



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# - Tack för underbar service!

Vad som motiverar serveringspersonal i  
restaurangbranschen

Lina Friberg

Clara Grabe

Paula Gullmander

Handledare:

Jörgen Eksell

Filippa Säwe

Kandidatuppsats

Vt 2007

## Sammanfattning

Titel	- Tack för underbar service! <i>Vad som motiverar serveringspersonal inom restaurangbranschen</i>
Nivå	Kandidatuppsats i Service Management, Vt 2007
Författare	Lina Friberg, Clara Grabe & Paula Gullmander
Handledare	Jörgen Eksell & Filippa Säwe
Problem	Restaurangbranschen är en sektor bestående av hög personalomsättning, en både psykiskt och fysiskt krävande arbetsmiljö samt låga löneavtal. Samtidigt ställs det höga krav på serveringspersonalen från såväl gäster som chefer. Men vilka är då förutsättningarna för att serveringspersonal ska kunna leva upp till dessa krav och vad motiverar dem att gå till sitt arbete för att sedan prestera för andras intresse.
Syfte	Att skapa en större förståelse för vad som motiverar serveringspersonal inom restaurangbranschen.
Frågeställning	Vad motiverar serveringspersonal att arbeta för restaurangens intresse?
Metod	Undersökningen baseras på kvalitativa forskningsintervjuer.
Resultat	Många teorier utgår från att det går att åtskilja <i>inre</i> och <i>yttre motivation</i> , då den inre förklarar drivkrafter och behov som leder till handling, och den yttre beskriver hur omständigheter som belöningar och respons påverkar motivationen. Våra intervjuer har påvisat att uppdelningen mellan inre och yttre inte lämpar sig inom restaurangbranschen, då den ena skapar förutsättningar för den andra. De problem som inleder uppsatsen har fått en ny betydelse, då vi fått insikt att problemen istället är faktorer som hjälper branschen framåt genom motiverad personal. Det är därför högst relevant att ledare är väl insatta i vad det är som driver dess serveringspersonal, för att sedan med hjälp av yttre motivation ytterligare stimulera och utveckla och därav skapa en motiverad personalstyrka för att arbeta enligt restaurangens intresse.
Nyckelord	motivation, ledarskap, hospitality (vårdskap), restaurangbranschen

## Innehållsförteckning

<b>1) SERVERINGSYRKETS SOL OCH MÖRKA FLÄCKAR .....</b>	<b>4</b>
<b>2) PROBLEMATISERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....</b>	<b>6</b>
<b>3) METOD .....</b>	<b>7</b>
3.1) KVALES SJU STADIER FÖR KVALITATIVA FORSKNINGSINTERVJUER .....	8
3.1.1) <i>Tematisering</i> .....	8
3.1.2) <i>Planering</i> .....	8
3.1.3) <i>Intervjun</i> .....	9
3.1.3.1) <i>Genomförandet av intervjuerna</i> .....	9
3.1.4) <i>Utskrift</i> .....	12
3.1.5) <i>Analys</i> .....	12
3.1.6) <i>Verifiering</i> .....	12
3.1.7) <i>Rapportering</i> .....	13
3.2) TEORI OCH KÄLLKRITIK .....	14
<b>4)TEORETISK UTGÅNGSPUNKT.....</b>	<b>15</b>
4.1) TANKAR KRING MOTIVATION .....	15
4.2) PUBLIKENS SAMT TEAMETS BETYDELSE .....	16
4.3) ANSVAR OCH FRIHET INOM TJÄNSTESEKTORN SKAPAR MENING.....	17
4.4) RÖSTER FRÅN NÄRINGSLIVET .....	17
<b>5) EN BLOMMA VILL VÄXA.....</b>	<b>20</b>
5.1) FRÖET - DEN EGNA DRIVKRAFTEN.....	20
5.1.1) <i>Att leva för framtiden</i> .....	20
5.1.2) <i>Social trygghet och samhörighet på restaurangen</i> .....	22
5.2) CHEFERNAS BETYDELSE FÖR UTBLOMNING .....	23
5.2) CHEFERNAS BETYDELSE FÖR UTBLOMNING .....	24
5.2.1) <i>Sida vid sida</i> .....	24
5.2.2) <i>Ledaren som förebild</i> .....	25
5.2.3) <i>Den frånvarande regissörens två roller</i> .....	26
5.3) ANSVARETS VINDAR .....	29
5.3.1) <i>Formellt ansvar som medvind</i> .....	29
5.3.2) <i>Informellt ansvar som motvind</i> .....	31
5.4) KOLLEGOR GER NÄRING.....	33
5.4.1) <i>Familjen på arbetsplatsen</i> .....	33
5.4.2) <i>Professionella relationer</i> .....	35
5.4.3) <i>Ett brustet team</i> .....	35
5.5) UTAN VATTEN INGET LIV – GÄSTERNA SOM PRIMÄR KÄLLA.....	37
5.5.1) <i>Nöjda gäster som stämningsskapare</i> .....	37
5.5.2) <i>Gäster som bekräftare</i> .....	39
<b>6) MOTIVATION UR ETT NYTT PERSPEKTIV.....</b>	<b>42</b>
<b>7) REFERENSLISTA.....</b>	<b>45</b>

