare, togs de inte på allvar. Sedan de bytte till kavaj, som i ursprunget är ett mer maskulint plagg, hade de fått ett bredare erkännande från besökande gäster.

*Gästerna litar mer på en man än på en kvinna, om de ska få mat rekommenderat så söker de efter en man hellre. Även om kvinnan har jobbat med det i 15 så spelar det ingen roll, kläder spelar stor roll då jag jobbade som hovmästare men hade ingen slips eller kavaj. Det står hovmästare på min skylt men så fort jag tog på mig kavaj så såg man mig med andra ögon.*



När vi frågade de olika personerna till hur stor grad personalen kunde påverka sin arbetssituation, fick vi lite blandade meningar. Restaurangchefen menade att personalen nog kunde påverka mer än de själva trodde och att de fick komma med önskemål om arbetstider med mera. Personalen tyckte sig kunna påverka sina arbetstider till viss del, men nämnde det främst i samband med möjligheten att byta sinsemellan. Kocken menade att den fasta personalen kunde påverka en del i sitt arbete, men att extrapersonalen inte hade så mycket att säga till om. Serveringspersonalen menade också att man kunde påverka sin situation till viss del, men syftade till stor del på att man ställde upp för varandra.

*Man ställer upp för varandra. Man byter tider mellan varandra. Man försöker hjälpa varandra, är man snäll mot sin personal så är personalen snäll tillbaka.*

### 5.2.2 Stress

Både serveringen och köket upplevde att det stundtals kunde bli väldigt stressigt. Serveringen menade att det vid hög stress var viktigt att ha personer med hög rutin som kuggar vid dessa tillfällen. De sade att om någon utstrålade lugn, smittade det av sig på de andra som arbetade.

*Ja stressen kan hel klart minskas men det beror på vilken tid på dygnet också. Viktigt att ha personal med rutin i stressiga situationer som vet vad som ska göras. Man måste kunna lugna ner sig själv, är man en lugn person så kan man lugna ner andra.*

Att ha fler som jobbade, betydde inte nödvändigtvis att arbetet fungerade bättre och blev mindre stressigt. Istället menade servisen att om det var många, varav flera var extrapersonal, krävdes mer kommunikation och viktiga saker kunde missas, då man i vissa fall räknade med att någon annan skulle ha gjort det. Kocken menade att även om extrapersonalen kanske inte kunde producera på samma nivå vid stress som de mer erfarna, skulle det inte skadat att ha någon extra vid stressiga situationer och motiverade det med att om det var en extra i köket, skulle det ha motverkat att så mycket stress uppkom.

*Det har vi varit inne lite på innan, med extrapersonalen och det. Om man skulle ha en extra, så minskar belastningen lite då och det är ju det man blir mest ledsen på nästan tycker jag när man jobbar. Att produkten inte blir bra till gästen.*

Ett annat sätt att motverka stress, menade kocken var att ha bra rutiner och att allt var förberett på ett bra och genomförligt sätt. Det var även viktigt att alla kockarna hade ungefär samma rutiner, i den meningen att sakerna låg på samma ställe oavsett vem som hade gjort förarbetet.

Intervjupersonerna menade att hur man hanterade stress var väldigt varierande. Vissa av dem hade inga problem att skaka av sig dagens stress: "Det kan jag. Jag kan somna direkt.", medan andra kunde ha svårt att sova efter en hård dag: "Nej det följer med hem, innan jag börjar lägga mig så börjar man stressa". Det var även skilda meningar om hur man reagerade inför stress som väntade nästkommande dag. Medan några såg det som en möjlighet att komma förberedd, tyckte andra det var jobbigt. Serveringspersonalen kunde dock inte se några könsrelaterade skillnader, utan upplevde att det var något som skiftade från individ till individ. Däremot tyckte kocken att kvinnor kanske hanterade stressen något bättre än män.

### 5.2.3 Kvalitet

Restaurangchefen menade att det var svårt att behålla duktig personal, då det fanns många andra bra restauranger att välja på. Han sa att duktiga servitörer var något av en bristvara och att de kunde välja att gå till ett annat jobb om de så önskade. Då restaurangen vi besökte hade höga ambitioner, men kanske inte alltid kunde erbjuda så mycket mer lön, eller mer tider var man tvungen att finna andra sätt att motivera personalen att jobba kvar.

*Så det är man ju glad för varje månad som går att alla fortfarande är kvar här hos oss. Det är kul. Nämen det är ju svårt sådär, efter som vi kräver, det är ju så på andra håll med, att vi kräver ju kanske mer än man gör på dem flesta andra restauranger kanske i stan, men tjänar ju inte jävligt mycket bättre här så, det är ju det va...*

De anordnade därför diverse provningar som personalen var välkomna att delta i och även utbildningar, såsom en sommelierutbildning. Sommelierutbildningen hade snart alla genomfört, vilket även hade höjt kvaliteten, då mat och dryck var en essentiell del av restaurangverksamheten.

