



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

## Arbeta med känslor

En kvalitativ studie om hur arbetstagare med direkt gästkontakt tillämpar  
känslorarbete i hotell- och restaurangbranschen

**Företagsekonomiska institutionen**  
**Management & Organisation**  
**HT 19**  
**Kandidatuppsats**

**Erica T Karlsson**  
**970508**  
**Hilda Seiberlich**  
**951215**

**Handledare: Rebecka Arman**  
**Examinator: Ola Bergström**

# Sammanfattning

## Bakgrund

Känsloarbete används för att beskriva hur man med hjälp av sitt egna känslouttryck kan påverka känslorna hos andra. Detta har främst studerats i kontexten servicearbetare och gäster. På senare tid har studier också genomförts på ledares känsloarbete gentemot sina efterföljare.

## Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur servicearbetare med direkt gästkontakt använder sig av känsloarbete i interaktionen med gäster respektive medarbetare samt vilka konsekvenser ledare och medarbetare upplever av känsloarbete.

## Teori & tidigare studier

Det teoretiska ramverket utgår från Hochschilds (2003) teori om känsloarbete (emotional labor) och lyfter de nyckelbegrepp som vår analys baseras på vilket är *djupagerande* och *ytagerande*. Ramverket beskriver tidigare forskning inom känsloarbete och vad som påverkar de olika aspekterna.

## Metod

Vi har använt ett abduktivt tillvägagångssätt genom att studera teori - intervju - teori. Först genomfördes en litteraturgenomgång vilken ligger till grund för intervjuguiden. Därefter genomfördes 13 kvalitativa semistrukturerade intervjuer med arbetstagare inom hotell- och restaurangbranschen vilket genererat vår primärdata. Slutligen kompletterades teorin baserat på primärdatan.

## Empiri, Analys och Slutsats

Känsloarbete förekommer i interaktionen mellan arbetstagare och gäst, kollegor emellan samt från chef till arbetstagare. Till stor del bedrivs djupagerande och till viss del kompletteras djupagerandet med ytagerande beroende på kontext. Djupagerande tenderar att ha positiv effekt på relationen mellan chef och arbetstagare samt kollegor emellan. I relationen mellan arbetstagare och gäst har djupagerande ofta god effekt men ytagerande kan i viss gästinteraktion vara fördelaktigare. Vissa resultat tyder på att även arbetstagare bedriver känsloarbete gentemot chefer.

## Nyckelord

Känsloarbete, djupagerande, ytagerande

## Förord

Vi vill tacka vår handledare Rebecka Arman som med stort engagemang hjälpt oss lyfta strukturen och uppsatsen. Hennes synpunkter och kommentarer har varit till stor hjälp i arbetet. Vi vill också tacka de respondenter som ställt upp, utan er hade vi aldrig kunnat genomföra vår uppsats!

Slutligen vill vi även tacka varandra för att vi lyckats uppmuntra och stötta varandra under arbetets och skrivandets gång.

**TACK!**

Erica T. Karlsson & Hilda Seiberlich

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Frågeställningar .....	8
1.5 Begreppsdefinition.....	8
<b>2 Teori &amp; tidigare studier</b> .....	<b>9</b>
2.1 Känslorarbete .....	9
2.2 Djupagerande och ytagerande .....	9
2.3 Kundens påverkan på arbetsmiljö och stress .....	10
2.4 Känslorarbete ur ledningsperspektiv.....	10
2.5 Leda med känslorarbete .....	11
2.6 Teorikritik.....	13
<b>3 Metod</b> .....	<b>15</b>
3.1 Forskningsmetod .....	15
3.2 Forskningsansats.....	16
3.3 Urval .....	16
3.4 Datainsamling .....	18
3.5 Analys.....	19
3.6 Forskningsetik .....	20
3.7 Metodkritik .....	20
<b>4 Empiri och Analys</b> .....	<b>22</b>
4.1 Arbetsmiljön och stress som förutsättning för känslorarbete .....	22
4.2 Utbildningars roll i känslorarbete .....	24
4.3 Gäster och känslorarbete.....	26
4.4 Kollegor betydelse vid känslorarbete.....	28
4.5 Chefens och ledares känslorarbete .....	30
<b>5 Diskussion</b> .....	<b>33</b>
5.1 Teoretiskt bidrag .....	33
5.2 Praktiskt bidrag .....	35
<b>6 Slutsats</b> .....	<b>36</b>
6.1 Förslag till framtida forskning .....	36
<b>7 Referenser</b> .....	<b>37</b>

<b>8 Bilagor .....</b>	<b>39</b>
Bilaga 1 .....	39
Bilaga 2.....	40

# 1 Inledning

Turismbranschen är en stor industri som består av flera olika delar, där samhället och näringslivet arbetar tillsammans. Samhället tillhandahåller den infrastruktur som krävs och näringslivet svarar för den kommersiella verksamheten. Under begreppet turism innefattas transport, hotell, restauranger, shopping, resebyråer och researrangörer samt olika evenemang eller naturupplevelser (Tillväxtverket, 2016). Kort sagt berör turism många olika aspekter i samhället och skapar inte bara arbetstillfällen utan genererar också intäkter till privat och offentlig sektor.

Detta är inget undantag för Göteborgs stad. Utvecklingen i turismnäringen för Göteborg stad ökar, från att ha haft 0,8 miljoner belagda hotellrum 1980 har antalet belagda rum ökat till 2,4 miljoner år 2016 (Visita, 2017). Göteborgs stad har satt ett ambitiöst mål inför framtiden, man vill fördubbla turismen i Göteborg till år 2030 (Holmåker, 2018).

Enligt tillväxtverket har sysselsättningen inom turismen ökat med 32% sedan år 2000, medan den totala sysselsättningen för perioden ökat med 19% (Tillväxtverket, 2018). Ett ökat behov av personal i en bransch som kännetecknas av snabb personal-genomströmning och ung arbetskraft. Med tanke på den planerade expansionen i Göteborg är det relevant att studera arbetsmiljön i Göteborgs turistnäring. Mycket av det arbete som bedrivs är i direktkontakt med gäster, varför gästen blir en nyckelfaktor i arbetet.

## 1.1 Bakgrund

Sverige har en långtgående tradition av stark lagstiftning för att värna om god arbetsmiljö för både arbetstagare och arbetsgivare. Redan 1977 trädde den första Arbetsmiljölagen (AML) i kraft med syftet att förebygga ohälsa och olycksrisker på arbetsplatsen samt för att uppnå god arbetsmiljö. Med tiden har även intresset för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ökat, nu omfattas även psykosocial arbetsmiljö i lagen.

Psykosocial arbetsmiljö handlar om hur människan samspekar med sin omgivning, hur de påverkas och utvecklas av arbetsmiljön samt hur människan själv påverkar arbetsmiljön (Abrahamsson & Johansson, 2013). Den psykosociala arbetsmiljön innefattar både den fysiska och psykiska arbetsmiljön i vilken arbetstagaren är verksam. Vad som klassas som god arbetsmiljö är till viss del subjektivt även om lagstiftningen preciserat övergripande vad som krävs av arbetstagare och arbetsgivare för att säkerställa god arbetsmiljö.

Arbetsmiljöupplysningen (2019) beskriver psykosocial arbetsmiljö som mellanmänniskt agerande vilket kan påverkas av exempelvis ledarskap, stress eller mobbning. Abrahamsson och Johansson (2013) som är professorer inom arbetsvetenskap menar att viktiga faktorer i den psykosociala arbetsmiljön är arbetstagarens möjlighet att vara delaktig i arbetets utformande, det skall föreligga ömsesidig respekt och samtliga skall agera demokratiskt för att skapa socialt stöd och möjlighet till trivsel.

Arbetstagare i serviceyrken använder sig enligt den amerikanska sociologiprofessorn Arlie Russell Hochschild (2003) av känslöarbete (*emotional labor*). Hochschild myntade begreppet

och definierar känslorarbete som ”*the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has exchange value*” (Hochschild, 2003, s.7). Arbetstagaren använder alltså sina känslor som en resurs, vilken säljs till arbetsgivaren. För att förmedla den känsla som arbetsgivaren betalar för måste arbetstagaren agera där efter, detta kan de göra genom ytagerande (*surface acting*) eller djupagerande (*deep acting*). När arbetstagarens känslor är en resurs blir det tydligt att den psykologiska aspekten av arbetsmiljön väger tungt.

När det gäller ytagerande, menar Hochschild (2003) att människan är kapabel att låtsas känna på ett sätt utan att faktiskt känna på det sättet. Vid ytagerande övertygar aktören enbart andra om känslornas äkthet, den övertygar inte sig själv. Vid djupagerande övertygar aktören inte bara andra om att känslorna är genuina, aktören övertygar också sig själv om att hen känner känslorna (ibid).

Redan i Hochschilds (2003) studie från 1983 beskrivs djupagerande som det bästa sättet för servicearbetare att hantera gäster och ytagerande beskrivs som emotionellt ansträngande för arbetstagaren. I en senare studie har psykologiprofessorerna Evelyne Fouquereau, Alexandre J. S. Morin, Émilie Lapointe, René Mokoukolo och Nicolas Gillet (2019) argumenterat för att en kombination av de båda, med övervägande djupagerande, kan leda till mindre emotionell ansträngning.

I serviceyrken handlar arbetet oftast om att skapa en positiv upplevelse för gästen, för de som arbetar med direkt gästkontakt blir gästen en direkt faktor som påverkar arbetsmiljön. När det gäller gästens påverkan visar An-Tien Hsieh och Chang-Hua Yen som forskar inom management i Taiwan i sin studie från 2005 att gästernas olika behov av servicenivå leder till att de påverkar arbetsbördan för servicearbetaren olika mycket. Samtidigt påverkar varje gäst den tid servicearbetaren har kvar att spendera på kommande gäster. En gäst i stort behov av en viss typ av service kan resultera i ökad arbetsstress då arbetstagaren får kortare tid på sig att försöka leverera en viss sorts service till ett oförändrat antal gäster.

Det är alltså den fysiska och psykiska arbetsbördan och arbetsstressen som påverkas av gäster inom servicebranschen, enligt Hsieh och Yen (2005). Gästen och dennes känslomässiga beteende gentemot servicearbetaren är det som påverkar enligt författarna. I sin studie: *The effect of Jay-customers behaviors on employee job stress and job satisfaction* (2014) menar hospitality management forskarna Gawon Kim, Heejung Ro, Joe Hutchinson & David J. Kwun från The rosen college of hospitality management, university of central Florida talar om svårhanterliga kunder (*jay customer*), vilket är kunder som medvetet eller omedvetet agerar på ett ohövligt sätt. Kundohövlighet (*customer incivility*) kan vara både verbal och fysisk (ibid) och påverkar servicearbetarens välmående negativt samtidigt som det leder till ökad arbetsstress (Fouquereau et al, 2019; Kim et al, 2014; Arnold & Walsh, 2015).

Möjligheten att djupagera minskar ju stressigare arbetsmiljön är, och när gästen är medproducent av arbetsbördan har gästen stor makt över hur servicearbetaren kan agera. Vid för hög arbetsbelastning blir det omöjligt för servicearbetaren att djupagera och hen har inget annat val än att falla tillbaka på ytagerande (Hochschild, 2003). Enligt tidigare studier

resulterar detta i att mycket av ansvaret på att skapa en fungerande arbetsmiljö faller på ledare och företagen. Det handlar bland annat om att lyssna och visa stöd för servicearbetaren och dennes arbetssituation (Hochschild, 2003; Arnold & Walsh, 2015; Fouquereau et al, 2019). Det handlar också om att utbilda arbetstagaren i hur man hanterar gäster och svåra situationer (Hochschild, 2003; Kim et al, 2014). Genom utbildning kan servicearbetarna inte bara lära sig hur de skall hantera gästerna, de kan också lära sig knep för att möjliggöra djupagerande (Hochschild, 2003).

Även ledare använder sig av känslorbetet skriver managementprofessorerna från USA Ronald H. Humphrey, Jeffrey M. Pollack, Thomas Hawver i sin artikel: *Leading with emotional labor* (2008) om än på ett annat sätt än servicearbetare. Servicearbetarens känslorbetet ter sig mestadels repetitivt eftersom målet är att väcka positiva känslor hos gästen. För ledare blir känslorbetet mångfacetterat eftersom ett större antal känslor måste ageras beroende på vad situationen kräver. Vidare måste ledare alltid ha i åtanke hur känslorbetet och agerandet kommer uppfattas av mottagaren, oavsett om det är en gäst, medarbetare eller företaget (ibid). Det är således inte enbart servicearbetarens arbetsmiljö som påverkas av känslorbetet, ledare och chefer är i högsta grad också påverkade av det egna känslorbetet såväl som känslorbetet ledarens efterföljare bedriver

## 1.2 Problemformulering

Känslorbetet har visats förekomma i tidigare studier om servicearbete och arbetstagaren kan använda sina känslor som en resurs vilken de kan sälja till arbetsgivaren. Arbetsgivaren har således möjlighet att till viss del påverka de känslor som arbetstagaren skall agera utåt gentemot gäster. Samtidigt som arbetstagaren förväntas agera vissa känslor utåt kan den miljö i vilken de är verksamma skapa svårigheter eller rent av hinder för dem att göra detta. Arbetsförhållanden kan exempelvis vara stressiga vilket är ett reellt problem, särskilt som branschen ständigt växer och behovet av arbetskraft ökar. Arbetsmiljön i vilken känslorbetet bedrivs utgör således en viktig förutsättning för huruvida arbetstagaren faktiskt kan känslorbeta eller ej.