## 1) Serveringsyrkets sol och mörka fläckar

Alltså det är ett jättesvårt yrke [serveringsyrket] att jobba inom om man inte tycker det är roligt. Älskar du det inte så funkar det liksom inte, i och med att det är så stressigt och det sliter ganska mycket både psykiskt och kroppsmässigt. Så man måste verkligen brinna för sin grej och tycka att det är jätteroligt. Man märker många som säger 'fan vad det är tråkigt på mitt jobb', men de går ändå dit där varje dag. Och det funkar liksom, men det hade aldrig funkat i en restaurang.<sup>1</sup>

Denna inställning hade aldrig fungerat inom servicebranschen, då man talar om *sanningens ögonblick*, i vårt fall mötet mellan serveringspersonalen och gästen. I detta ögonblick skapas *kvalitet* som är avgörande för framtida relationer. Det handlar därför om att alltid prestera gott värdskap, då det *gyllene tillfället* kanske aldrig kommer återigen.<sup>2</sup> I detta ögonblick menar Tom Selwyn att *gott värdskap* innebär att göra främlingar till vänner samt att etablera relationer eller förstärka befintliga<sup>3</sup>. Det ställer naturligtvis krav på serveringspersonal och dess förmåga att välkomna gäster. Dock framhäver Elisabeth Telfer att det finns människor som innehar en genuin vilja att tillgodose gästers behov. Hon menar att de besitter en roll som genom välvilja och godhet bidrar till gästens upplevelser.<sup>4</sup>

Man sliter ut sig ganska ordenligt, både fysiskt och psykiskt. Det kan gå ganska snabbt, både med ryggar, handleder, fötter och på det viset är det ett väldigt slitigt arbete. Och såklart vill man ju inte ha missnöjda gäster, och tål man inte det så kan det ta rätt mycket på psyket också. Och allt annat runt omkring också, som sagt, så det finns många nackdelar med det [serveringsyrket].<sup>5</sup>

I restaurangbranschen ger serveringspersonalen mycket av sig själva i mötet med gästen, men även i sitt arbete inom företaget. Det är inte enbart de obekväma arbetstiderna och de låga löneavtalen som präglar branschen, utan även den både fysiskt och psykiskt krävande arbetsmiljön. Under arbetstimmarna handlar det om restaurangens

---

<sup>1</sup> Intervju med Carl (2007)

<sup>2</sup> Grönroos (2002) sid. 85

<sup>3</sup> Selwyn (2004) sid. 19

<sup>4</sup> Telfer (2004) sid. 42

<sup>5</sup> Intervju med Emma (2007)

ekonomiska överlevnad, samtidigt som serveringspersonalen har åtskilliga gäster att ta hand om för att göra deras kväll till bästa möjliga. De ska bära en mängd tunga tallrikar samtidigt som de ska vara tillhands för att se till att alla har det bra. Med förväntningar och krav från både arbetsgivare och gäst kan serveringspersonalen uppleva mer stress än vad som anses vara hälsosamt.<sup>6</sup>

För det är ju det handlar om i grund och botten, man är en säljare. Många tror att det handlar mycket om service, vilket det naturligtvis också gör men kontentan av allting är ju att man ska visa upp bra siffror i slutet av månaden.<sup>7</sup>