Restaurangchefen sade att stress inte nödvändigtvis behövde påverka kvaliteten på arbetet negativt, men att det absolut fanns en risk för att det blev sämre. Han berättade att han hade haft personal som kunde vara bland de duktigare han har sett jobba, när de bara hade 2-3 bord. Blev det bara något bord extra, kunde servitören istället vara bland de sämsta han hade sett. Å andra sidan hade han även mött servitörer som kunde anses vara nonchalanta och relativt ointresserade av sitt yrke, men när pressen ökade, kunde personen klara jättemånga bord. Även serveringspersonalen menade att kvaliteten kunde påverkas om det blev stressigt, men betonade då hur viktigt det var att kunna behålla lugnet. Då restaurangen låg på ett hotell, fick man alltid vara beredd på att något oväntat kunde hända, i form av room service och liknande.

*Skillnaden mellan en vanlig restaurang och en hotellrestaurang är att det kan hända 1000 saker på 10 minuter. Man måste lära sig att prioritera saker.*

Kocken menade att trots att de fastanställda hade en hög kompetens och klarade av att producera bra mat trots hög stress, kunde det slutligen bli för mycket. Detta kunde leda till att produkten och gästen blev lidande. Det var yrkets baksida, när man inte klarade av att producera på den nivån man önskade och gästen fick ta den slutgiltiga smällen och inte blev nöjd.

*Att produkten inte blir bra till gästen. Det är i sådana situationer, då tycker jag det är... då blir man himla ledsen när man går hem.*

### 5.2.4 Stämning

Samtliga intervjupersoner var överens om att det uppkom konflikter under stress. Restaurangchefen sa att "Det finns inte en restaurang som inte påverkas, eller som inte har drabbats av en konflikt under service". Ett nyckelord för de intervjuade i hur onödiga konflikter kunde undvikas var förståelse. Något som servisen ytterligare tryckte på när de sa:

*Man kan tycka att kökspersonalen ska se hur vi springer och har att göra, men ändå så ringer de på klockan hela tiden. Det är dålig förståelse för varandra. Man borde ha förståelse för det man gör.*

De menade dock att de kockar som jobbade på restaurangen överlag var väldigt snälla och klart bättre än många andra kockar som de hade jobbat med. De sa att det inte var helt ovanligt att vissa kockar i det närmaste förbjöd serveringspersonal att beträda köket.

Serveringspersonalen menade att det ibland skulle ha behövts en högre chef att luta sig tillbaka mot under kvällspassen och sa att: "Han är bara här på dagarna och inte på kvällarna då saker och ting händer. [...] Man önskar att chefen borde vara på plats mer". Restaurangchefen höll med om att det kunde uppstå en del situationer på kvällarna. Han berättade även att han försökte ta tag i en konflikt så fort den kom till hans kännedom och tillade:

*När någonting får gro och det blir infekterat, så är det ofta lätt att fler personer ansluter till den här infektionen och så blir det en mot en liten hög helt plötsligt.*

Han berättade vidare att han nästan kunde känna när det var något på gång och försökte "rycka undan" personerna i fråga för att lösa problemet. Han hade dock ingen handlingsplan för hur situationen skulle lösas, utan ville bara få höra de båda parternas berättelser, då han menade att det oftast vid konflikter handlade om att kommunikationen hade brustit och att individerna övertolkade vad som egentligen sades.

*Vad var det som hände nu? Vad var det här? -Ja, det är nanana. -A, vad tyckte du om det? -Nä, men jag såg det såhär. -Jaha, var det så du menade? -Nej det var det inte. -Nämen, var det inte så, nä ok, men det var så stressat där. För det blir ju oftast i stressade situationer framförallt då.*

Det var inte helt ovanligt, menade restaurangchefen, att det uppstod konflikter mellan köket och serveringen. Serveringen skulle vara på topp ute i matsalen och möttes av gästens förväntningar, samtidigt som köket var jättestressade för att få ut alla beställningar. Återigen var förståelse ett nyckelord för att kunna hantera dessa situationer. Restaurangchefen påtalade än en gång hur viktigt det var att man kände varandra väl, för att undvika konfliktsituationer.

*Man vet hur man är i vissa situationer. Finns ju det att man vet att de kan man inte prata med när de börjar lunch, de hälsar man inte på förrän klockan tolv, för då har de vaknat till. Annars kan det lätt hända någonting.*

Han tryckte även extra på hur viktigt det var att ha haft samma stomme en längre tid som gav en trygghet och att personerna fungerade ihop som individer. Kocken höll med och belyste även han vikten av att de hade en bra stämning och sammanhållning i gruppen och att man kände varandra väl. Han tillade att även om det ibland kunde vara hårda ord under service, visste man att när det var över hade det inte längre någon betydelse. Det var helt enkelt något som hände under stridens hetta och efteråt kunde man skratta åt det hela.

*Det kan vara servisen som skäller på oss eller tvärtom och sådär. Men sen liksom när service är över och då alla gäster är nöjda, då betyder inte det någonting. Alltså då är man vänner igen. Det är ju bara att släppa, då spelar det ingen roll... man gör ju inte det med flit, utan man är kompis för det liksom.*

Kocken tillade att han tyckte att under stress kunde det väckas lite aggression inombords, man blev lättare irriterad och hade svårare att ta konflikter. Han menade att om alla var bättre pålästa på menyn och visste vad som gällde under service,

skulle många av de onödiga konflikterna ha kunnat undvikas och arbetet hade flutit på mycket bättre.