Vidare kan också känslorbetet påverkas av olika interaktioner vilket komplicerar för arbetstagaren. Både interaktion med gäst och chef verkar påverka känslorbetet och förutsättningarna för att känslorbeta. I tidigare studier finns en tendens att fästa stor tilltro till ledarskap och utbildning av personal, vilket delvis individualiserar utmaningarna med stressen. Till följd av denna komplexa situation som föreligger för servicearbetare vill vi studera deras känslorbetet och hur interaktionerna påverkar känslorbetet.

## 1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur servicearbetare med direkt gästkontakt använder sig av känslorbetet i interaktionen med gäster respektive medarbetare samt vilka konsekvenser ledare och medarbetare upplever av känslorbetet.



## 1.4 Frågeställningar

- Vilket känslorarbete bedriver ledare och medarbetare i serviceyrken med direkt gästkontakt gentemot gäster respektive medarbetare?

- Vilka upplevda konsekvenser för ledare och medarbetare finns det av att bedriva känslorarbete?

## 1.5 Begreppsdefinition

I studien kommer begreppet *Ledare* vara respondenter som deltagit i studien och har en ledande roll och begreppet *Chef* vara personer som inte deltagit i studien och har en ledande roll över både medarbetare och ledare.

## 2 Teori och tidigare studier

I detta avsnitt kommer teori och tidigare forskning som används för analys och diskussion presenteras. Teorin är uppdelad i fem olika teman med utgång från Hochschilds (2003) teori om känslorarbete. Dessa presenteras som *känslorarbete, djupagerande och ytagerande, kundens påverkan på miljö och stress, känslorarbete ur ledningsperspektiv samt leda med känslorarbete*. Även kritik för vald teori kommer presenteras i detta avsnitt.

### 2.1 Känslorarbete

Teorin om känslorarbete myntades 1983 av den amerikanska professorn i sociologi Arlie Russell Hochschild i boken ”The managed heart”. Känslorarbete handlar enligt Hochschild (2003) om hur arbetstagare arbetar med sina egna känslor för att framkalla känslor hos andra samt kontrollera sina egna känslor. Författarens studie har huvudfokus på flygvärdinnor från Delta Airlines upplevelser av det arbete de utför och det känslorarbetet som arbetet utgör (ibid).

Yrken som kännetecknas av känslorarbete brukar enligt Hochschild (2003) ha tre gemensamma nämnare. Det krävs direktkontakt med kunderna, antingen via direkt interaktion likt receptionsarbete eller via röstkommunikation likt callcenter-verksamhet. Arbetstagaren skall kunna framkalla en känsla hos kunden, inom serviceyrken rör det sig oftast om exempelvis välbehag eller glädje. Slutligen innebär det även att arbetsgivaren genom utbildning och övervakning kan utöva en viss nivå av kontroll över de anställdas känslomässiga aktiviteter på arbetet (ibid).

Enligt Hochschild (2003) börjar inskolningen till känslorarbete redan i barndomen när man lär sig att förstå och hantera sina känslor. Särskilt flickor lär sig i tidig ålder att vara medvetna om sina känslor, författaren liknar detta med att känslorarbetet nästan blir som ett språk vilket kvinnor bemästrar. Hon menar vidare att även män lär sig tala detta språk men inte lika bra som kvinnor. Denna inskolning i känslorarbete menar Hochschild (2003) kan vara en av faktorerna som ligger till grund för varför fler kvinnor arbetar inom serviceyrken samt bedriver känslorarbete i jämförelse med män.

### 2.2 Djupagerande och ytagerande

Hochschild (2003) delar in känslorarbete i två olika komponenter, ytagerande och djupagerande. Denna indelning är beroende av hur den anställde lyckas arbeta med sina känslor, på vilken nivå arbetstagaren kan forma sina känslor och agera de utåt. Ytagerande sker när den anställda agerar så som hen förväntar sig att företaget vill att hen skall agera. Personen ändrar dock inte sin egen känslomässiga uppfattning utan agerar enbart på ytan. Agerandet är således inte ”genuint” eftersom personen inte faktiskt känner de känslor hen visar på utåt (ibid).

Djupagerande är en mer mödosam process där den anställda aktivt arbetar med sina känslor för att få dem att stämma överens med de känslor som hen agerar utåt. Genom att ständigt

träna och arbeta med sig själv kan den anställda lära sig att uppriktigt känna de känslor företaget vill att den anställda skall projicera utåt. Genom att djupagera kan den anställda ge en mer genuin och naturlig service till kunder, vilket företagen eftersöker (Hochschild, 2003).

Hochschild (2003) menar att det går att skilja mellan det ”riktiga” jaget och arbetsjaget men att det också kan vara svårt att skilja mellan de två. Det ”riktiga” jaget beskrivs som en inre juvel, en unik ägodel, som inte förändras oavsett vilket företag vi arbetar för. Ju mer den anställda känner samhörighet med sitt arbete och ju mer hen djupagerar och förändrar sina känslor för att kunna reflektera företagets känslor, desto svårare blir det att separera det egna jaget från arbetsjaget. Att kunna separera de två jagen var enligt Hochschilds (2003) studie en viktig faktor för att minska arbetsstress.

Redan i Hochschilds (2003) bok lyfts ytagerande som en negativ faktor för arbetstagarens välmående, något som även Fouquereau et al (2019) understryker. Till skillnad från Hochschild (2003) som menar att ytagerande bör undvikas i största möjliga mån för att främja arbetstagarens välmående menar Fouquereau et al (2019) att en kombination mellan mycket djupagerande och lite ytagerande kan vara att föredra framför renodlat djupagerande.

### 2.3 Kundens påverkan på arbetsmiljö och stress

Känsloarbete används i stor utsträckning av människor som arbetar med direkt kundkontakt i serviceyrken för att påverka kundens sinnesstämning. Kunden i sin tur påverkar även de sinnesstämningen hos arbetstagaren. Hsieh & Yen (2005) har studerat hur kunden är medproducent av arbetsbördan för arbetstagare inom serviceyrken. Kunder har olika behov av service vilket innebär att varje enskild kund påverkar arbetsbördan olika. Vissa kunder kräver högre arbetsinsats från arbetstagaren, vilket resulterar i ökad arbetsstress och minskad tid för övriga kunder (ibid).

Enligt Hsieh och Yen (2005) minskar inte den psykologiska arbetsbördan som kunderna skapar om man minskar den fysiska arbetsbördan. Det sätt en kund interagerar och betar sig på påverkar arbetstagarens stressnivå, framförallt kunder som är ohövliga påverkar upplevd arbetsstress. Kim et al (2014) använder termen jay customer, svårhanterliga kunder, för att beskriva kunder som medvetet eller omedvetet betar sig ohövligen mot anställda inom serviceyrken. Kundernas ohövlighet kan te sig både verbalt och fysiskt, även om verbal ohövlighet är vanligast. Vidare används customer incivility, kundohövlighet, för att beskriva när kunden medvetet agerar utanför de gemensamma normer för respekt och beteende som finns (ibid). Enligt Kim et al (2014) påverkar kundohövlighet den anställdas mående negativt, vilket även stöds av Arnold och Walsh (2015).

### 2.4 Känsloarbete ur ledningsperspektiv

Möjligheten för arbetstagaren att djupagera påverkas av arbetstempot (Hochschild, 2003). Ökat arbetstempo leder till en återgång från djupagerande till ytagerande, detta eftersom det helt enkelt inte finns tid att djupagera. Arbetstagarna beskrev sitt agerande under högre

arbetstagande som ”illusionsskapande”, de gick in i ”robot läge” eftersom det inte fanns tid att djupagera var de tvungna att ytagera för att genomföra sitt arbete. Även om effektivisering av resurser ligger i företagets intresse kan ökat arbetstempo utan att öka antalet anställda enligt Hochschild (2003) således leda till att arbetstagaren blir oförmögen att djupagera.

För att få sina anställda att djupagera är det viktigt att utbilda personalen i hur djupagerande kan uppnås eftersom djupagerande är ett effektivt sätt för att hantera kunder (Hochschild, 2003; Fouquereau et al., 2019). Under utbildningen visar företaget hur de vill att arbetstagaren skall agera i olika situationer, de tränas i hur de skall hantera krävande kunder och hur de kan se kundernas agerande ur ett mer empatiskt perspektiv (Hochschild, 2003). Arnold och Walsh (2015) menar i enlighet med Hochschild (2003) att perspektivseende hos arbetstagaren är ett viktigt verktyg för att kunna hantera krävande kunder och behålla lugnet i krävande situationer.

Företaget i Hochschilds studie arbetade även frekvent med att förmedla vikten av att hitta knep för arbetstagaren att behålla lugnet, det kunde röra sig om allt från att tugga på isbitar till att ventileras med kollegor (ibid). Vidare använder sig ledningar av ett språkbruk som förmildrar omständigheter där situationen varit emotionellt krävande för arbetstagaren (Hochschild, 2003). Genom att beskriva kunderna som ”okontrollerade” och situationer som uppstått som ”incidenter” förflyttar företaget kunden ur situationen i fråga och det blir därmed svårare för arbetstagaren att agera starkt gentemot kunden för något som skett.

## 2.5 Leda med känslorarbete

Att ledare inom organisationen visar stöd, förståelse och uppmuntran för de anställdas känslorarbete är viktigt för de anställdas välmående (Hochschild, 2003; Fouquereau et al, 2019; Arnold & Walsh, 2015). Humphrey, Pollack och Hawver (2008) myntade ”leda med känslorarbete” för att referera till hur ledare använder känslorarbete för att påverka efterföljarna och deras känslorarbete och författarna menar att ledare bör kunna ”smitta emotionell”. Med emotionell smitta menas att individen ändrar den egna känslan efter känslorna runtomkring och ofta efterhärmans känslor och agerande hos någon individen ser upp till. Författarna menar att ledare som djupagerar bör smitta sina efterföljare emotionellt i större utsträckning än ledare som inte djupagerar (ibid).

Enligt Hochschild (2003) sträcker sig ledarens känslorarbete utanför de ramar som finns för den vanliga arbetstagaren. Humphrey, Pollack och Hawver (2015) beskriver det vanliga känslorarbetet för anställda inom serviceyrken som repetitivt, arbetet är i stora drag baserat på att visa en viss sorts känslor och hantera en viss sorts incidenter. En ledares känslorarbete däremot är enligt Humphrey, Pollack och Hawver (2015) betydligt mer djupgående och mångfacetterat. Ledaren behöver kunna agera allt från empatiskt, vänligt och sympatiskt till ilskt och strängt. Därutöver måste ledaren ständigt avväga vilken känsla som är rätt att visa i vilken situation (ibid).

Hochschild (2003) beskriver ledarskapet hos supervisors inom flygbranschen som indirekt och empatiskt, supervisorn agerar likt en ”storasyster” för efterföljarna. Arnold och Walsh (2015) menar att de ledare som visar empati och lyhördhet gentemot efterföljare förmodligen skapar en starkare förbindelse till efterföljaren, där denne känner sig bekväm med att diskutera känslorbetet med ledaren. Fouquereau et al (2019) visar även att anställda som upplever låga nivåer av organisatoriskt stöd från ledare troligen känner mindre engagemang för sitt arbete vilket resulterar i ökat användande av ytagerande (ibid). Samtidigt som ledare skall agera empatiskt gentemot efterföljare skall de också rapportera tillkortakommanden och problem uppåt i företaget. Detta innebär att en ledare till skillnad från en efterföljare inte kan sluta känslorbeta i någon av interaktionerna på arbetsplatsen. Ledaren har ansvar för kundernas, efterföljarnas och ledningens välmående vilket innebär att de inte kan stänga av sitt känslorbeta i någon situation (Hochschild, 2003).

Enligt Hsieh och Yen (2005) kan även kunden agera som ett substitut för ledarskap eftersom kunden indirekt avgör om servicearbetarens arbete motsvarar det som förväntats. Detta kan skapa en konflikt i arbetsrollen för servicearbetare eftersom de slits mellan att vara kunden till lags samtidigt som de skall vara chefen och arbetsgivaren till lags. Hsieh och Yen (2005) menar att mycket av den arbetsstress som servicearbetare upplever ligger i just denna arbetsrollskonflikt, varvid de menar att termen ”ökad arbetsbörda” blir ett för brett paraplybegrepp för att förklara arbetsstressen.