Alla företag byggs utifrån ett vinstintresse, vilket inom restaurangbranschen främst erfordras av serveringspersonalen. Denna personal är försäljare, men skapar samtidigt goda upplevelser för gästen för att denne ska lämna restaurangen nöjd och återkomma vid framtida tillfälle, samt sprida goda ord om restaurangen. Det är därför fundamentalt att ha motiverad personal som arbetar för restaurangens bästa genom goda arbetsprestationer och kvalitativ service.<sup>8</sup>

Motiverad serveringspersonal är därför en grundläggande ingrediens för framgång. Att förstå vad som driver denna personal att ge av sig själva då den uppenbara belöningen ofta är frånvarande inom denna sektor. Branschen präglas både av hög personalomsättning samt av små ekonomiska marginaler där personal arbetar för någon annan vinnings skull, snarare än tanken på att själv bli förmögen. Vår uppsats kommer att ge läsaren en djupare förståelse för vad som motiverar serveringspersonal som arbetar heltid inom branschen och som försörjer sig på detta krävande verksamhetsområde. Denna motivation kommer att belysas med utgångspunkt i *yttre* såväl som *inre motivation* samt relationen mellan dessa.

Utifrån denna branschspecifika förståelse kan restaurangbranschen skapa förutsättningar för att resultatrikt motivera sin serveringspersonal att arbeta för företagets framgång.

---

<sup>6</sup> Rubenowitz (2004) sid. 225-227

<sup>7</sup> Intervju med Simon (2007)

<sup>8</sup> Grönroos (2002) sid. 19-20

## 2) Problematisering, syfte och frågeställning

Det finns en rad litteratur samt teorier kring hur ledare motiverar sin personal att arbeta för framgång, dock finns det ingen utformad motivationsteori just anpassad efter denna branschs speciella villkor. Det tas sällan hänsyn till att branscher ser annorlunda ut då olika krav ställs på personal. Vad som motiverar en ekonom är inte nödvändigtvis samma sak som motiverar serveringspersonal. Vi finner det därför intressant och betydelsefullt att undersöka det branschspecifika inom restaurangsektorn, där en chefs närvaro under arbetet inte heller är en självklarhet.

Kraven och förväntningarna på serveringspersonalen är många. Gästen förväntar sig exempelvis att känna sig omhändertagen och upppassad av gladlynt och kunnig personal, medan ägare och chefer förväntar sig ett gott värdskap i kombination med benägenhet för försäljning. Men vilka är då förutsättningarna för att serveringspersonal ska kunna uppnå dessa krav, och vad motiverar dem att gå till jobbet för att sedan prestera för andras intresse? Detta branschspecifika samt de krav som ställs på personalen bildar de problem som leder oss fram till vårt syfte: *att skapa en större förståelse för vad som motiverar serveringspersonal inom restaurangbranschen*. Detta syfte breder vägen fram till den frågeställning vilken vi ämnar besvara i följande uppsats.

### ❖ **Vad motiverar serveringspersonal att arbeta för restaurangens intresse?**

Då vi benämner *restaurangens intresse* inkluderar vi bland annat ekonomiska aspekter som att gå med vinst, sociala aspekter som goda relationer till gäster samt bra service för att tjäna ett långsiktigt perspektiv.

För att vi ska kunna analysera samt diskutera vad som motiverar serveringspersonal är det härmed relevant att förklara begreppet motivation. ”...motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

### 3) Metod

Vid insamling av vårt empiriska material har vi valt att använda oss av kvalitativa forskningsintervjuer. Då vi vill undersöka och återspegla vårt fält ansåg vi att denna teknik var mest lämpad då den utgår från studiesubjektens perspektiv, i detta fall serveringspersonal<sup>10</sup>. Vårt val av teknik skapar utrymme för respondenten att tydligt framträda, vilket styrker de resonemang och påståenden vi för i vår uppsats genom att återge verkligheten<sup>11</sup>. I anslutning till planeringen av vår uppsats beslutade vi därför att kontakta serveringspersonal från skilda restauranger i Sverige. Beslutet grundades i vårt intresse för att skapa en helhetsbild av vad som motiverar serveringspersonal, och på så sätt motverka att enbart ta del av information från en typ av restaurang. Efter att vi valt ut fyra restauranger tog vi kontakt med dess serveringspersonal och fick snart positiv respons och klartecken att boka in fem intervjuer. Vid urvalet av respondenter var vi noga med att samtliga arbetar heltid under kvällar för att på ett så verklighetstroget sätt återspegla arbetet som serveringspersonal. Detta har varit till nytta då vi i ett senare skede ställt dem i relation till varandra.