*Nämen, det är självklart, det blir ju alltså stressen framkallar ju även en liten aggression tycker jag. Att man klarar liksom inte av att ta konflikterna lika. Man blir liksom irriterad va. Och det är ju det som det e... det blir inte riktigt bra. Men har man då gått igenom allt från början som vi har allt att gå igenom innan, och man fokuserar på den genomgången så ska man kanske inte behöva ha så mycket frågor sen. Utan då, när man väl har service, så kör man då istället.*

## **6. DISKUSSION**

Under diskussion kommer vi inledningsvis diskutera de metoder vi har valt att arbeta utifrån, för att sedan diskutera det resultat vi fann i undersökningen. Resultatet har därefter jämförts med tidigare forskning och vidare diskuterats.

### **6.1 Metoddiskussion**

Vi valde att genomföra vår undersökning med hjälp av två kvalitativa metoder: observation och intervju. Vi tyckte att valet av undersökningsmetoder var bra och ansåg att resultatet fick lite bättre tyngd i och med att vi kunde jämföra resultaten i en triangulering. Då vi även var intresserade av att undersöka om personalen upplevde något annat än vad den neutrale observatören (gästen) såg, hade det varit svårt att genomföra studien på något annat sätt. Analysen av insamlad data var svår och det var svårt att skilja olika teman åt, då de till stor del flöt samman. Utifrån de begrepp som presenterades i bakgrunden var det dock lättare att bygga upp en struktur och analysera innehållet i resultatet. Det ska dock påtalas att det vi kom fram till var färgat av oss och vår förförståelse. Vi fann det inte omöjligt att resultatet hade varit ett annat om någon annan hade genomfört undersökningen. Det var också komplicerat att återge hur kommunikationen såg ut under intervjun. Kommunikationen var så mycket mer än de ord som sades. Tonfall, kropps- och ansiktsspråk med mera spelade också in i det budskap som förmedlades och var något som var invecklat att återge.

Trots att det inte gjordes några direkta ändringar efter förstudien upplevdes det som bra att ha genomfört den då det gav en större säkerhet i de metoder som skulle användas. Även om inga ändringar gjordes i de nedskrivna frågorna, var det möjligt att det hade inverkan på de improviserade följdfrågor som ställdes.

Intervjun med serveringspersonalen skedde, till skillnad från de andra två, i grupp. Det fanns en medvetenhet om problematiken med att alla i gruppen inte skulle våga ge sin ärliga åsikt om saker och ting, men det upplevdes ändå att intressanta diskussioner kunde skapas och att det blev en mer avslappnad stämning än vid de andra intervjuerna. En annan anledning till att vi valde gruppintervju var att inte behöva ta för mycket av de intervjuades tid. Flera intervjuer på följd hade kunnat medföra att någon hade fått stanna kvar extra på jobbet. Följdfrågorna som användes gör att det blir svårare att återskapa undersökningen, än om mer standardiserade frågor hade använts. Följdfrågorna möjliggjorde dock att större fokus kunde läggas på frågor som inte upplevdes vara färdigdiskuterade. Det faktum att deltagarna kände till observationen kan ha påverkat deras beteende under service. Vi ansåg dock att det ur etisk synpunkt var det enda rätta.

Det som har sagts om extrapersonal och hur de upplevde saker och ting var kommentarer från personal som var fast anställd på restaurangen. Det var inte alls

säkert att det de trodde om extrapersonalens upplevelser stämde överens med verkligheten. Hade även extrapersonal intervjuats hade detta kunnat ge en bättre bild av helheten och därmed även styrkt resultatet.

Under observationerna observerade vi inte temperaturer och liknande. Detta för att ha en god kontakt med de arbetande och inte störa mer än nödvändigt. Vårt syfte var inte att göra en livsmedelskontroll.

Det hade varit intressant att göra studien i ett större format med inslag av kvantitativa metoder, men då tidsramarna inte tillät detta var vi likväl nöjda med de metoder som valdes, även om det inte gick att dra några generella slutsatser utifrån det som framkom i undersökningen. Vi funderade även på att använda en enkät, vilket hade gett svar från en bredare grupp på restaurangen. Då vi sökte personalens tankar hade det krävt öppna frågor. Med det i bakhuvudet valde vi att använda just intervju och observation istället. Om vi hade genomfört ett högre antal observationer hade vi även kunnat testa andra tillvägagångssätt där vi till exempel observerade "från samma håll" och på så sätt hade kunnat jämföra det vi såg och upplevde.