Kim et al (2014) samt Arnold och Walsh (2015) menar att det är av stor vikt att ledare uppmärksammar kunders ohövlighet och arbetar med personal såväl som kunder för att stärka den anställda. Arnold och Walsh (2015) menar att kundohövlighet till viss del kan pareras om medarbetaren upplever sitt arbete som meningsfullt och föreslår därför att ledare skall arbeta med just detta. Kim et al (2014) lyfter vikten av att ledarna tydligt visar för kunderna när deras beteende är oacceptabelt för att på så vis stärka arbetstagarens integritet. Vidare menar författarna att utbildning i kundhantering bör erbjudas för att stärka arbetstagarens självsäkerhet i kundhantering.

## **Sammanfattning**

Det teoretiska ramverket bygger på Hochschilds (2003) teori om känslorbeta, vilken handlar om hur arbetstagare använder sina känslor i arbetet samt hur de egna känslorna används för att framkalla känslor hos andra. Känslorbeta kan bedrivas genom djupagerande respektive ytagerande. Ytagerande innebär att arbetstagaren agerar de känslor utåt som arbetsgivaren vill, utan att själv förändra de egna känslorna. Djupagerande är mer komplext, det innefattar att arbetstagaren agerar de känslor utåt som företaget vill, samtidigt som hen försöker ändra de egna känslorna för att de skall matcha vad företaget vill att hen skall känna. Vid djupagerande agerar således inte arbetstagaren enbart mot en motpart, utan också gentemot sig själv (ibid). Hochschild (2003) menar att ytagerande påverkar arbetstagaren negativt emotionellt och att djupagerande är att föredra. Fouquereau et al (2019) menar istället att djupagerande med inslag av ytagerande är bättre än rent djupagerande.

Då känslorarbete används främst inom yrken med direkt kundkontakt blir kunden en viktig nyckelfaktor för arbetstagarens sinnesstämning enligt Arnold och Walsh (2015). Kunden är en medproducent av arbetsbördan eftersom de har olika behov av service, vilket påverkar stressen hos arbetstagaren (Hsieh & Yen, 2005). Det är inte bara kundens olika servicebehov som påverkar arbetstagarens stressnivå, kunder kan också vara ohövlige. Kundens ohövlighet leder till sämre psykiskt mående och ökad arbetsstress hos arbetstagare (Arnold & Walsh, 2015; Kim et al, 2014).

Arbetstempo påverkar enligt Hochschild (2003) möjligheten för arbetstagare att djupagera. Vid för högt arbetstempo finns inte tid till djupagerande, varför arbetstagaren istället tvingas använda sig av ytagerande. Hochschild (2003) menar vidare att det är viktigt för företag att utbilda personalen i hur djupagerande kan uppnås, eftersom detta kan underlätta hanteringen av ohövlige kunder. Fouquereau et al (2019) och Arnold och Walsh (2015) understryker även de vikten av att lära sig hantera ohövlige kunder. Arnold och Walsh (2015) menar att exempelvis perspektivseende är ett effektivt sätt för arbetstagaren att kunna behålla lugnet vid hantering av krävande kunder.

Humphrey, Pollack och Hawver (2008) använder ”leda med känslorarbete” för att beskriva hur ledare använder känslorarbete för att påverka sina efterföljare vilket också är användbart för vår studie. Hsieh och Yen (2005) menar att kunden ibland kan agera som substitut för ledarskap, vilket kan skapa en konflikt i arbetsrollen för servicearbetare såväl som det leder till ökad arbetsstress. För att stärka personalen är det därför viktigt att ledare uppmärksammar ohövlige kunder och hur dessa kan hanteras enligt tidigare studier av Kim et al (2014) samt Arnold & Walsh (2015).

## 2.6 Teorikritik

Den teoretiska referensramen bygger på Hochschilds (2003) teori om känslorarbete. Detta är den första studien om känslorarbete vilket innebär att det teoretiska bidragen är originellt. Detta kan vara en nackdel eftersom det inte funnits tidigare teoretiska belägg för känslorarbetets existens. Sedan Hochschilds (2003) teori presenterades har dock känslorarbete studerats i stor utsträckning och teorin är idag erkänd och relevant utifrån vårt syfte. Vidare har tre studier med fokus på gästens påverkan på servicearbetarens arbetsstress och arbetstillfredsställelse använts, en med fokus på hur gästen ökar arbetsbördan (Hsieh & Yen, 2005) och två med fokus på ohövlige gästers påverkan (Kim et al, 2014; Arnold & Walsh, 2015).

Ingen av dessa tre studier har genomförts i Europa, studierna har genomförts i Taiwan (Hsieh & Yen, 2005), USA (Arnold & Walsh, 2015) samt Canada (Arnold & Walsh, 2015). Detta skulle kunna innebära att studiernas överförbarhet på svenska förhållanden skulle kunna vara begränsad till följd av kulturella faktorer beroende av geografiskt läge. Vi menar att detta inte bör påverka vår studie nämnvärt eftersom servicearbete i grunden handlar om samma sak, oavsett geografiskt läge. Att studierna genomförts i olika länder anser vi vara positivt eftersom inte ett enda geografiskt läge blir presenterat, vilket bör leda till att eventuella

kulturella skillnaders påverkan minskas. Vi menar att de tre studierna kompletterar varandra väl för att skapa förståelse för gästers påverkan på servicearbetare och studierna har liknande resultat.

Vidare kompletteras Hochschilds (2003) teori om känslorarbete med en nyligen utgiven studie av Fouquereau et al (2019). Eftersom Hochschilds (2003) teori presenterades för första gången 1983 menar vi att det är viktigt att komplettera med samtida forskning om känslorarbete och studien är den senast publicerade vi funnit som är relevant utifrån vårt syfte. Vi kan dock inte garantera att det inte publicerats fler studier som är av liknande relevans sedan Fouquereau et als (2019) studie publicerades. Slutligen kompletterades teorin om känslorarbete med Humphrey, Pollack och Hawvers (2008) studie om ledares känslorarbete. Studien är enligt forskarna den första av sitt slag när det gäller ledares känslorarbete och studien är baserad på litteratur vilket innebär att ingen kvalitativa data från verkliga ledare samlats in.

Detta är en nackdel eftersom det innebär att författarnas teorier inte testats och implementerats i praktiken i denna studie. Studien är relativt samtida då den publicerades för 12 år sedan. Eftersom studien är så pass ny menar vi att det är relevant att använda ursprungskällan likt vi gjort med Hochschild. Till viss del bygger Humphrey, Pollack och Hawvers (2008) studie på Hochschilds (2003) studier, och i dessa har Hochschild (2003) också studerat ledare även om de inte specificerats i ett eget teoretiskt bidrag. Med detta i åtanke menar vi att Humphrey, Pollack och Hawvers (2008) studies relevans för vårt syfte gör att den trots sina nackdelar är ett bra val för vår teoretiska referensram.

## 3 Metod

### 3.1 Forskningsmetod

Intresset för psykosocial arbetsmiljö i form av interaktionen mellan människor ligger till grund för att studien undersöker just hur servicearbetare bedriver känslorarbete inom hotell- och restaurangbranschen. Vårt specifika intresseområde är servicearbete med direkt gästkontakt. Genom att intervjua personer som arbetar i vald bransch kan vi få inblick i hur respondenterna implementerar känslor i sitt arbete. För studiens syfte krävs det mer kunskap om upplevelserna av känslorarbete i hotell- och restaurangbranschen, därför behövs tidigare forskning kompletteras. I vårt fall kommer kompletteringen ske genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med arbetstagare verksamma inom sagd bransch.

Kvalitativa intervjuer är enligt Bryman och Bell (2011) ett bra metodval när man avser studera hur respondenterna uppfattar tillvaron, vad deras erfarenheter är och hur de tolkar situationer. Eftersom studiens syfte är att studera vilket känslorarbete som bedrivs av ledare och medarbetare i serviceyrken med direkt gästkontakt lämpar sig kvalitativa intervjuer således bäst för att kunna besvara syftet, detta eftersom det skapar en djupare förståelse för hur respondenten använder sig av känslorarbete. Vi har därutöver valt att intervjua både arbetsledare och personal som arbetar med direkt gästkontakt. Detta har gjorts för att få en bredare bild av hur känslorarbetet används.

Intervjuerna genomförs likt tidigare nämnt semistrukturerat. En intervjuguide finns utifrån vilken intervjuerna genomförs, dock är det ok att avvika från intervjuguiden baserat på vad respondenten tycker är relevant vilket gör metoden flexibel (Bryman & Bell, 2011). Just flexibiliteten i metoden är en stor fördel i vår studie eftersom vårt fokus är på respondenternas berättelser, och dessa berättelser är individuella. Intervjuerna kommer genomföras genom direkt interaktion mer respondenten vilket är att föredra i vårt fall eftersom vi då kan se hur respondentens kroppsspråk ter sig under intervjun. Eftersom vi studerar känslorarbete är det ett intressant komplement för oss, även om kroppsspråket i sig inte avses studeras.

En nackdel med valet av kvalitativa intervjuer är att metoden är tidskrävande, både när det gäller insamling av material såväl som bearbetning (Bryman & Bell, 2011). Vi menar dock att denna nackdel uppvägs till följd av möjligheten metoden skapar för oss att komma respondenterna på djupet, eftersom fokus är på respondentens upplevelser. En annan nackdel är att kvalitativa intervjuer kan leda till intervjuareffekt då respondenten exempelvis vill försköna bilden av vad hen beskriver alternativt om ämnet är känsligt (Bryman & Bell, 2011). Detta skulle i sin tur kunna påverka konfirmeringen i materialet (Bryman & Bell, 2011) eftersom våra egna värderingar kan ha påverkat respondenten och därmed också undersökningen.

Eftersom servicearbetare arbetar under sekretess när det gäller de gäster som hanteras har vi varit noga med att exempelvis inte ställa frågor där respondenterna skulle riskera att bryta mot sekretess. Vidare har vi försökt att till största möjliga mån låta respondenten styra samtalet



med utgång från intervjuguiden och istället lyssna för att försöka minska den potentiella risken att respondenten förskönar sina berättelser. Bryman och Bell (2011) menar att kvalitativ forskning ofta kritiserar för att inte vara objektiv. Objektivitet är inte något vi kommer kunna uppnå helt och fullt, detta eftersom valet av studiens syfte redan baseras på vårt personliga intresse.

Med det sagt använder vi oss dessutom av ett fenomenologiskt synsätt. Med detta menas att vi har för avseende att studera ett särskilt förhållande som vi tolkar det baserat på det vi ser (Bryman & Bell, 2011). I vårt fall kommer respondenternas intervjuer ligga till grund för vår tolkning och analys. Vi är inte intresserade av att generera svar som kan generaliseras för hela hotell- och restaurangbranschen, vi vill studera hur just de respondenter som tillfrågats beskriver sin verklighet. Eftersom vi kommer tolka deras beskrivningar finns det en risk att vi påverkar konfirmeringen negativt till följd av att vi eventuellt tolkar materialet subjektivt. Vår egen subjektivitet har funnits i åtanke genomgående och vi har ständigt arbetat med att försöka vara så objektiva som möjligt, samtidigt som vi vet att total objektivitet inte går att uppnå.

### 3.2 Forskningsansats

Studien har genomförts med en abduktiv process. Patel och Davidsson (2011) beskriver den abduktiva processen som en kombination mellan induktiv och deduktiv process. Först studerades tidigare forskning om hotell- och restaurangbranschen med specifik inriktning på känslorarbete, psykosocial arbetsmiljö, stress och gästens påverkan på stress. Utifrån tidigare forskning formulerades sedan intervjuguiden som låg till grund för insamlingen av empiriskt material, vilket enligt Bryman och Bell (2011) är en deduktiv process. Efter det att empirin samlats in gjordes en ny undersökning av teori och tidigare forskning, en induktiv process (Bryman & Bell, 2011), vilket resulterat i valet av känslorarbete som teoretisk grundpelare och komplettering med tidigare studier med fokus på känslorarbete.

Studien genomförs likt tidigare nämnt inom hotell- och restaurangbranschen. Detta är en bransch som kännetecknas av en ständigt föränderlig arbetsmiljö till följd av exempelvis vilket klientel som hanteras och hur verksamheten bedrivs. Intervjuerna har genomförts med respondenter verksamma på fyra olika arbetsplatser. Flerfallstudier ger enligt Bryman och Bell (2011) möjlighet att jämföra och kontrastera resultaten från respektive fall. Eftersom vi inte avser studera endast en yrkesgrupp inom service som arbetar med direkt gästkontakt ökar representativiteten i materialet till följd av att genomföra en flerfallsstudie.