Forskningsintervju är även en teknik där välstrukturerade frågor skapar möjlighet för uppmärksam lyhördhet samt bringar potential för oss som intervjuare att ta del av värdefull information och kunskap<sup>12</sup>. Den systematiska intervjuguiden med de uppställda frågorna skapar även utrymme för att kritiskt uppmärksamma det som sägs.<sup>13</sup> Vi anser därmed att tekniken tillgodoser de behov vi har för våra undersökningar av fältet och har därför baserat och bearbetat vår insamlingsprocess utifrån Kvales sju stadier för kvalitativa forskningsintervjuer<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) sid. 10

<sup>11</sup> Ibid. sid. 11

<sup>12</sup> Kvale (1997) sid. 13

<sup>13</sup> Ibid. sid. 26

<sup>14</sup> Ibid. sid. 85

### 3.1) Kvaales sju stadier för kvalitativa forskningsintervjuer

#### 3.1.1) Tematisering

Det mest primära i samband med planering av intervjuer är att fastställa ett syfte, det vill säga *varför* vi genomför undersökningen. Beslutet är grundläggande och ytterst relevant för uppbyggnaden samt utförandet av intervjuerna.<sup>15</sup> Syftet med intervjuerna var att få en större förståelse för vad som motiverar serveringspersonal inom restaurangbranschen.

#### 3.1.2) Planering

Under planeringen för intervjuerna beslutade vi *vilka* i serveringspersonalen vi önskade intervjua samt på *vilket sätt* detta skulle genomföras. Vi inriktade oss på att intervjua serveringspersonal med mer eller mindre ansvarsområden på arbetsplatsen. Vi beslutade även att intervjuerna skulle genomföras individuellt på en, för respondenterna, neutral plats för att minimera riskerna för hämmande svar. Det togs även beslut om att anonymisera serveringspersonalen för att få så utförliga och tillförlitliga svar som möjligt. Anonymiseringen eliminerar även risken att svar utlämnar respondent samt dess arbetsplats.

Vi beslutade att två av oss författare skulle närvara vid varje intervjutillfälle för att få ut så mycket av intervjun som möjligt. Detta realiserades genom att en genomförde intervjun, medan den andra noterade ansiktsuttryck, kroppsspråk samt skapade möjlighet att inflika med relevanta frågor utanför intervjuguiden. Noterandet av kroppsspråket ansåg vi vara relevant, då avsaknad av det visuella råder vid ljudinspelningar och tappar därmed sin kontextuella betydelse.<sup>16</sup>

Inspelning skedde i samband med alla intervjuer, vilket vi ansåg skulle skapa möjlighet för oss som intervjuare att fokusera bättre på den pågående intervjun. Det skulle även ge oss möjlighet att i lugn och ro lyssna igenom och transkribera intervjuerna för att underlätta vårt sammanställande.<sup>17</sup>

En intervjuguide (se bilaga) har även skapats för att få ut så kvalitativa svar som möjligt med tanke på varje intervjus tidsbegränsning.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Kvale (1997) sid. 91

<sup>16</sup> Ibid. sid. 147

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid. sid. 32



### 3.1.3) Intervjun

Vår intervjuguide har använts under samtliga intervjuer, och har därför inte särskilt serveringspersonal beroende på var de arbetar. Intervjuguiden har även varit uppdelad i olika teman med en rad följdfrågor för att förenkla respondentens förmåga att relatera till olika situationer. Vi har även lagt stor vikt vid utformandet av frågorna med förhoppning om att de inte enbart skulle vara *tematiska*, utan även *dynamiska* för att på så sätt skapa ett så bra samspel som möjligt under intervjun.<sup>19</sup> Intressanta svar har vid tillfällena lett till följdfrågor utanför intervjuguiden, vilket förevisat ett djup i respondentens uppfattningar och värderingar. Efter avslutade intervjuer, då inspelningen stängts av, har även spontana samtal ägt rum. Efter begrundan har vi till viss del använt oss av intressant information från dessa samtal.