## **6.2 Resultatdiskussion**

### *6.2.1 Tiden för observation och val av restaurang*

När beslut fattades om att genomföra en observation på restaurangen, var målet att besöka den när det var en hög arbetsbelastning. Därav valet att genomföra den strax efter lön, då folk hade mer pengar att röra sig med. Samtidigt kunde detta ifrågasättas då restaurangen till huvudsak besöktes av människor som inte hade särskilt stram ekonomi. Det förväntades en högre arbetsnivå under en lunch än under ett kvällspass. Det visade sig dock under observationen att läget var relativt lugnt och kontrollerat. Det hade förväntats en större omsättning av gäster under lunchtid än vad det blev. Under lunch, var det endast ett fåtal rätter som köket behövde koncentrera sig på, varav det mesta var förberett. Hade istället besöket av restaurangen skett under kvällstid hade köket haft en hel a'la carte-menyer att fokusera på, med fler menykombinationer. I menyerna ingick ett större antal för- huvud- och efterrätter, som hade gett köket en större utmaning än vad lunchmenyn gjorde. Kvällspasset hade även kunnat bjuda på fler oväntade beställningar i form av room service, vilket i princip uteblev under lunchpasset. Lunchen hade å andra sidan en konferenslunch. Detta var dock något som köket hade kunnat förbereda sig på, vilket medförde att det inte gjorde någon större skillnad i dagens service. Hade det däremot varit fler konferensluncher, vilket kunde ha förekommit, hade det kunnat påverka arbetet i högre grad.

Valet av restaurang hade också kunnat påverka det resultat som blev. Det tycktes vara en relativt god sammanhållning och rutinerad personal. En annan restaurang hade kunnat ge ett annat resultat. Det hade varit intressant på sitt sätt att välja en annan typ av restaurang. Nu valdes dock den här typen av restaurang då det upplevs att det är mer åt det hållet som vår utbildning är inriktad.

### *6.2.2 Kommunikation*

Maltén (1992) samt Nilsson och Waldemarson (2007) menar att det inte går att undvika att kommunicera. När någon är tyst kan denne upplevas som ex. arg eller avståndstagande. Detta var något som även upplevdes i samband med en av kockarnas ansiktsspråk. När han var koncentrerad och inte pratade med någon i eller

utanför köket, såg han lite butter ut. När han väl kommunicerade med människor runt omkring sig sken han upp och man förstod att han troligtvis inte var särskilt butter. Detta var troligtvis något som även personalen runt omkring kände till. Dock kan signalerna ha uppfattats annorlunda av gästen, då kocken för dagen jobbade i luckan på ett öppet kök och gästen inte hade någon kännedom om honom som person. Nu var det inte säkert att gästen reagerade på det eller ens lade märke till det. Det hade krävts intervjuer med gäster för att få en bättre uppfattning om detta. Det kunde också tänkas att ny personal inte skulle våga ta kontakt med honom, då de kanske upplevde hans ansiktsspråk som skrämmande. Serveringspersonalen menade även att extrapersonalen inte gärna tog kontakt med köket. Kan hända att kökspersonalens ansikts- och kroppsspråk var en anledning. Detta då, som restaurangchefen sade, serveringspersonalen skulle vara på topp ute mot gästen och, som observerades, alltid bemötte gästen med ett leende. Kontrasten som uppstod från när man rörde sig bland leende människor ute i matsalen och sedan möttes av ett nära på surt ansikte kunde vara stor för någon som inte var varm i kläderna ännu.

I likhet med vad Maltén (1998) skriver, upplevdes kommunikationen vara väldigt viktig för organisationen i sin helhet. Hade kommunikationen på restaurangen varit dålig hade det kunnat vara en stor källa till konflikter. Serveringspersonalen berättade om tidigare erfarenheter då andra kök hade uppträtt arrogant, medan de kockar som jobbade på denna restaurang var förhållandevis snälla. Förståelse var något som samtliga parter menade var väldigt viktigt inom arbetet. Serveringspersonalen menade till exempel att kökspersonalen borde se när de hade mycket att göra och inte "ringa på klockan" i luckan för att få dem att skynda sig. Detta var ett stressmoment som troligtvis inte fick personalen att jobba snabbare, utan snarare skapade stress både för köket och servisen, samtidigt som det kunde skapa konflikter. Förståelsen kunde även översättas till respekt. Respekt för restaurangens olika delar och respekt för vad den andre genomgick. Även detta är något som Maltén (1998) menar är viktigt för en god kommunikation. Det kunde nog vara svårt för serveringen och köket att se hur viktiga de båda delarna var för restaurangens funktion. Restaurangchefen som hade jobbat inom båda grenarna visste hur stor påfrestningen kunde vara och var på så sätt säkerligen en del i att kommunikationen ändå fungerade bra mellan köket och serveringen. De gemensamma möten som hölls en gång varannan månad kan ha underlättat kommunikationen på arbetsplatsen. Likaså var genomgången inför den kommande dagens service gemensam, där köket gick igenom dagens meny och de råvaror som rätterna innehöll.