### 3.3 Urval

Det är viktigt att få access till personer med den kunskap som vi efterfrågar till studien för att kunna få en djupare förståelse hur de arbetar med känslorarbete i vald bransch. Att få access till intressanta individer kan enligt Bryman och Bell (2011) vara svårt vid kvalitativ forskning. Vi har däremot haft relativt lätt att få access till intressanta respondenter, detta beror på att en

av oss sedan tidigare har etablerade kontakter med olika arbetstagare inom hotell- och restaurangbranschen. Urvalet vi gjort är ett så kallat bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2011) då respondenterna vi tillfrågat funnits tillgängliga för oss under studiens gång. Bekvämlighetsurval kan ge en specifik möjlighet att samla in data från ett urval vilket man inte tycker sig ha råd att missa (Bryman & Bell, 2011), vilket vi menar är relevant i vårt fall då vi genom ett bekvämlighetsurval fått access till intressanta respondenter på ett tidseffektivt sätt.

Respondenterna arbetar på fyra olika arbetsplatser, fem är män och åtta är kvinnor. Vi valde att intervjua respondenter som har olika positioner för att få en övergripande förståelse och olika synvinklar av hur arbetet fungerar. Sex av respondenterna har en ledande position i sin yrkesroll. Respondenterna arbetar inom hotell- och spa-reception samt restaurang. Receptionisterna har direkt gästkontakt i form av exempelvis interaktion över receptionsdisken, restaurangpersonalen har direkt gästkontakt då de alla arbetar i á la carte-restaurang, även om de har olika arbetsroller.

Inför intervjuerna har vi varit noga med att mejla alla tilltänkta respondenter och bifogat ett följebrev där all nödvändig information inför intervjun finns med i enlighet med god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017). Det gör att tillfrågad respondent har kunnat ta ställning till huruvida de velat delta i studien eller inte. Vi har haft ett relativt litet bortfall, 15 personer tillfrågades totalt om medverkan vilket resulterade i 13 respondenter. Vi menar att det bortfall som uppstått inte påverkar studiens resultat eftersom det är väldigt litet.

<b>Respondent</b>	<b>Ledande position</b>	<b>Branscherfarenhet</b>
L1	Ja	ca 18–23 år
L2	Ja	ca 12–17 år
L3	Ja	ca 8–16 år
L4	Ja	ca 8–14 år
L5	Ja	ca 10–15 år
L6	Ja	ca 10–15 år
M1	Nej	ca 3–6 år
M2	Nej	ca 2–5 år
M3	Nej	ca 7–12 år
M4	Nej	ca 9–11 år
M5	Nej	ca 2–4 år

M6	Nej	ca 1–4 år
M7	Nej	ca 20–25 år

### 3.4 Datainsamling

Förberedande arbete innan påbörjandet av datainsamling var att formulera en intervjuguide med utgång från den tidigare forskning som studerats. Intervjuguiden (se bilaga 2) baseras på fem huvudteman, *Arbetsmiljö och Stress, Utbildning, Gäster, Kollegor* samt *Chef och ledare*. Samtliga respondenter har kontaktats med förfrågan om deltagande, vid denna förfrågan har även ett följebrev (se bilaga 1) bifogats för att respondenten skall kunna ta ställning till vad hen väljer att medverka i. Av de 15 tilltänkta som tillfrågades bekräftade 13 respondenter sin vilja att delta. De 13 respondenterna har intervjuats främst i hemmiljö eller på café, endast en respondent intervjuades i verksamhetens lokaler.

Respondenterna har fått utforma det möte vi haft för att genomföra intervjuerna. Vi har satt ett önskat tidsspänn gällande vilka veckor vi önskar intervju, utifrån det har respondenterna själva kunnat bestämma tid och plats. Genom att göra detta hoppades vi att respondenten skulle känna sig bekväma i situationen som respondent eftersom de har haft möjlighet att påverka i vilken miljö de skall intervjuas. Detta gjorde vi eftersom vi tror att det kan bidra till att vi får mer och bättre insamlad material, eftersom vissa teman kan vara känsliga för respondenten att diskutera i exempelvis den miljön hen arbetar i.

Samtliga intervjuer har spelats in som ljudfiler i samtycke med respondenterna.

Respondenterna har i följebrevet såväl som vid intervjutillfället delgivits att inspelat material hanteras konfidentiellt och att ingen annan än forskarna kommer veta vem respondenten är eller vart hen är verksam i enlighet med god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017). Vi valde att spela in intervjuerna för att inte riskera att gå miste om viktig information samt för att underlätta vårt efterarbete och vår analys av insamlade data eftersom intervjuerna och materialet från intervjuerna utgör studiens primärdata. Ljudinspelningar ökar tillförlitligheten (Bryman & Bell, 2011) eftersom vi exempelvis kunnat säkerställa att respondenterna citeras korrekt.

Att som forskare vara flexibel vid intervju förmodas öka möjligheten att fånga det perspektiv som de studerade omfattar på ett riktigt sätt (Bryman & Bell, 2011). Eftersom intervjuerna genomförts semistrukturerat har respondenterna givits större frihet att styra samtalet utifrån sina egna erfarenheter och upplevelser. Vi har följt upp med följdfrågor om så behövts men det centrala fokuset har varit på att låta respondenten tala fritt eftersom syftet är att så långt som möjligt ta in och försöka förstå respondenternas egna beskrivning av deras upplevelser. Genom att inte styra respondenterna mer än nödvändigt gavs möjlighet för att respondenterna skulle berätta om saker som vi själva inte tänkt på men som har en påverkan på deras känslorarbete.

Likt tidigare nämnt är urvalet ett bekvämlighetsurval baserat på etablerade kontakter inom sagd bransch. Detta faktum så väl som att samtliga respondenter intervjuats genom direktkontakt kan ha bidragit till att viss intervjuareffekt har kunnat uppstå, vilket vi ständigt haft i åtanke. Den författare som inte står för den etablerade kontakten har varit den som lett intervjuerna och primärt ställt följdfrågor, detta för att försöka minimera vår påverkan på respondentens svar. Om intervjuareffekt uppstått till följd av att respondenterna förskönar sina berättelser kan vi inte veta men vi har försökt att i största möjliga mån låta respondenten styra samtalet för att på så vis låta hen berätta det hen känner sig bekväm med vilket vi hoppas minskar risken för försköning.

### 3.5 Analys

Studien har likt tidigare nämnt genomförts med en abduktiv ansats. När vi samlade in empirin hade vi en teoretisk grund utifrån vilken vi arbetade. Eftersom samtliga intervjuer spelats in som ljudfiler gjordes en första genomlysning med den tidigare teoretiska grunden i bakhuvudet. Utifrån denna första genomlysning påbörjades en tematisk analys (Bryman & Bell, 2011), vilket innebär att vi utifrån materialet skapat teman utifrån generella tendenser som gått att urskilja. Baserat på intervjuguiden har de övergripande teman vid analys varit arbetsmiljö & stress, utbildning, kollegor, chefen och gäster.

Bryman & Bell (2011) betonar att den viktigaste delen av analysen är kodning, vilket vi menar stämmer i högsta grad för oss eftersom den abduktiva processen innebär att kompletterande teori och tidigare studier baserats på den kodning som genomförts. Vi har valt att inte transkribera de inspelade intervjuerna, istället har vi båda lyssnat igenom samtliga intervjuer vid ett flertal gånger. Anledningen till detta är att transkribering är väldigt tidskrävande och skapar stora mängder text. Istället för att transkribera kodade vi tidsförloppet i samtliga intervjuer baserat på de övergripande teman vi kunde utläsa för att på så sätt lätt kunna lyssna om på ett effektivt sätt.

Vi började med att lyssna igenom samtliga intervjuer för att få en första överskådlig uppfattning av materialet och vilka huvudämnen respondenten talade om. Därefter lyssnade vi igenom ytterligare en gång och antecknade det vi tyckte vardera respondent lyfte som var relevant för vårt syfte. Båda dessa steg gjorde vi var för sig för att inte påverka varandras uppfattning om vad som var relevant. Därefter läste vi igenom de anteckningar som gjorts för att identifiera återkommande teman och till viss del begrepp. Dessa begrepp har exempelvis varit att "sätta på sig en mask" och "driften", med det förstnämnda menas att man förställer sina känslor utåt och med det sistnämnda menas det dagliga fysiska arbetet.

Efter det att vi läst igenom anteckningarna diskuterade vi med varandra för att komma fram till vad vi båda hade uppfattat och tolkat som relevant. Det var i detta skede som känslorarbete som huvudtema fastställdes, och utifrån känslorarbete valde vi att fortsätta använda de fem övergripande teman som legat till grund för intervjuguiden som huvudgrupperingar under vilket materialet kunde kodas in. I den första studien av teori och tidigare forskning hade inget fokus lagts på ledares känslorarbete men genom processen av att ha brutit ner, studerat,

sorterat och jämfört data fann vi att den teoretiska referensramen behövde utökas med tidigare forskning om ledares känslöarbete. Detta för att utifrån studiens syfte kunna analysera materialet

Efter det att den teoretiska referensramen kompletterats med tidigare studier om ledares känslöarbete lyssnades materialet igenom ytterligare en gång för att komplettera analysen baserat på de nya studierna. Detta gav djupare förståelse för vissa delar av respondenternas berättelser och gav möjlighet att analysera materialet ur fler vinklar. I detta skede transkriberades även citat som upplevdes som relevanta och beskrivande med studiens syfte i åtanke, totalt uppgick de transkriberade citaten till drygt 11 sidor. De mest relevanta och beskrivande citaten presenteras i empiri- och analysavsnittet.

### 3.6 Forskningsetik

För att agera i enlighet med god forskningssed har Vetenskapsrådets (2017) etiska riktlinjer följts. Samtliga tillfrågade har erhållit förfrågan om deltagande och med detta deltagande ett följebrev (se bilaga 1). För att garantera att informationskravet (ibid) uppnås har respondenterna i följebrevet informerats om vilka vi är, varför vi vill genomföra studien och vad syftet med studien är. Vidare informerades mottagaren i följebrevet om att eventuellt deltagande var frivilligt och att de när som helst kunde dra tillbaka sin medverkan, detta i enlighet med samtyckeskravet (ibid).

Vidare har respondenterna i enlighet med konfidentialitetskravet (ibid) informerats om att det inte kommer framgå vilka de är eller vart de är verksamma. För att säkerställa att detta hålls kommer deras identiteter hemlighållas och de kommer enbart koda efter huruvida de har en ledande roll eller ej. Material som skulle kunna riskera att röja deras eller verksamhetens identitet kommer inte att presenteras i studien. Slutligen har regeln om nyttjandekravet (ibid) följts genom att respondenterna garanteras att inga andra än författarna hanterar insamlat material samt att transkriberingar och ljudfiler kommer raderas efter det att studien avklarats för att säkerställa att materialet inte kan hamna i orätta händer.

### 3.7 Metodkritik

Efter det att studien har genomförts har vi gått igenom och identifierat viktiga aspekter som kan ha påverkat studiens resultat. De respondenter som deltagit i studien kan ha påverkats av en intervjuareffekt till följd av den etablerade kontakten med en av respondenterna. Vi har försökt väga upp det och minska påverkan genom att den författare som respondenterna inte har kännedom om sedan tidigare har lett intervjuerna. Denna författare har dessutom primärt varit den som ställt följdfrågor. Detta har gjorts med avsikten att minska intervjuareffekt såväl som eventuella subjektiva inslag baserat på personlig kontakt.

Eftersom vår studies övergripande ämnesområde är känslöarbete hade det varit ett intressant komplement att genomföra observationer för att på så vis kunna studera interaktioner. Detta

hade kunnat vara en fördel då det kunnat generera en bredare bas för analys att se respondenten arbeta i sin vanliga miljö och på så vis kunna studera de vanliga interaktionerna eftersom vi nu enbart har fått respondenternas vinkling. Tyvärr har detta på grund av tidsbrist inte utförts. Eftersom genomförandet av intervjuerna har skett i direktkontakt med respondenterna har vi dock givits möjligheten att kunna studera respondenternas känslouttryck under den tid som intervjuerna genomförts. Detta har till viss del gett oss insikt om hur respondenten tycker och känner inför det hen berättar om, eftersom kroppsspråk till viss del avslöjar hur en individ känner. Det är dock inte ett substitut för observationer i vårt fall.

## 4 Empiri och Analys

I detta avsnitt kommer både empiri och analys av empirin utifrån fem olika teman som framkommit av tematisk kodning presenteras. De fem olika teman är *arbetsmiljö och stress, utbildning, gäster, kollegor samt chef och ledare*. Förutsättningarna för känslorarbete är arbetsmiljön, stressen och utbildningen. Känslorarbete sker genom interaktion och har konsekvenser för relationer mellan kollegor, med chefen och med gäster. Innan empiri och analys börjar presenteras det kort en bakgrund om varför respondenterna arbetar i hotell- och restaurangbranschen. Avsnittet avslutas med en figur som visar vår tolkning av känslorarbetets förutsättningar och konsekvenser samt i vilka interaktioner det sker.