Som tidigare nämnts har vi beslutat att anonymisera våra respondenter samt deras arbetsplatser. I vår uppsats kommer vi att använda oss utav fiktiva namn både då vi talar om serveringspersonalen och dess arbetsplatser. Följande fingerade namn kommer därför att användas i vår uppsats

- ❖ Emma, servitris på restaurang Gourmet (April, 2007)
- ❖ Josefin, servitris på restaurang Lätt&Mätt (April, 2007)
- ❖ Simon, servitör på restaurang Prinsen (April, 2007)
- ❖ Anders och Carl, servitörer på restaurang Vin&Mat (April, 2007)

#### 3.1.3.1) Genomförandet av intervjuerna

Vi valde att genomföra fyra av fem intervjuer utanför respondenternas arbetsplatser, då vår uppfattning är att arbetsplatsen möjligen skulle kunna hämma respondenternas svar. Vid vår bedömning av huruvida en plats är neutral eller inte har vi ställt den i relation till arbetsplatsen, och därefter valt en miljö vilken vi inte tror skulle påverka respondentens svar. Den sista intervjun ägde dock rum på arbetsplatsen, då intervjun genomfördes i anslutning till snart påbörjat arbetspass.

Intervjuer med Emma, Josefin och Simon genomfördes på caféer där vi i separata delar kunde tala ostört. Intervjun med Anders ägde rum i en lugn hotellobby, även där hade vi möjlighet att tala ostört. Den femte och sista intervjun, med Carl, skedde i anslutning till påbörjat arbetspass på restaurang Vin&Mat, detta då tidsbrist rådde. Carl försäkrade dock att hans svar inte skulle påverkas av miljön.

---

<sup>19</sup> Kvale (1997) sid. 121

Det finns vissa som belyser relevansen för att analyserandet bör ske under intervjuens gång, andra hävdar att det analytiska arbetet bör ske i lugn och ro och först efter att intervjuerna avslutats<sup>20</sup>. Vi har dock valt att nyttja båda metoderna, då våra respondenter upptäckt och berört relevanta ämnen allt eftersom, vilket lett till att vi ställt uppföljningsfrågor utanför mallen. Under intervjun har vi även i nödvändiga fall ”*sänt tillbaka meningen*” till respondenten för att försäkra oss om att vi tolkat informationen rätt<sup>21</sup>.

Då vissa respondenter berört intressanta teman har detta i många fall lett till följdfrågor utanför vår intervjuguide. Det är möjligt att dessa frågor kan verka ledande och att man kan ställa sig kritisk till svaren. Vi vill dock poängtera att enligt Kvale skapar både ämne och syfte det ofrånkomliga att ställa ledande frågor, om man som intervjuare upplever att personen i fråga undanhåller relevant information.<sup>22</sup>

I samband med intervjuerna kan störande moment i form av mobiltelefoner och förbipasserande personer eventuellt ha haft negativ inverkan på respondentens svar. Intervjutillfället med Carl skedde på hans arbetsplats. Även om han insisterade på att platsen för intervjun var obetydlig kan ändå denna miljö och personer runtomkring omedvetet hämmat hans svar.

Det är också möjligt att respondenterna upplevt oss som främmande personer och därav inte velat släppa oss för nära inpå, vilket kan ha lett till att sanningen förskönats. I vissa fall har vi nämligen upplevt att respondenten förskönat svar, då denne senare under intervjun svarat motsägelsefullt. Underliggande orsak till detta kan möjligtvis vara viss oro för att baktala sin chef samt kollegor. Trots att vi informerade respondenterna om att inspelningarna kommer att raderas i samband med de färdigställda transkriptionerna, kunde vi ändå uppleva viss försköning av svaren. Så fort vi konstaterade att intervjuerna var över och bandspelaren slogs av fick vi i flera fall ta del av spännande information. På grund av att denna information inte inspelats finns heller inga transkriptioner tillgängliga, dock intygar vi att det som återges i uppsatsen är högst sanningsenligt.

Vidare följer en kort presentation av våra respondenter och den restaurangen respektive arbetar på, samt en redogörelse för den tid intervjuerna stäckt sig under.