Dålig kommunikation har visat sig öka personalens stress (Lotz & Donald, 2006). Serveringspersonalen upplevde att kommunikationen fungerade bra med de som jobbade där kontinuerligt, medan det kunde bli lite jobbigt när det var praktikanter som jobbade. De beskrev det som att det tog mycket energi och tid att instruera de moment som skulle genomföras. Detta var något som, i likhet med vad Maltén (1998) skriver, kunde skapa stress. Restaurangchefen berättade att de hade lyckats ha en grundstomme bestående av 6-7 personer under de senaste två åren. God kommunikation har enligt Manojlovich (2005) en positiv inverkan på tillfredsställelsen med arbetsplatsen. Det kan utifrån observation och intervjuer antas att den kommunikation som fanns på den besökta restaurangen var god. Likaså att den goda kommunikationen hade bidragit till större tillfredsställelse med arbetsplatsen. Vi drog därför slutsatsen att det var större chans att nöjd personal

stannade på sin arbetsplats, än att missnöjd gjorde det. Personalen menade även att de kände varandra relativt bra och visste hur de andra i gruppen fungerade, tänkte och agerade. Denna kännedom om varandra minskade mängden verbal kommunikation som behövdes och vid observationen upplevdes även att den kommunikation som användes i såväl kök som matsal var kort och koncis, med mycket kroppsspråk. Något som enligt Maltén (1998) motverkar stressen för personalen.

Kommunikationen mellan chef och anställda upplevdes som bra av restaurangchefen och serveringspersonalen. Kocken däremot tyckte att kommunikationen kunde bli bättre. Tilläggas bör att kocken inte jobbade under restaurangchefen, utan under en annan chef som vi tyvärr inte hade möjlighet att intervjua.

Varje vecka genomfördes ett möte på hotellet där det fanns representanter från varje avdelning. Dock upplevde kocken att det var dålig feedback från verksamhetens högre chefer. Det framkom inte under våra intervjuer till vilken grad de deltog i dessa möten. Storleken på den totala verksamheten tyckte kocken även påverkade sammanhållningen och det upplevdes som att han kanske kände sig väldigt liten i den stora organisationen. Restaurangchefen å sin sida beskrev gruppen som ett litet gäng och vi antog då att han syftade till enbart restaurangen.

### 6.2.3 Stress

Samtliga som intervjuades på restaurangen menade att stress var vanligt förekommande. Att restaurangen var en del av ett hotell medförde att det kunde uppkomma situationer som inte förekom på en vanlig restaurang, menade serveringspersonalen. När vi utsätts för stress försöker kroppen anpassa sig till att göra detta till ett normaltillstånd (Selye, 1975). Under arbetet utsattes personalen hela tiden för stress i någon form, även om den inte alltid var så hög. Även vid mer vardaglig stress får kroppen arbeta hårdare än vid ett normaltillstånd. När arbetsmängden ökar är det en förutsättning att vi kan bli stressade för att kunna prestera på den nivå som krävs (Selye, 1975). Blir vi inte stressade kommer vi underprestera. Det är inte heller helt ovanligt att man hör människor säga att de "jobbar bättre under stress". Något som restaurangchefen ville intyga med sitt exempel på hur vissa kunde växa med situationen. Stress kan alltså vara positiv, men den skapar även stora problem. Ett fåtal i personalen menade att de hade svårt att skaka av sig stressen när de kom hem eller att de kände sig stressade när de skulle sova. Hög arbetsmängd över en lång tid kan leda till att personal drabbas av utbrändhet (Arbetsmiljöverket, 2010b; Hayes & Weathington, 2007). Mycket stress har även visat sig ha en negativ inverkan på livskvaliteten. Restaurangpersonalens livskvalitet var inget som hanterades närmre, men det kan förmodas att sömnsvårigheter inte höjer livskvaliteten i vart fall.

Kocken och serveringspersonalen upplevde inte att det var någon större skillnad på hur män och kvinnor reagerade på stress. Kocken menade till och med att kvinnor kanske klarade stress bättre än män. En i serveringen menade å sin sida att hur människor hanterade stress snarare berodde på ålder och erfarenhet än kön. Kockens tankar överensstämmer med vad Arbetsmiljöverkets rapport (2006) visar. Det vill säga att färre kvinnor inom restaurangbranschen upplever problem till följd av stress (8,0%) i jämförelse med männen (9,5%). Detta skiljer sig dock från den övriga

populationen (Arbetsmiljöverket, 2008). Om detta hade något samband med åldern var dock svårt att säga.

Att vissa upplevde sig stressade när det var dags att sova, är oroväckande i och med att sömnen är viktig för att vi ska kunna återhämta oss från stress (Benham, 2010). Det har även visat sig att minskad sömn inte bara minskar chansen till återhämtning, utan i sig är en stressor och därmed kan leda till ökad stress.

Arbetsmiljöverket (2010b) säger att det är viktigt för en individ att kunna påverka sina arbetstider och sitt deltagande. Kocken upplevde att han själv hade en del att säga till om, men menade att extrapersonalen inte kunde påverka så mycket. Restaurangchefen berättade om de möten som hölls i restaurangen, där endast de som var fast anställda deltog. De utvecklingsmöten som hölls var även de mellan chefen och den fasta personalen, det framkom dock inte i vilken form eller frekvens utvecklingsmöten hölls i köket. Enligt kocken skulle extrapersonalen inte ha haft några invändningar mot sin möjlighet att påverka. I intervjuerna med serveringspersonalen och kocken upplevdes det som att de inte tyckte att de hade så mycket att säga till om på sin arbetsplats mer än att kunna byta pass med varandra. Det är möjligt att det var som restaurangchefen sade, att de hade mer att säga till om än vad de själva visste. Detta gav lika fullt situationen att personalen kunde uppleva att de inte kunde påverka sitt arbete så mycket och därmed upplevde en ökad känsla av stress.