För de flesta respondenterna började de arbeta i branschen redan som unga. De flesta hade ett serviceyrke som sitt första arbete och några få har även vuxit upp i branschen. En respondent beskrev sitt intresse för service på följande sätt. *”Jag fick det som intresse sen jag var barn då jag reste runt mycket med min familj. Växte upp med gästfrihet och service-minded folk så blivit inspirerad av att vilja ge samma till andra”* (M4). Att det är en bransch som är levande och folk i rörelse var något flera respondenter uppskattade. En person menade att hen älskar *”ställena som aldrig sover”* (L1).

Att det alltid finns något att göra har nämnts flera gånger av respondenterna och är en viktig del varför de gillar just det arbetet de har. *”Det är ett yrke där man får vara igång non-stop och det passar mig väldigt bra”* (M3) menade en respondent. Variationen i arbetet är det många tycker gör arbetet spännande, det blir en drivkraft. En respondent sa att *”det är en väldigt speciell bransch, den är inte lik något annat”* (L4) vilket var tydligt när respondenterna hade svårt att beskriva en vanlig arbetsdag.

Ständigt återkommande hos samtliga respondenter var ett sug efter att leverera genuin service och få arbeta med människor. *“/.../alltid gillat att jobba med människor! Jag tycker det är jättekul att gå ut och möta gäster, framför allt gillar jag att göra människor glada och nöjda”* (M7). Trots att majoriteten talade om att de arbetade med service för att de gillade att ge genuin service upplevde många respondenter att de ibland behövde sätta på sig en mask och skådespela inför gästen. Att skådespela ansågs generellt sett inte som något fel, utan som ett sätt att hantera vissa situationer som kan uppstå. En respondent beskrev arbetet: *“Det handlar om att stå på scen. Det är mycket liknelse med teater, du har en on stage och en of stage vilket är väldigt kul”* (M2).

### 4.1 Arbetsmiljön och stress som förutsättning för känslorarbete

Arbetsmiljön beskrevs av majoriteten av respondenterna som dynamisk och föränderlig. Många upplever tempot som högt, det händer alltid någonting och morgondagen kommer inte vara gårdagen lik. *”Arbetsbelastningen är ganska bra. Men visst är det ett stressigt jobb majoriteten av tiden, men det är oftast inte mer än vad vi klarar av”* (L6) menar en annan respondent. En annan menade att *”det är ju stressen som uppstår som är det jobbiga i arbetsmiljön”* (M2). Det som gjorde arbetsmiljön stressig var enligt respondenterna främst

underbemanning och gästerna. En ledare berättade att hen *”försöker få in ny personal för att lösa stressen på timmarna i driften så att vi inte känner att vi är underbemannade”* (L5).

Att viss personal var så pass nya i branschen att de inte var självgående upplevdes till viss del också som en stressfaktor, eftersom de inte alltid hade tiden att lära personen vad hen behövde. *”Det kan vara väldigt stressigt i vissa perioder och man måste lära sig hantera stress och prioritera, det är jätteviktigt”* (M7). Att prioritera sin arbetstid innebar enligt vissa att man ibland helt enkelt var tvungen att utföra vissa arbetsuppgifter själv, eftersom kollegorna inte besatt kompetensen för att göra det.

Gästernas agerande och sinnesstämning påverkade också respondenternas stressnivå. *”Där vi är måste vi stå för den service som vi tycker är rätt, och förklara vad vi tycker är service. Sen har ju inte alltid gästen rätt och vi har inte alltid rätt”* (L4) berättade en respondent som upplevde att vissa gäster inte ville ha den sortens service som företaget och arbetstagaren förväntades leverera inom verksamhetens koncept.

För att hantera vissa situationer kunde man enligt flera respondenter byta sällskap med en kollega när man kände att interaktionen inte fungerade. *”Man får sätta en gräns om vad man kan ta för kritik. Kan man inte lösa det själv så får man hämta en annan kollega till hjälp”* (M7). En respondent sa *”jag har inte skinn på näsan, jag har stål!”* (M3) i frågan om hur hen upplevde interaktion med otrevliga gäster. De respondenter som arbetat länge med service upplevde inte att otrevliga gäster hade lika stor påverkan på måendet och stressen som de hade känt när de var yngre. *”Jag tar sällan kritik personligen men jag känner att det är mitt ansvar att lösa problemet”* (L1).

Att ständigt hålla sig uppdaterad på vad som hände på arbetet och med gästerna var något som en respondent upplevde som väldigt stressande. *”Jag förväntas vara uppdaterad, hur mycket eller lite jag är på jobbet”* (M6) berättade en respondent som upplevde att de ständiga utskicken via mejl gjorde att hen hade svårt att koppla bort arbetet. Detta stressade respondenterna både på deras fritid men också inför ett arbetspass eftersom de inte alltid kände sig pålästa nog.

Underbemanning var något som majoriteten av respondenterna menade ledde till stress. Många kände att de inte hade tid att ge gästerna den tid och service de ville leverera, något som flera respondenter upplever som påfrestande mentalt eftersom de strävade efter att leverera service enligt en viss standard satt både av företaget och de själva. Underbemanning beskrevs som en vanlig förutsättning i arbetet. *”Arbetsmiljön typ utnyttjar att människor tycker det är så himla kul och brinner för yrket”* (M3) berättade en respondent. Hen fortsatte vidare med att säga *”jag tror det är underskattat vart man kan nå om man har bra förutsättningar för sin personal”* (M3).

Flera respondenter menade att man var villig att lägga den extra tid det ibland krävs just för att de gillar sitt arbete. Samtidigt talar flera respondenter om stressen i att känna sig skyldig att arbeta trots att de inte mår bra. *”Du får inte vara sjuk. Om du är sjuk så med förkylning eller typ har feber så jobbar man ändå”* (M1). Flera respondenter talade om att de kände sig



tvungna att arbeta även om de var sjuka eftersom de inte ville ”sätta kollegorna i skiten” genom att sjukskriva sig. Känslan av att eventuellt lämna sina kollegor i sticket var något som flertalet respondenter tänkte på och menade påverkade deras arbetsmiljö.

### **Analys av temat arbetsmiljö och stress**

Arbetsmiljön sätter till viss del förutsättningarna för huruvida respondenterna djupagerar eller ytagerar. Respondenterna ger uttryck av att vilja djupagera och engagera sig i gästerna, en önskan finns att forma de egna känslorna. De respondenter som djupagerade kunde ibland uppleva frustration när gästen inte var mottaglig för deras djupagerande. Detta var en faktor som kunde få respondenten att vidta ytagerande istället eftersom hen inte kunde frammana den känslan i gästen hen ville. Konsekvensen av att i den sortens interaktion falla tillbaka på ytagerande för att ge gästen det den ville beskrevs som en stressande faktor eftersom respondenten ville djupagera.

Vidare påverkade underbemanning möjligheten att djupagera negativt. Ju mer underbemannade personalstyrkan var desto tydligare blev det att respondenten var tvungen att ta till ytagerande eftersom hen helt enkelt saknade tiden till djupagerande. För att minska underbemanningen beskrevs det av flera att de arbetade även när de var sjuka. Vi tolkar det som att de respondenter som arbetar trots sjukdom, per definition ytagerar. Konsekvensen som blir att försöka generera en känsla av välbehag hos andra när de egna känslorna är starkt påverkade av det egna måendet resulterar i att djupagerande blir än mer mödosamt, varför vi tolkar det som enklare för arbetstagaren att falla tillbaka på ytagerande vid sjukdom.

### **4.2 Utbildningars roll i känslorarbete**

Flera respondenter talade om SOP (standard operation procedure), en manual om arbetet som presenterades för dem när de var nya på arbetsplatsen. En respondent beskrev SOP som *“en upplärningspärm där alla policys står som ska hålla teamet enhetligt” (L4)*. Manualen används som en introduktion i det arbete som förväntades av dem och att man gick igenom listorna punkt för punkt för att säkerställa att baskunskapen införlivats hos arbetstagaren.

För att lära sig service krävdes enligt en respondent att man arbetat sig uppåt från ett instegsjobb för att få perspektiv. *”För att lyckas är det viktigt att veta om grunderna. Med grunderna menas att man kanske startar som diskare och jobbar sig framåt vilket ger en erfarenhet” (M4)*. Att vara motiverad och ha en vilja till lärande menade många var tillräckligt för att kunna ta till sig yrket även som nya i branschen. Samtidigt beskrev en annan att *“.../man behöver vara en sten som går att slipa. Det går inte att ta vilket grundämne som helst” (L1)* i frågan om alla kan lära sig service. En ledare sa *”det är väldigt mycket som man inte kan ge ut i en bok eftersom service handlar om att behandla personlighetstyper” (L2)*.

Vid frågan om de gått någon utbildning var det främst respondenter med ledande roller som hade gått utbildningar och som namngav vad de gått. Flertalet respondenter som hanterade alkohol i sitt arbete talade om RUS-utbildning. I RUS-utbildningen lärde sig respondenten om alkoholtillstånd och alkohollagar, såväl som hur man hanterar berusade gäster. En annan respondent hade gått kurs i krishantering och funnit det väldigt nyttigt. Utbildningen hade bland annat handlat om hur man kan hantera svårhanterliga och hotfulla gäster, detta hade avhandlats genom rollspelsövningar. Det hade funnits skådespelare som agerat på olika sätt varvid respondenten fått försöka hantera skådespelaren så som hen skulle agerat på arbetsplatsen.

Flera respondenter talade om att de gärna ville gå olika utbildningar. De såg det som möjligheter att förbättra sig själva och sitt arbete, att nå *”nästa nivå av expertis”* (M2) som en respondent uttryckte det. Mest frekvent nämndes hjärt-lungräddning och brandsäkerhet, dessa kurser genomfördes vid upprepade tillfällen för att bibehålla kunskapen. Vid frågan om vad de gärna skulle vilja få utbildning om utöver dessa hade många svårt att ge konkreta förslag. En respondent kommenterade bristen på genomförda utbildningar på följande sätt: *”Det finns utbildningar men tror ingen har gått dem. Tycker alla borde gå för det är bra med utbildning. Tror det är många som inte vet om att utbildningarna finns”* (L6).

Flera av de respondenter som arbetat under en längre tid inom serviceyrken ansåg att de egna tillkortakommandena under arbetet var bland det mest lärorika för personlig förbättring. Genom att göra fel och se vad det resulterade i fick man enligt flera respondenter en mycket bra lärdom i hur man kunde förändra och förbättra sig för framtiden. *”Man lär sig av sina misstag”* (L3), som en av respondenterna sammanfattade det.

De respondenter som gått utbildningar och berättade om dessa var övervägande ledare. Efterföljarna efterfrågade i större utsträckning utbildning, samtidigt som de inte var säkra på exakt vilken sorts utbildning de skulle vilja gå. Övervägande motivation hos efterföljarna för vidareutbildning på arbetsplatsen var önskan att förbättra sin service gentemot gästerna. Både ledare och efterföljare menade att den inre motivationen och intresset för arbetet var nyckelfaktorer för att kunna lära sig förbättra de kunskaper som redan fanns och komplettera med nya kunskaper.

### **Analys av temat utbildning**

Ett ständigt återkommande tema under intervjuerna var att inte alla kan lära sig att ge bra service. Detta tolkar vi som respondenternas försök att beskriva att inte alla kan lära sig att djupagera. Alla människor är inte mottagliga för att arbeta och förändra sina känslor vilket gör att inte alla upplevs kunna djupagera. Vissa respondenter beskrev processer där de försökte lära sig att djupagera och förändra de egna känslorna. Konsekvensen av att begå misstag och sedan lära sig av dem är något vi upplever som relaterat till lärandeprocessen för djupagerande.

För att säkerställa att samtliga medarbetare åtminstone ytagerar implementeras en gemensam kunskapsgrund hos samtliga medarbetare. Detta gör företaget genom att använda sig av en SOP vid upplärning av nya kollegor. I denna SOP finns bland annat företagets policys så väl som hur man förväntas bedriva den operativa delen av arbetet. Resultatet av att använda sig av samma manual för alla anställda på avdelningen är att företaget visar på hur de önskar att anställda skall agera. Detta i sig skapar enbart en grund för ytagerande, det är upp till den anställda om hen väljer att försöka anpassa sina känslor för att kunna djupagera.

### 4.3 Gäster och känslorarbete

Gästerna beskrevs som heterogena av respondenterna vilket gjorde att de upplevde att en viss sorts service inte skulle fungera för alla. Detta resulterade i att de försökte anpassa sitt agerande för att passa gästen individuellt. En respondent menade *”att vara i en servicebransch handlar om att man skall kunna avläsa vad en gäst tycker service är”* (L5). I den generella interaktionen med gästerna talade flera respondenter om att de la stor vikt vid att leverera service som de själva kände sig nöjda med.

*”Mitt jobb är att vara välkomnande, glad och trevlig och ge bra service. Jag försöker göra det i den mån jag bara kan... jag försöker visa känslor så att gästerna skall känna sig som hemma”* (L6) berättade en respondent. En annan respondent beskrev sin syn på service som *”/.../ att vara öppen och glad, att man frågar mycket, bemöter gästen på ett glatt sätt. Man vill ju bara ge dem en bra upplevelse! De betalar ju pengar för en upplevelse och man vill att de ska ha en bra känsla, så det är det som jag försöker ge dem!”* (M6).