---

<sup>20</sup> Trost (1997) sid. 112

<sup>21</sup> Kvale (1997) sid. 171

<sup>22</sup> Ibid. sid. 145

**Emma på Gourmet** Sedan två år tillbaka arbetar Emma på restaurang Gourmet som är klassificerad som en av Sveriges mest framstående restauranger. Hon började som praktikant på restaurangen, men fick efter en period extraanställning vilket senare resulterade i fast tjänst. Här värdesätter man högkvalitativ mat i kombination med noga utvalda viner i en stämmingsfull och designad miljö. Den genomarbetade menyn och vinlistan ställer därför höga krav på den service gästerna förväntar sig och därmed på dess personal.<sup>23</sup> Intervjun varade i cirka 40 minuter.

**Josefin på Lätt&Mätt** Restaurang Lätt&Mätt har inspirerats av engelska pubar. Konceptet genomsyras av enkelhet där alla skall trivas, vilket blir högst påtagligt i form av inredning, meny samt servicebemötandet. Josefin som har arbetat på restaurangen under ett och ett halvt års tid, sedan hon blev kontaktad av en nära vän som erbjöd henne anställning. Hon arbetar till större delen som servitris i restaurangen, men även som bartender i puben en trappa ner vid behov.<sup>24</sup> Intervjun varade under 1 timme och 20 minuter.

**Simon på Prinsen** Simon har under två och ett halvt års tid arbetat på restaurang Prinsen som är högt rankad bland svenska restauranger. Han påbörjade sitt arbete som extraanställd vilket vidare ledde till fast anställning. Väl genomtänkt och påkostad inredning i kombination med omsorgsfull matlagning, mångsidig vinlista och förstklassig service är grundläggande element.<sup>25</sup> Intervjun pågick i 50 minuter.

**Anders och Carl på Vin&Mat** På Restaurang Vin&Mat är det svenska köket högst prioriterat med hämtade inslag från Europa. Den enkla miljön präglas av klass som återspeglas i hela restaurangen med dess personliga service och kunskap kring både mat och dryck. De blev båda erbjudna arbete på Vin&Mat i samband med att restaurangen öppnade i oktober år 2006, där Anders arbetar som restaurangchef men samtidigt som servitör tillsammans med Carl.<sup>26</sup> Intervjuerna med Anders och Carl varade i cirka 50 respektive 40 minuter.

---

<sup>23</sup> Intervju med Emma (2007)

<sup>24</sup> Intervju med Josefin (2007)

<sup>25</sup> Intervju med Simon (2007)

<sup>26</sup> Intervju med Anders & Carl (2007)

#### 3.1.4) Utskrift

För att underlätta vårt sammanställande av information samt skapa tillförlitlighet för läsaren har vi därför valt att bearbeta och transkribera alla intervjuer. Transkriptionerna har varit ett ovärderligt verktyg under vårt skrivande då vi kontinuerligt kunnat finna viktig information samt hämtat betydelsefulla citat för vår analys. I en del fall har vi dock omformulerat citaten. Detta för att transkriptionerna visar ordagrant vad som sagts, och talspråket skapat störningar i textflödet. Detta har vi dock gjort med försiktighet för att inte förlora respondentens mening. Vi har alla hjälpts åt att skriva ut intervjuerna, där även relevanta anteckningar i samband med intervjuerna i form av kroppsspråk och ansiktsuttryck varit till hjälp för att styrka de resonemang och påståenden vi för.<sup>27</sup>

#### 3.1.5) Analys

Det analytiska arbetet tar vid efter att samtliga intervjuer transkriberats och skrivits ut. Kvale beskriver ”*analysens sex steg*”, vilka vi till viss del nyttjat under intervjuernas gång samt vid analyserandet av det insamlade materialet. Därefter har vi valt att bortse från irrelevant information för att koncentrera vårt fokus och information som hör till vårt huvudämne *motivation*.<sup>28</sup>

Vid analyserandet har vi nyttjat *ad hoc* vilket är en analytisk teknik innehållande olika angreppssätt. Detta tillät oss att växla mellan olika tekniker under granskandet av det insamlade materialet. Vårt första steg var att läsa genom de utskrivna intervjuerna för att skapa oss en uppfattning om varje individ. Därefter har vi tillsammans noggrant analyserat den insamlade informationen genom att kartlägga och jämföra likheter samt skillnader. I samband med detta har vi noterat vissa kategorier emellan serveringspersonalen, vilka sedan delats in i teman för att kartlägga relationer respektive åtskillnader.<sup>29</sup> Kartläggningen har varit till stor hjälp för att finna samband och en röd tråd för vår uppsats.