#### *6.2.4 Kvalitet och säkerhet*

Restaurangen där undersökningen genomfördes hade stort fokus på produkten och mötet. Restaurangchefen berättade mycket och gärna om den kompetens som personalen besatt och var väldigt nöjd över att ha lyckats behålla samma grundstomme de senaste åren. Detta ansåg han vara tack vare den sammanhållning och trygghet som de hade lyckats bygga upp i och med den låga personalomsättningen och de utbildningar som personalen erbjöds. En stor del av personalen hade genomgått en sommelierutbildning som även hade höjt mötets kvalitet i och med den ökade kunskapen. Hög professionalitet, vilket var ett krav i och med restaurangens ambitionsnivå, och ökad kompetens var en viktig del i ett bra bemötande gentemot gästen, något som även får medhåll av Edwards och Gustafsson (2008). Även rummet på restaurangen var väl genomtänkt och passade väl ihop med både restaurangens koncept, produkt och hotellverksamheten i helhet. Produkten, det vill säga mat och dryck, var vald för att passa restaurangen och den kundgrupp de inriktade sig på. Kvaliteten på produkten kunde enligt kocken variera beroende på personalens erfarenhet och stressnivån. Under observationen avklarades dock alla hinder utan några större problem. Påverkan på produkten skulle enligt kocken dock eventuellt ha kunnat minskas om personalstyrkan i köket var större. Produktens värde påverkades även av hur serveringspersonalen presenterade maten och deras möte gentemot gästen. Att personalen jobbat ihop länge och hade en god kommunikation inverkade på både produkten och mötet. Mötet, rummet och produkten hade tillsammans skapat den lite lyxigare stämning som infann sig på restaurangen. Vissa kunde nog förväntat sig att den stämning som hade skapats skulle vara stram, men det vänliga bemötandet och den avslappnade atmosfären gav en lugn och trevlig stämning. Styrsystemet hade, vad kunde urskiljas, stor inverkan på hur de fyra föregående punkterna fungerade. Det var styrsystemet som till viss del hade medfört att personalen hade en högre kompetens. Det hade även inverkan på att



köket ibland inte kunde prestera på önskad nivå. Detta var hela tiden avväganden som behövde göras. Kocken sade sig också vara medveten om att det inom restaurang var ett risktagande, då ingen dag var den andra lik. Saker och ting var svåra att förutsäga, både vad gällde råvaror och krav på arbetskraft.

Det första som lades märke till i köket var att personalen inte bar några synliga smycken, något som ingår i de grundförutsättningar som finns för ett egenkontrollprogram (Europaparlamentet, 2004). Kläderna var hela och rena samt ägdes och tillhandahölls av restaurangen. En av kockarna hade ett sår på ett finger, vilket var försett med ett specialplåster för att undvika bakteriespridning. Det upplevdes vissa förändringar i hur personalen skötte sin hygien utifrån mängden stress de utsattes för. Handhygien var ganska dålig från början och stundtals gick kökspersonalen mellan olika stationer utan att tvätta händerna. När händerna tvättades var det i många fall otillräckligt. I och med de grundförutsättningar som finns för hur ett egenkontrollprogram ska utformas, och de krav som finns på utbildning om livsmedelshygien, bör personalen veta hur handhygien skall skötas och hur viktig den är (Europaparlamentet, 2004). Att bara skölja händerna i vatten en kort stund kan inte förväntas tvätta bort de bakterier som bärs. Det kan tyckas att det inte behöver vara något stort problem, men då det även hände att ett lillfinger användes till att smaka av en sås, eller när händerna krävdes vid uppläggning kunde detta sprida bakterier till gästen och orsaka sjukdomar. Köket gjorde dock ett bra jobb med att hålla undan disk, samt skräp och hade ett bra samarbete med diskpersonalen genom arbetet.

#### *6.2.5 Stämning bland personalen*

Maltén (1992) skriver att en grupp behöver känna gemenskap för att kunna skapa ett starkt band. Han trycker även på vikten av att skapa en teamkänsla genom att personalen känner trygghet och stöd från jobbet. På restaurangen som besöktes hade man haft en grundstomme under ett par år och kocken menade att det var en bra stämning, kanske framförallt bland den fasta personalen. Han sade att under passet kunde man ge eller få en utskällning, men att detta bara var något som hände i stridens hetta och att det inte var något som de sedan gick och åltade efteråt. En i serveringspersonalen menade att konflikter var bra, förutsatt att det gällde det rent professionella. Vid en utskällning som den kocken syftade på, var det den professionella biten som behandlades. Hade utskällningen gällt något personligt hade det däremot kunnat bli infekterat. Alla intervjuade inom personalen var överens om att konflikter i grunden var bra för arbetsplatsen och dess utveckling, så länge den hölls på rätt nivå. Detta till trots var det relativt många som var konflikträdda inom personalstyrkan. Enligt Svedberg (2007) kan personalen börja irritera sig på varandra. En konflikträdd personalstyrka som inte vågar diskutera de professionella aspekterna i arbetet kan tänkas bära dessa tankar inom sig. Restaurangchefen gav en känsla av att han upplevde konflikter som något negativt. Det antogs att han syftade på när en professionell konflikt mynnade ut i att någon tog illa vid sig på ett personligt plan. Som restaurangchef var det hans ansvar att se till att arbetet flöt på och att konflikter inte påverkade driften. Restaurangchefen menade att han var en sån som tog tag i konflikter om han upptäckte dem. Något som även serveringspersonalen kunde intyga. Maltén (1992) menar att det tar mycket energi och koncentration att leva med en konflikt och att det är viktigt att ta tag i problemet. Vid intervjun med restaurangchefen menade han att det ofta var fel eller brister i kommunikationen som skapade konflikter. Hans lösning på detta var då att