Gästerna beskrivs till stor del som trevliga, men vissa gäster kunde också vara mer krävande eller rent av otrevliga. En respondent sa att *”det finns ju fortfarande människor som inte kan använda ’tack’ eller ’går det att ordna’ eller kräver något”* (M2). Andra talade om att gästerna kunde kräva en viss sorts servicenivå trots att det inte var den sortens service som företaget erbjöd. Detta kunde leda till att kunder blev ohövlige, de ansåg sig ha rätt till en annan sorts service än den som erbjöds.

Vidare talade flera respondenter om att gästerna har ett emotionellt bagage med sig när de kom som gäster. En ledare beskrev det på följande sätt: *”det handlar mycket om vad gästen gjort innan de kommer till oss. Har du varit på begravning? Då kvittar de vilken service vi ger för att den är ledsen. Eller har de bråkat? Har de gift sig? Det handlar om vilken energi och känsla gästen har som håller i sig hela besöket”* (L5). Detta var något flera respondenter uppmärksammade och funderade kring. I hanteringen av gäster med emotionellt bagage, såväl som hantering av otrevliga gäster menade flertalet respondenter att det bästa man kunde göra var att lyssna. En respondent beskrev interaktionen med otrevliga gäster som att det är viktigt att *”/.../behålla lugnet. Gå in i en roll och få gästen att känna att man verkligen lyssnar på dem. Jag tror det är det viktigaste. Att man visar att man lyssnar och tar till sig det de säger”* (M1).

Att ”gå in i en roll” var ett återkommande tema i hanteringen av otrevliga gäster och situationer. Flera respondenter menade att de kände behovet av att ibland ta på sig en mask för att kunna hantera vissa gäster eller situationer. En respondent menade att det kan vara som ett skådespel, där hen går in i en karaktär för att kunna hantera situationer. Ett annat sätt att hantera situationer var att ventilera hos kollegor. Att kunna byta några snabba ord med en kollega om en gäst eller situation upplevdes som en lugnande faktor som resulterade i att man kunde fortsätta hantera situationen trots att den var ansträngande. En respondent menade att vissa gäster bara inte passade hens sätt att leverera service, och att hen ibland bad kollegor att byta sällskap för att hen inte kunde erbjuda gästen vad den ville ha.

Vid hög arbetsbelastning menade respondenterna att det är viktigt att få gästen att känna sig sedd trots att det är stressigt. Enligt respondenterna kunde detta agera förebyggande och minska missnöjdheten hos gäster. Förekom det kritik menade en respondent att med ”*gäster med kritik gäller det bara att prata med dem för att försöka lösa problemen*” (M2). Kommunikation och lyhördhet beskrevs som det bästa sättet att hantera missnöjda eller otrevliga gäster.

”Innan när jag var ung trodde jag att det var jag som gjort fel, men nu har jag insett det att när man håller på med mycket service så inser man att det finns extremt mycket olika människor och man får inte ta allt personligt. Ibland är det den människan som har en dålig dag och man tycker olika ibland och man får helt enkelt bara bemöta det den personen känner och sedan gå vidare”(M6).

Trots att viss kritik kunde komma som personliga angrepp menade många respondenter att de inte tog det personligt.

### **Analys av temat gäster**

Vi ser en uttryckt önskan att djupagera i beskrivningen av att vilja förmedla en genuin känsla till gästerna. Att vilja framkalla känslor hos gästen och få den att känna sig välkommen och tillfreds är goda grunder för djupagerande, respondenterna upplevs vara mottagliga för möjligheten att djupagera. Utifrån empirin är vår analys att respondenterna till viss del använder sig av djupagerande i gästinteraktionen. Samtidigt kan vi se att respondenterna inte alltid upplever sig ha tid eller möjlighet till djupagerande.

Vissa gäster uppfattas bära på ett emotionellt bagage som gör att de inte är mottagliga för respondentens försök att djupagera. Att bedriva känslorarbete gentemot en oemottaglig gäst var något som upplevdes vara stundtals svårt. Det upplevdes då som bättre att ytagera och inte involvera sig känslomässigt, djupagerandet hade varit bortslösat på gästen och inte gett någon tillfredsställelse för respondenten eftersom gästen inte var mottaglig från första början.

Även för högt arbetstempo resulterade i att respondenter helt enkelt inte hade tid att djupagera och interagera med gästen. Hen blev då ofrivilligt tvungen att förlita sig på ytagerande. Samtidigt kunde ytagerande upplevas som en fördel i hanterandet av otrevliga gäster eftersom

man då satte upp en mask. En upplevd konsekvens var att man genom att ytagera kunde distansera sig från vissa situationer och hantera mer ohövlighet utan att påverka sin egen känslöytring gentemot gästen i fråga. Detta kunde även minska respondentens upplevda stress. En annan faktor som minskade upplevd stress var att tala ut med kollegor om otrevliga interaktioner med gäster, eftersom respondenterna utifrån vår tolkning djupagerade och kunde blotta sina genuina känslor om hur interaktionen påverkade dem.

#### 4.4 Kollegors betydelse vid känslöarbete

Alla respondenter beskriver att de uppskattar sina kollegor och att teamkänslan hos kollegorna är stor. Om problem uppstår hjälps de åt att lösa problemet och stöttar varandra i de beslut som tagits. Samarbete är inte alltid lätt, flertalet respondenter belyste en avsaknad i samarbetet mellan olika avdelningar. *“Vi bör bli bättre på samarbete mellan avdelningarna. Hjälpa varandra mer!” (L1)*. Något som förekom var att chefer och ledare på olika avdelningar hade möten i grupp med andra avdelningschefer. Huvuddragen på dessa möten delges sedan till övriga medarbetare.

Flera respondenter önskade att de skulle ha gemensamma möten med samtliga anställda på den egna avdelningen, men att detta var svårt att utföra då många arbetar deltid. Därutöver menade respondenter att de upplevde att det kunde vara svårt att samla alla just eftersom det alltid var tvunget att ha minst en anställd tillgänglig för gästerna på arbetsplatsen. *“Mycket information och så vidare till personal kommuniceras via mejl och veckorapport då oftast inte alla kan delta på möten” (M5)* berättade en respondent.

Som medarbetare försöker man lösa problem som uppstår med gäster eller andra situationer med kollegor emellan snarare än att gå till chefen och be om hjälp. Respondenterna upplevde det smidigare och effektivare att gå till kollegor än att gå till chefen som inte har samma arbete i driften. De menade att chefen till viss del kunde ha svårt att veta hur hen skulle underlätta situationen för den anställde vilket gjorde att vissa respondenter hellre undvek att vända sig till chefen i största möjliga mån. Kollegorna försökte först lösa saker internt innan man vände sig till chefen.

Många beskriver rörligheten hos personalen, att personalomsättningen är hög och generellt är det många unga som börjar och arbetar i branschen. En respondent menade på att *“många är yngre och inte vana i branschen, kanske är deras första jobb” (L6)*. Respondenter i ledande position menade på att man till stor del har överseende med den unga personalen. *“Det fungerar ju inte alltid perfekt när man jobbar med så ungt folk som kanske inte alltid vågar säga sina misstag men så man försöker jobba ständig på det också” (L1)*.

Att det är mycket ny personal påverkar personalen eftersom det tar tid att lära upp nyanställda. En respondent i ledande position beskrev upplärningsprocessen av ny personal *“/.../ nu så byts det personal väldigt ofta och man hamnar tillbaka på ruta ett igen. Hade man*

*varit säker på att ha fast personal i fem år hade man kunnat lägga upp strukturen på ett helt annat sätt.” (L2).*

Vidare menar samma respondent:

“Sen är de beroende på personlighetstyp om hur man tar för sig första dagen medan andra kanske blommar ut om en månad liksom men så kan de visa sig att den som var bäst var den som blev bra först efter en månad. Allt handlar om att hitta personal som är motiverad och vill lära sig!” (L2).

Det som är viktigast för personalen är att de i sitt team håller ihop och stötta varandra i sitt arbete och som bidrar till att de utvecklas och blir bättre. Viljan att jobba tätare ihop med andra kollegor på andra avdelningar för att hjälpa varandra finns men relationerna emellan behövs förbättras och förenklas.

### **Analys av temat kollegor**

I det mellanmännsliga arbetet bland kollegor ser vi att de anställda som arbetar på samma avdelning tenderar att djupagera. Vi ser att respondenterna vill stötta sina kollegor och de beskriver känslor av samhörighet, en vilja att se till att kollegorna har det bra vilket tyder på djupagerande. Effekten av djupagerandet gör att många respondenter har överseende med nyanställda och eventuella tillkortakommanden eller brister eftersom de har förmågan att känna in sig i situationer personligen.

I interaktionen med de nära kollegorna ser vi generellt inga tendenser till ytagerande, den verkar vara genuin. Däremot upplevde vi att ytagerande verkar finnas till viss del i interaktion mellan medarbetare och chef. Vissa respondenter kände att de hellre vände sig till kollegorna än chefen, gentemot chefen visar man på att allt är ok. Vi upplever att det härrör från att de uppfattade kollegors hjälp som gjord med gott uppsåt, eftersom kollegorna sinsemellan bedriver djupagerande.

Vi ser att vissa respondenter beskriver att de ytagerar gentemot sin chef, bland annat genom att projicera en bild av att inte behöva hjälp och som konsekvens vända sig till kollegor för hjälp istället. Detta kan ha sin grund i att chefen oftast inte är delaktig i medarbetarens vardagliga arbete. Eftersom de inte arbetar tätt inpå varandra likt medarbetarna gör med sina kollegor utförs viss kommunikation med chefen i punktinsatser, vilket resulterar i att medarbetaren tar till ytagerande. Detta kan bero på att medarbetaren inte har tid att i interaktionen med chefen bygga upp den grund som krävs för att projicera djupagerande.

Även kollegor på andra avdelningar hålls på visst avstånd i känslarbetet. När det kommer till interaktionen mellan avdelningar tyder resultatet på att respondenterna inte alltid känner sig bekväma nog att djupagera. Då de inte arbetar tätt eller frekvent med kollegor på andra avdelningar är vår analys att de inte knyter an till varandra vilket påverkar förmågan och viljan till djupagerande. Vidare upplever vi de korta interaktioner som sker mellan

avdelningar som otillräckliga för att hinna djupagera vilket blir en konsekvens att de upplevs ytagera mer.

#### 4.5 Chefens och ledares känslorarbete

Det ledarskap respondenterna mötte i sitt arbete beskrevs på väldigt olika sätt. Flertalet respondenter var väldigt positiva till ledarskapet deras chef utövade och upplevde det som välfungerande. De beskrev chefen som lyhörd, stöttande och uppmuntrande. En respondent beskrev sin chef på följande sätt: *”förstående, har själv jobbat i driften och förstår, stöttar och lyssnar på sina anställda... man har mer förtroende för en sådan person som finns där och stöttar”* (M7). Vidare menar respondenten att *”.../ hen är bra på att lyfta individer och ge komplimanger i helhet vilket jag tror är väldigt viktigt just när man jobbar med service”* (M7).

En annan respondent beskrev sin relation med chefen som *”den är fantastiskt bra. Vi har one-to-one-möte varje vecka och hen kommer ner till driften väldigt ofta så vi har en väldigt bra kontakt”* (L5). Andra respondenter upplevde sin chef som närvarande och engagerad, dock inte nödvändigtvis i det dagliga arbetet. Chefen var nära till hands och var en del av gemenskapen men hen arbetade inte sida vid sida med respondenterna eftersom hen hade andra arbetsuppgifter som krävde ett annat arbetssätt.

Ytterligare andra respondenter upplevde sin chef som auktoritär och stel, något flera trodde berodde exempelvis på en önskan att bli respekterad. Andra upplevde det som att chefen hade större fokus på att företaget skulle gå bra, snarare än att det skulle gå bra för personalen. *”Hen ’följer boken’ väldigt extremt och kan ha svårt att se själva människan ibland bakom siffror och namn vilket kan skapa en irritation”* (L6). som en respondent uttryckte sig. *”Hård men ansvarstagande. Driven och vill mycket för företaget och oss som jobbar. Kan vara lite för mycket att det skall gå bra för företaget mer än att se till medarbetarna”* (M1) menade en annan respondent som upplevde att chefen hade personalens bästa i fokus men att det inte nödvändigtvis syntes utåt i alla lägen.

Att känna sig sedd och bli uppmuntrad i arbetet var något många upplever är viktigt för deras arbete. Att chefen visar uppskattning var något som hölls högt av de som var vana vid att chefen gav beröm. De som kände att chefen inte var lika bra på att uppmuntra personalen menade att de gärna hade sett mer av den sortens interaktion, att prestationer skulle uppmärksammas tydligare.