ta tag i problemet genom kommunikation, där de båda sidorna fick förklara vad de menade utan att bli avbrutna, något som även Maltén (1998) rekommenderar.

Kocken berättade att de brukade ha genomgångar av dagens meny innan ett pass började och upplevde att serveringspersonalen ibland var lite dåligt pålästa och sedan kom och frågade om sådant han tyckte de redan borde veta. Vid privata besök på andra restauranger har frågor om eventuella allergener i maten ställts till serveringspersonal. Det var inte ovanligt att serveringspersonalen hade velat säkerhetskolla med köket. Som allergiker, kan det kännas som en trygghet att se att en servitör verkligen försäkrar sig om att livsmedlet är säkert.

Förståelse var något som personalen tyckte var viktigt för att kunna bibehålla en god stämning på arbetsplatsen och det var kring detta som restaurangchefen menade att det ofta uppstod konflikter. Bristande förståelse mellan kök och servis kan skapa konflikter. Serveringspersonalen skulle tillfredsställa gästens behov och köket kunde ha krav på sig att producera ett stort antal maträtter under en begränsad tidsperiod. Vid stress var det då viktigt att komma ihåg hur mycket de andra hade att göra och förstå den andres situation. Serveringspersonalen tyckte att köket ibland kunde sakna viss förståelse kring detta, men tyckte ändå att kockarna var klart mer förstående än andra de hade jobbat med genom åren.

## **7. SLUTSATS**

Efter denna undersökning framstår det tydligt för oss att stress är något som till mycket stor del påverkar det dagliga arbetet på arbetsplatsen som studerades. Stress var inte något som vi kan eller bör försöka undvika i vårt arbete, då den är en förutsättning för att vi ska kunna prestera, vilket även resultatet visar. Det vi ska eftersträva är att lära oss hantera stressen och jobba med den på rätt sätt. Mycket av stressens negativa aspekter är något som vi själva skulle kunna påverka genom en bättre och öppnare kommunikation, för att undvika energiödslande konflikter som inte har någon betydelse för vårt arbete. Kommunikationen är något som enligt de intervjuade är något som utvecklas med tiden, att kunna behålla sin personal är då något som är av stor vikt. Det ligger ett stort ansvar hos personalen att lära sig hantera stressen, men även hos de styrande att våga ge ett större ansvar till personalen. Det kommer i framtiden bli viktigare att medvetandegöra personalen om vikten av hur god kommunikation vid stress kan påverka såväl hygien- och säkerhetsaspekter som kontakten med gästen. Detta för att kunna höja kvaliteten på våra restauranger.

### **7.1 Förslag till vidare forskning**

Vi föreslår för framtida forskning att göra djupare studier av hur stress påverkar de frågeställningar vi har undersökt. Detta med större och mer specifika undersökningar av varje frågeställning. För att få en bredare bild av stressens inverkan på restauranger vore det även intressant med undersökningar av fler typer av verksamheter, som exempelvis snabbmatsrestauranger. Vi förordar även att sådana studier innehåller ett större antal anställda. Dessa studier kan förslagsvis genomföras med kvantitativa metoder i grunden och med kvalitativa metoder som fördjupningar inom respektive restaurangtyp.

## 8. LITTERATURFÖRTECKNING

Arbetsmiljöverket. (2006). *Arbetsorsakade besvär*. Örebro: Arbetsmiljöverket / Statistiska Centralbyrån.

Arbetsmiljöverket. (2008). *Arbetsorsakade besvär*. Örebro: Arbetsmiljöverket / Statistiska Centralbyrån.

Arbetsmiljöverket. (2010a). *Några begrepp - Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket: <http://www.av.se/teman/stress/begrepp/> den 13 Apr 2010

Arbetsmiljöverket. (2010b). *Stor arbetsmängd – högt arbetstempo - Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket: <http://www.av.se/teman/stress/psykosociala/arbetsmangd/> den 13 Apr 2010

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Benham, G. (2010). *Sleep: An important factor in stress-health models*. Texas: Department of Psychology and Anthropology, The University of Texas-Pan America.

Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues* , 20 (1), ss. 109-130.

Döös, M., & Waldenström, K. (2007). *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm: Vinnova - Verket för innovationssystem.

Edwards, J. S., & Gustafsson, I.-B. (2008). The five aspects meal model. *Journal of Foodservice* , 19, ss. 4-12.

Europaparlamentet. (2004). Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 852/2004. *Europeiska unionens officiella tidning* .

Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers. *Journal of Psychology* , 141 (6), ss. 565-579.

Livsmedelsverket. (2006). Vägledning till artikel 5 i förordning (EG) nr 852/2004.

Lotz, T., & Donald, F. (2006). Stress and communication across job levels after an acquisition. *South African Journal of Business Management* , 37 (1), ss. 1-8.

Maltén, A. (1992). *Grupputveckling inom skola och andra arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.

Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering : en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Manojlovich, M. (2005). Linking the practice environment to nurses' job satisfaction through nurse-physician communication. *Journal of Nursing Scholarship* , 37 (4), ss. 367-373.

Nilsson, B., & Waldemarson, A.-K. (2007). *Kommunikation : samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Sverige: Studentlitteratur.

Quick, J. C., Saleh, K. J., Sime, W. E., Martin, W., Cooper, G. L., Quick, J. D., o.a. (Jan 2006). Stress management skills for strong leadership: Is it worth dying for? *Journal of Bone & Joint Surgery, American Volume* , 88 (1), ss. 217-215.

Selye, H. (1975). *Stress utan oro - hur vi når psykisk balans genom att utnyttja stress som en positiv kraft*. Stockholm: PAN/Nordstedts tryckeri.

Sjöberg, K., & Wästerfors, D. (Red.). (2008). *Uppdrag: Forskning - Konsten att genomföra kvalitativa studier*. Ljubljana: Liber.

Socialstyrelsen. (2003). *Utmattningssyndrom - stressrelaterad psykisk ohälsa*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi : Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thougaard, H., Varlund, V., & Møller Madsen, R. (2007). *Grundläggande mikrobiologi med livsmedelsapplikationer*. Pozkal: Studentlitteratur.

White Guide. (2010). *Om White Guide*. Hämtat från White Guide - Sveriges bästa restauranger:  
[http://www.whiteguide.se/extra/pod/?id=5&module\\_instance=1&action=pod\\_show&navid=5](http://www.whiteguide.se/extra/pod/?id=5&module_instance=1&action=pod_show&navid=5) den 9 Maj 2010



## **Bilaga I - Observation matsal**

### **Stress**

*Arbetsmängd*

*Ergonomi*

### **Kommunikation/Stämning**

*Personal Servering/Personal Servering*

*Personal Servering/Gäst*

*Personal Servering/Chef*

*Personal Servering/Personal Kök*

### **Konflikt (Direkt, indirekt – Konfliktskapande situationer)**

*Personal Servering/Personal Servering*

*Personal Servering/Gäst*

*Personal Servering/Personal Kök*

*Personal Servering/Chef*

### **Övrigt**

## **Bilaga II - Observation köket**

### **Stress**

*Arbetsmängd (Många beställningar, ändringar*

*Ergonomi*

### **Kommunikation/Stämning**

*Personal Kök/Personal Kök*

*Personal Kök/Personal Servering*

*Personal Kök/Chef*

### **Konflikt**

*Personal Kök/Personal Kök*

*Personal Kök/Personal Servering*

*Personal Kök/Chef*

### **Produkt/Hygien**

*Handhygien*

*Redskap*

*Temperatur/Tillagning*

### **Övrigt**

## **BILAGA III - Intervjufrågor**

### **Frågor till restaurangchef.**

Kan du berätta lite om ditt ansvarsområde?

Hur ser du dig själv som ledare?

Vilka möjligheter har din personal att påverka sitt arbete?

Vad för utvecklingsmöjligheter har personalen?

På vilket sätt fungerar kommunikationen mellan anställda enligt dig?

Hur ser din roll ut i en konfliktsituation?

Hur löser ni en konflikt ifall det skulle inträffa?

Hur upplever du att kommunikationen och sammanhållningen på restaurangen påverkas under stressiga situationer/perioder?

Vad för skillnader upplever du på kvalitetsarbetet vid stress?

### **Frågor till personal.**

Hur upplever ni kommunikationen mellan er och restaurangchefen?

Hur upplever ni kommunikation sinsemellan?

Hur tycker ni att kommunikationen mellan varandra / med chefen påverkas vid stressiga situationer/perioder?

På vilket sätt tror ni att stressen skulle kunna hanteras och minskas (från en för hög, till en lagom nivå)?

Hur upplever ni era möjligheter att påverka er arbetssituation?

På vilket sätt uppmärksammas arbetet ni gör?

Vad för ev. skillnader ser ni i samarbetet/kommunikationen mellan varandra, resp. mellan er och extrapersonal?

Hur skulle ni vilja jämföra kommunikation och konfliktrisk mellan lugnare perioder och stressiga situationer?

På vilket sätt tycker ni att kvaliteten på (utfört arbete) mat och service, samt livsmedelssäkerhet skiftar mellan en lugn och en stressig situation?

Hur upplever ni att ni påverkas när dagen går från ett lugnare till ett mer fartfyllt läge?

Till vilken grad upplever ni att ni kan koppla bort det på jobbet, när ni går hem för dagen?

Vad har ni för knep, för att koppla bort stress när ni kommer hem?

Vad för skillnader ser ni mellan mäns och kvinnors sätt att hantera stress?