Alla chefer upplevdes inte vara lämpade för sitt uppdrag, ofta lyfts chefens val mellan att se till företaget gentemot till personalen. *”Hen är duktig när det gäller branschen men med personalen är det inte lika bra”* (M4). Flertalet respondenter lyfte att många av de chefer de haft eller stött på i sitt arbete var unga. Många menade att chefens ålder spelade in i huruvida chefen var bra eller inte. Unga chefer upplevdes inte ha den erfarenhet som krävdes för att

leda personal på rätt sätt, och när dysfunktionella interaktioner hade uppstått trodde många respondenter att det berodde på att chefen var ung.

De respondenter som var i ledande roller menade på att de försöker vara lyhörda och uppriktiga inför sin personal för att hjälpa de utvecklas. De försökte ha de anställdas bästa i åtanke samtidigt som de även tänkte på företaget. Vissa upplevde en konflikt i hur efterföljarna uppfattade deras ledarskap på grund av detta. En respondent menade att hans ledarskap kanske inte alltid uppfattades som positivt och att medarbetarna kunde ha svårt att lyssna till och acceptera hans beslut. Respondenten upplevde att det främst var medarbetare med lång branscherfarenhet som kunde ha svårt att ta direktiv.

Att involvera personalen i förändringar och skapa rutiner ihop som grupp lyftes av flera ledare. En ledare beskrev sitt arbete inom ledningsgruppen som *”/.../ om vi i den här gruppen känner oss säkra så sprider vi den energin till de anställda också så de känner att de kanske vågar och kan, och det är väl det viktigaste budskapet. Att de känner att de vågar och känner sig bekväma med sitt jobb” (L5)*. Flera respondenter som upplevde att ledaren involverade de i arbetsprocessen såg ledaren som en inspirationskälla och kände sig motiverade att agera i enlighet med vad ledaren föreslog.

Vidare menade en annan ledare att mycket av arbetet som en mellanchefer innebar att hen arbetar förebyggande för att förhindra att situationer uppstår som skulle påverka medarbetarna negativt. Hen upplevde det inte som att medarbetarna alltid förstår i vilken grad hen arbetar förebyggande och att det därför var viktigt att *”/.../man backar upp varandra med beslut som tagits” (M4)*.

### **Analys av temat chef och ledare**

Flertalet respondenter beskriver sin chef som djupagerande. Effekten av de chefer som var frekventa med uppmuntran, som lyssnade och som lät medarbetarna vara delaktiga i information kring arbetet upplevdes som empatiska. Cheferna uppfattas av medarbetarna som att lyckas förmedla en genuin känsla av att de bryr sig om dem, vilket respondenterna i sin tur uppmärksammade vid intervjuerna. Vi tolkar detta som ett tecken på chefens förmåga att djupagera, konsekvensen är att de lyckats förmedla sagd känsla hos respondenterna.

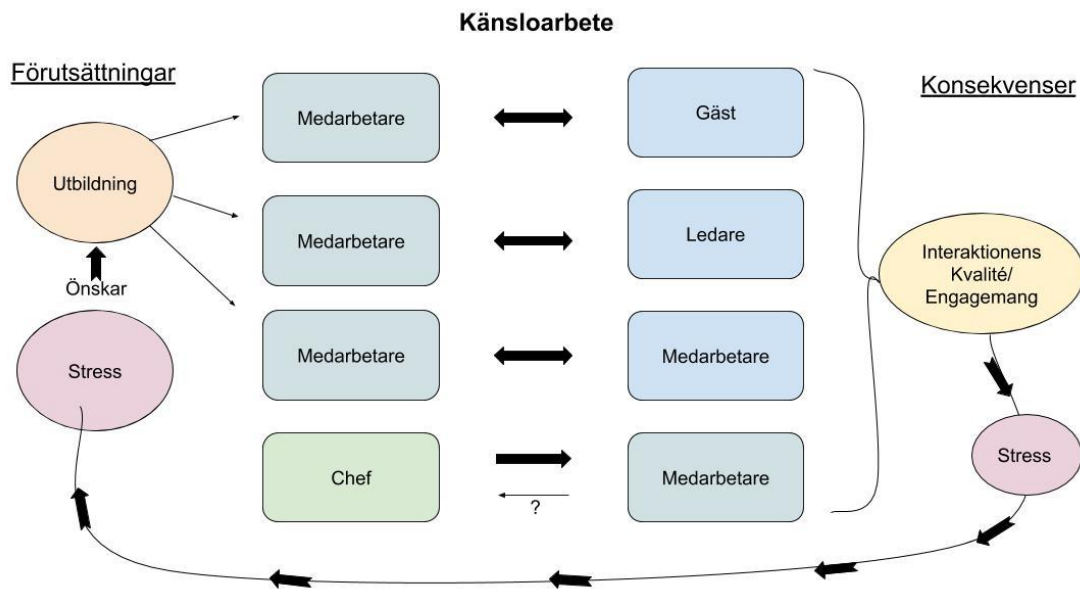
Andra respondenter upplevde istället sin chef som stel och auktoritär, sättet de beskrev chefen på fick det stundtals att framstå som att hen inte använde sig av känslorarbete alls. Vår tolkning är att detta är en konsekvens av att chefen i fråga ytagerar. Eftersom det ofta blir tydligt för den som mottar ytagerande att givaren inte är genuin i sitt agerande upplever vi det snarare som att chefen i fråga ytagerar. Att hen inte bedriver någon form av känslomässigt arbete ser vi som otroligt.

De respondenter som är ledare beskrev en önskan att djupagera och påverka sina medarbetare. Genom att djupagera hoppas respondenterna kunna stärka den personal de ansvarar över för att de skall känna sig bekvämare i sin yrkesroll. Att stå upp för beslut som fattats är bland



annat ett sätt för ledare att djupagera, eftersom de då försöker ändra sin egen sinnesstämning för att på så vis påverka medarbetarnas känslor kring besluten.

### Sammanfattning av empiri och analys



**Figur 1: Faktorer och interaktioner som påverkar eller kan påverka känslorbetet**

Figuren visar de relationer och interaktioner som studerats där känslorbetet använts. I relationerna enligt vår tolkning har både djupagerande och ytagerande tillämpats. Konsekvenserna av hur känslorbetet används tolkar vi från respondenterna kan bidra till stress i arbetet. Vad många respondenter tror kan hjälpa mot upplevd stress är att utbilda sig för att utveckla sig i sitt arbete.

## 5 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat utifrån den teoretiska referensramen. Resultatet presenteras i form av teoretiskt bidrag där våra resultat diskuteras i förhållande till tidigare studiers resultat, respektive praktiskt bidrag där förslag till verksamheter där känslorarbete bedrivs delges.

### 5.1 Teoretiskt bidrag

Studien har för avsikt att studera det känslorarbete som bedrivs av servicearbetare med direkt gästkontakt i relationen med gästen respektive i relationen till medarbetare. Vidare avses undersöka vilka konsekvenser medarbetare och ledare upplever av att bedriva känslorarbete. Det resultat som presenteras bygger på kvalitativa intervjuer med respondenter verksamma inom hotell- och restaurangbranschen, samtliga arbetar med direkt gästkontakt.

Resultatet av de genomförda intervjuerna visar på att respondenterna i hög grad använder sig av känslorarbete i sitt yrkesliv. Många av respondenterna djupagerar i sitt arbete, detta sker i interaktion med gästerna, kollegorna och chefen. Likväl förekommer ytagerande också, även det i relation till gäster, kollegor och chefer. Vi upplever det inte som att någon av respondenterna använder sig av enbart det ena eller det andra sättet att bedriva känslorarbete.

I interaktion med gästerna menar vi att respondenterna till största del vill djupagera, något vi tror härstammar från att många hade ett långtgående intresse för service som för vissa börjat i en tidig ålder. Hochschild (2003) menar att inskolningen till känslorarbete börjar redan som barn, vilket vi upplever är en bidragande faktor till varför respondenterna i hög grad är kapabla att känslorbeta. Samtidigt menar flertalet respondenter på att inte alla människor har möjlighet att lära sig ge god service. Vi ser detta som ett uttryck från respondenternas sida att inte alla har möjlighet att djupagera. Med tanke på att fundamentet till känslorarbete byggs i ung ålder ser vi det som orimligt att inte varje människa skulle kunna känslorbeta.

I enlighet med Hsieh och Yen (2005) kan gästen vara en medproducent av arbetsbördan. Gäster kan påverka arbetsbördan genom att vara ohövlige, de kan ha ett emotionellt bagage med sig som gör de oemottagliga för viss service men de kan också vara krävande utan att själva vara medvetna om det. Vi ser att respondenter som djupagerar kan tvingas använda sig av ytagerande för att hantera gäster i vissa kontexter. Hochschild (2003) menar att ytagerande ökar arbetsstress medan Fouquereau et al (2019) menar att djupagerande med vissa inslag av ytagerande kan vara att föredra framför enbart djupagerande.

Våra resultat stödjer Fouquereau et als (2019) tes, flertalet respondenter menade på att de genom att ytagera och "sätta på sig en mask" i större utsträckning kunde hantera krävande gäster och att det minskade stressen. De som försökte djupagera till oemottagliga gäster upplevde istället detta som stressande eftersom det påverkade det egna känslospektrumet, konsekvensen blev att man vände sig till ytagerande för att kunna distansera sig från situationen. Vi menar således i enlighet med Fouquereau et al (2019) att visst ytagerande bör kunna kombineras fördelaktigt med djupagerande för att minska upplevd arbetsstress.

Att allt ohövlighet beteende från gäster, oavsett i vilken grad, skulle påverka arbetstagarens stressnivåer och arbetsengagemang negativt som Kim et al (2014) beskrev fann vi bara bitvis stöd för. Vissa respondenter påverkades negativt av ohövlighet och stressades av detta. Andra respondenter likt ovan nämnt använde sig av ytagerande och den så kallade "masken" för att skydda sig själva gentemot ohövlighet. Dessa respondenter upplevs till viss del inte påverkas negativt stressmässigt av gästohövlighet eftersom de själva inte tillåter sina genuina känslor vara närvarande vid interaktionen. Således kan vi bara till viss del stödja Kim et als (2014) tes.

Utifrån den empiri som genererats tycker vi oss se att chefer bedriver känslorarbete, både i form av djupagerande och ytagerande. Humphrey, Pollack & Hawver (2008) menar att ledare som djupagerar bör kunna "smitta" sina medarbetare emotionellt, det vill säga påverka de känslor den andra parten känner utifrån det egna känslouttrycket. Respondenternas redogörelser gör att vi kan se tendenser för både djup- och ytagerande hos de chefer som respondenterna beskriver.

De chefer som beskrevs som empatiska och genuina i sitt agerande anser vi är tydliga exempel på ledare som lyckas djupagera, detta eftersom de projicerar sina känslor till medarbetarna som i sin tur verkar vara mottagliga för dessa. Dessa chefer har således lyckats smitta respondenterna med deras känslorarbete. En annan chef beskrivs vara stram och auktoritär, respondenterna upplever inte hen som empatisk. Vi menar på att denna chef använder sig av ytagerande. Hen projicerar en känsla till sina medarbetare men medarbetarna anammar inte känslan, de har sett igenom chefens försök till känslorarbete.

Arnold & Walsh (2015) menar att ledare som visar empati och lyhördhet tenderar att ha ett starkare band med efterföljarna. Vårt resultat stödjer denna tes. De respondenter som hade en djupagerande chef visade på större känsla av samhörighet än de med en ytagerande chef. Däremot finner vi inget stöd i vårt resultat för att låga nivåer av organisatoriskt stöd från ledare skulle ha negativ effekt på engagemanget för arbetet som Fouquereau et al (2019) menar på. De respondenter som hade mindre kontakt med sin chef uppgav inga tecken på att vara mindre engagerade i sitt arbete, vilket vi tror grundar sig i respondenternas intresse för branschen.

De respondenter som har en ledande roll gav till stor del uttryck av att både vilja djupagera samt att de djupagerade i sitt arbete. Humphrey, Pollack & Hawver (2008) menar på att en ledare som använder känslorarbete gentemot sina medarbetare måste visa ett bredare spektrum av känslor samt ha i åtanke hur känslorna uppfattas av efterföljarna. Resultatet visar att de intervjuade ledarna till stor del tänker på hur respondenterna tar emot deras ledarskap. Vissa beskriver svårigheter i att få medarbetare att acceptera ledarskapet vilket vi upplever kan bero på att medarbetaren i likhet med gäster också kan vara oemottagliga för djupagerande.

Just denna oemottaglighet är en av de faktorer som vi tror ligger till grund för varför respondenterna tenderade att hellre vända sig till kollegor för hjälp istället för chefen. Högt arbetstempo är något som Hochschild (2003) menar påverkar förmågan att djupagera negativt. Eftersom interaktionen med chefen oftast sker i korta och snabba interaktionen tror vi att detta

minskar chefens möjlighet att påverka medarbetaren med djupagerande. Arbetstiden spenderad med kollegor är frekvent oberoende av arbetstempot, varför det är möjligt att tro att detta kan påverka medarbetaren i valet om vem hen skall be om hjälp hos. Vi upplever att detta också skulle kunna vara en bidragande faktor till de tendenser vi sett av att ytagera gentemot mer avlägsna kollegor.

Humphrey, Pollack & Hawver (2008) studie bygger på hur ledare kan använda sig av känslorarbete för att påverka efterföljarna och deras känslor genom övervägande djupagerande. Att chefer använder sig av känslorarbete har vi fått stöd för i vårt resultat. En oväntad konsekvens var däremot att vi dessutom såg tecken av att efterföljarna bedrev känslorarbete gentemot sina chefer. Resultatet visar att vissa respondenter som hellre vänder sig till kollegor för hjälp ytagerar gentemot chefen när hen gör detta. Detta är en intressant konsekvens som kan visa på att känslorarbete är betydligt mer utbrett än vad vi först förväntat oss.

## 5.2 Praktiskt bidrag

Att även medarbetare kan vara oemottagliga för känslorarbete skulle kunna vara en bidragande faktor till varför respondenterna trots önskan om utbildning inte själva tagit tag i att undersöka vilka utbildningar som faktiskt finns tillhanda. Utbildning utöver den grundläggande SOP som lär respondenterna ytagera skulle kunna bidra positivt i relationen mellan chefer och medarbetare. Om cheferna skulle hålla i mindre utbildningar för sina medarbetare tror vi att detta inte bara skulle stärka medarbetaren i dess yrkesroll, vi tror också att detta skulle kunna underlätta för cheferna att djupagera gentemot sina medarbetare. Vi föreslår således att chefer bör interagera mer med sina medarbetare i utbildningssyfte.

## 6 Slutsats

Studiens syfte har varit att undersöka hur servicearbetare med direkt gästkontakt använder sig av känslorarbete. Detta i interaktion med gäster såväl som medarbetare. Vidare undersöktes vilka konsekvenser ledare och medarbetare upplevde av känslorarbetet. Resultatet visar på att djupagerande till stor del förekommer i interaktionen med gäster. Vissa gäster uppfattades dock inte vara mottagliga för djuparbete, i dessa fall används istället ytagerande för att underlätta för både gästen samt minska påfrestningen för arbetstagaren vilket styrker tidigare forskning om de positiva effekterna av att kombinera djup- och ytagerande. Denna kombination av djupagerande med visst ytagerande minskade också den upplevda stressen för vissa respondenter när gästen inte var mottaglig. Visst stöd fanns för att ohövlige gäster påverkade arbetstagarens stressnivå negativt, samtidigt hade vissa respondenter lärt sig att använda ytagerande i form av "masken" för att på så vis inte tillåta sig stressas av ohövlige gäster. Detta gör att inte samtliga respondenter kan antas bli stressade av ohövlige gäster.

I interaktionen mellan chef och medarbetare återfanns både djup- och ytagerande. Både de chefer som beskrevs av respondenterna samt respondenterna i ledande position uppvisade båda sorters känslorarbete. I enlighet med tidigare forskning genererar de chefer som djupagerar en mer positiv respons från medarbetarna, de skapar starkare band till dem. Resultatet indikerar att chefer som ytagerar inte väcker samma respons hos efterföljarna. Däremot verkar inte chefens ytagerande påverka engagemanget i arbetet hos efterföljarna, vilket skiljer sig från tidigare forskning. Studien har således bidragit till ökad förståelse för känslorarbete i olika kontext samt vilka konsekvenser som kan tänkas ske till följd av känslorarbete.

### 6.1 Förslag till framtida forskning

En oväntad konsekvens av studien är observationen av känslorarbete från efterföljarens sida gentemot chefen, primärt i form av ytagerande. Känslorarbete i interaktionen mellan medarbetare och chef hade vi bara för avsikt att studera utifrån chefens känslorarbete gentemot medarbetaren, varför vi inte hade tagit i åtanke att känslorarbete även skulle kunna ske i interaktionen från medarbetare till chef. Vi föreslår därför att framtida studier skulle kunna genomföras på det eventuella känslorarbetet efterföljare bedriver gentemot sina chefer.

## 7 Referenser

Abrahamsson, L., Johansson, J. (2013) Hundra år av långsamhet: exposé över begreppet psykosocial arbetsmiljö. *Arbetsmarknad & arbetsliv*. Årg. 19, Nr. 2

Arbetsmiljöupplysningen (2019-11-12). *Arbetsklimat och psykosocial arbetsmiljö*. [elektronisk] Tillgänglig: <https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/arbetsklimat/> (2019-11-12)

Arnold, K., Walsh, M. (2015). Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & stress: an international journal of work, health & organisations*, vol 29, no. 4, ss. 362-378. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2015.1075234>

Bryman, A, Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Solna. Liber AB.

Chi, Yang, Lin (2018). Service Workes' Chain Reactions to Daily Customer Mistreatment: Behavioral Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of health Psychology*, Vol. 23, No. 1, 58-70

Fouquereau, E., Morin, A., Lapointe, É., Mokoukolo, R., Gillet, N., (2019). Emotional labour profiles: associations with key predictors and outcomes. *Work & Stress: an international journal of work, health and organisations*, Vol. 33, No. 3, ss. 268-294. DOI: 10.1080/02678373.2018.1502835

Hsieh, A-T., Yen, C. (2005). The effect of customer participation on service providers' job stress, *The service industries journal*, Vol. 25, No. 7, ss. 891-905. DOI: 10.1080=02642060500134162

Hochschild, A.R. (2003). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Twentieth anniversary edition. Berkley: University of California Press.

Holmåker, C. (2018-08-30) *Göteborg satsar på besöksnäringen*. [elektronisk] Tillgänglig: <https://goteborgco.se/2018/08/goteborg-satsar-pa-besoksnaringen/> (2019-09-22).

Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 2, ss. 151-168. DOI: 10.1108/02683940810850790

Kim, G., Ro, H., Hutchingson, J., Kwun, D. (2014). The Effect of Jay-customer Behaviors on Employee Job Stress and Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 15:4, ss. 394–416. DOI: 10.1080/15256480.2014.961797

Patel, R., Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

SCB (statistiska centralbyrån) (2018-03-14). *Majoriteten av eleverna på gymnasiet arbetar*. [elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2018/majoriteten-av-eleverna-pa-gymnasiet-arbetar/> (2019-09-22).

SCB (statistiska centralbyrån) (2017-03-06). *Högst andel jobbar inom byggbranschen*. [elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Hogst-andel-jobbar-heltid-inom-byggbranschen/> (2019-09-22).

Svenskt näringsliv (u.å.) *Arbetsmarknadens struktur*. [elektronisk]. Tillgänglig: [https://www.svensknaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/foia2018/1-arbetsmarknadens-struktur\\_714296.html](https://www.svensknaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/foia2018/1-arbetsmarknadens-struktur_714296.html) (2019-09-22).

Tillväxtverket (2016). *Turismens begreppsnyckel*. [elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/download/18.a48a52e155169e594d38dd/1465393421794/Turismens%20begreppsnyckel,%202016.pdf> [2019-11-12]

Tillväxtverket (2018). *Fakta om svensk turism 2018*. [elektronisk] Stockholm. (Rapport: 0282) Tillgänglig: [https://tillvaxtverket.se/download/18.53523d5d16b52ebd19c39c22/1560803478084/Rapport\\_Fakta%20om%20svensk%20turism\\_2018.pdf](https://tillvaxtverket.se/download/18.53523d5d16b52ebd19c39c22/1560803478084/Rapport_Fakta%20om%20svensk%20turism_2018.pdf) [2019-11-12]

Visita (2018) *Restaurangindex: 4:e kvartalet 2018* [PowerPoint]. Tillgänglig: (<http://www.visita.se/globalassets/mitt-foretag/dokument/branschekonomi/rapporter/restaurangindex/rapport-restaurangindex-visita-4e-kv-2018.pdf>) (2019-09-22)

Visita (2017) *Historisk utveckling 1980 - 2017: Göteborgs hotellmarknad* [PowerPoint]. Tillgänglig: <http://www.visita.se/globalassets/mitt-foretag/dokument/branschekonomi/hotellmarknad/historisk-utveckling-1980-2017-goteborgs-hotellmarknad.pdf> (2019-09-22)

## 8 Bilagor

### Bilaga 1

#### **Studie om psykosocial arbetsmiljö i yrken med direkt kundkontakt Handelshögskolan Göteborg**

Hej!

Psykosocial arbetsmiljö blir allt viktigare i dagens samhälle. Det rör sig om exempelvis en trygg anställning, möjlighet att utvecklas som individ samt att ha ett bra samarbete i sin arbetsgrupp. I Sverige har vi stark lagstiftning som värnar om att säkerställa en god psykosocial arbetsmiljö för de anställda, både arbetsgivare och arbetstagare har skyldighet att verka för en god arbetsmiljö. Inom hotell- och restaurangverksamhet är den psykosociala arbetsmiljön speciell, eftersom så mycket av arbetet sker i direktkontakt med gäster. Detta innebär att gästerna blir en del av arbetsmiljön och att de påverkar hur miljön blir för de som arbetar i den. Den studie vi skall genomföra kommer ha fokus på just hur gästen påverkar arbetsmiljön för de som arbetar i direkt kontakt med gäster.

Vi är intresserade av att få ta del av din upplevelse om hur gästerna påverkar arbetsmiljön och hur ni inom arbetsgruppen hanterar detta. Den studie vi kommer genomföra är en kandidatuppsats inom ekonomi Management vid Handelshögskolan i Göteborg. För studien skulle vi gärna vilja genomföra en intervju med dig. Intervjun beräknas ta mellan 30 till 60 minuter beroende på person. Med ditt godkännande skulle vi också gärna spela in intervjun som en ljudfil. Intervjun såväl som en eventuell ljudfil kommer behandlas konfidentiellt, dina svar kommer att behandlas så att inga obehöriga kan ta del av dem. Det kommer alltså inte att framgå vem du är eller vart du är verksam. Ditt medverkande är helt frivilligt och du kan närsomhelst välja att avbryta deltagandet utan att ge någon förklaring. Även vid intervju är deltagandet frivilligt och kan närsomhelst avbrytas. Vi som kommer hantera materialet är Erica och Hilda. Skulle du ha några frågor eller funderingar är du mer än välkommen att kontakta oss!

Om du skulle vilja delta i vår studie skulle vi gärna se att vi kan boka in ett intervjutillfälle som passar dig. Vi ser gärna att detta sker under vecka 48–49 om du har möjlighet, men vi är flexibla. Vill du delta, återkoppla till oss med datum, tid och plats som passar dig så bokar vi ett möte.

Vi som utför studien är:

**Erica T Karlsson**

070-7306516

[erica.t.karlsson@gmail.com](mailto:erica.t.karlsson@gmail.com)

**Hilda Seiberlich:**

070-3333479

[hildaseiberlich@gmail.com](mailto:hildaseiberlich@gmail.com)



## Bilaga 2

### Semistrukturerade intervjufrågor

#### Allmänt om personen:

- hur kommer det sig att du arbetar i den branschen du gör? (restaurang /hotell)
- vad är det som gör att du arbetar i branschen?
- hur länge har du jobbat i branschen?

#### Allmänt om jobbet:

- vad var det som fick dig att söka dig till din nuvarande arbetsplats?
- kan du beskriva vad ditt arbete innebär?
- Beskriv en vanlig dag på jobbet
- vad behöver du för att kunna genomföra ditt jobb? (kanske uniform? utrustning?)
- har du fått någon vidarebildning eller fortbildning via ditt arbete?

#### Hur är arbetsmiljön:

- hur skulle du beskriva din arbetsmiljö?
- vad gillar du med miljön?
- vad skulle du vilja förbättra med din arbetsmiljö? har du några förslag på hur det skulle gå att förbättra?

#### Hur är gäster?

- hur skulle du beskriva de gäster du hanterar? hur är den “vanliga” gästen?
- hur skulle du beskriva en svårhanterlig gäst?

#### Hur hanterar man gäster?

- hur hanterar du en svårhanterlig gäst? (upplever du att det finns något du kan göra för att omvända dennes upplevelse till något positivt?)
- har du något exempel på en situation med en svårhanterlig kund och hur du hanterade situationen?
- ser du något sätt för hur man skulle kunna förhindra att jobbiga situationer i kontakt med kunder uppstår?

#### hur påverkar gäster?

- hur känner du att interaktionen med gäster påverkar dig på arbetet?

#### Hur ger ledare stöd?

- vilken sorts ledarskap stöter du på i ditt arbete?
- hur skulle du beskriva det ledarskapet du själv utövar?
- hur hjälper du dina anställda med svåra situationer på jobbet?
- hur hjälper din chef dig hantera svåra situationer på jobbet?

#### Vilket stöd önskas?

- Hur tycker du ledarskapet fungerar?
- Får du vara med och påverka?
- vilken sorts stöd känner du att du skulle behöva från din chef?
- hur skulle du vilja att din chef stöttar dig efter en jobbig situation?