#### 3.1.6) Verifiering

Kvale nämner *verifiering* som relevant för forskningsprocessen, det vill säga dess *generaliserbarhet*, *validitet* och *reliabilitet*. I samband med kvalitativa forskningsintervjuer är det ytterst väsentligt att ta ställning till om det går att generalisera vissa antaganden och om de

---

<sup>27</sup> Kvale (1997) sid. 155-156

<sup>28</sup> Ibid. sid. 170-171

<sup>29</sup> Miles & Huberman (1994) se. Kvale (1997) sid. 184-185

är tillförlitliga.<sup>30</sup> Man nämner olika former av generaliserbarhet då vi i detta fall nyttjat den *analytiska generaliseringen*. Denna form innebär att man jämför de olika intervjuerna för att på så sätt finna likheter respektive olikheter och därav kunna generalisera vissa påståenden<sup>31</sup>. Den analytiska generaliseringen skiljer sig från den *naturalistiska generaliseringen* som bygger på antaganden relaterade till personliga erfarenheter. Snarare bygger den analytiska generaliseringen på argumenteringar som styrks av en teori. Detta tydliggör forskarens generalisering samt klargör för läsaren om dennes belägg är trovärdiga.<sup>32</sup> Schofield redogör för de *tre mål* som hör generaliseringen till; det som är, det som kanske kommer att finnas och det som kan finnas, vilka vi beaktat i anslutning till våra generalistiska påståenden<sup>33</sup>. Liksom intervjuers reliabilitet och validitet ska analysen kontrolleras, det vill säga dess tillförlitlighet samt dess giltighet och sanning<sup>34</sup>. Analysen kan antingen analyseras med hjälp av *flera uttolkare* eller genom *förklaring av tillvägagångssättet*, då vi valt att använda oss av den sistnämnda tekniken. Vi är tre författare som tagit gemensamma beslut kring de resonemang vi för i vår uppsats. Samtliga innehar arbetslivserfarenheter från restaurangbranschen och därav anser vi att våra egna erfarenheter och intresse för branschen har bidragit till tillförlitlighet och benägenhet att återge en så verklighetstrogen bild som möjligt. Vi har även detaljerat redogjort för vårt arbete gällande planering, genomförande och analysering av vårt insamlade material. För att förstärka läsarens tillförlitlighet gentemot vår uppsats har vi även beslutat om att samtliga transkriptioner finns tillgängliga vid begäran.

### 3.1.7) Rapportering

Innan vi påbörjade Kvales sju stadier fastställde vi ett gemensamt mål för vår rapport, vilket var att besvara vår frågeställning. Detta mål har ständigt varit i åtanke under forskningsprocessen för att på så sätt bibehålla fokus samt skapa intressant resultat för läsarna<sup>35</sup>. Det mest essentiella för rapporteringen är att man följer de etiska reglerna. Inledningsvis vid varje intervju har vi informerat respondenterna om att deras information kommer att ligga till grund för vår kandidatuppsats. Vi har även försäkrat att respondenten samt dess arbetsplats förblir anonyma. Detta påvisar att vi högst respekterar och följer de etiska riktlinjer som fastställts i samband med kvalitativa forskningsmetoder.<sup>36</sup>

---

<sup>30</sup> Kvale (1997) sid. 209

<sup>31</sup> Ibid. sid. 210

<sup>32</sup> Kvale (1997) sid. 211

<sup>33</sup> Schofield (1990) se. Kvale (1997) sid. 212

<sup>34</sup> Kvale (1997) sid. 188, 210, 213

<sup>35</sup> Ibid. sid. 232

<sup>36</sup> Ibid. sid. 234-235

### 3.2) Teori och källkritik

Kärnbegreppet för vår uppsats är *motivation*. Vid vår litteraturinsamling har vi därför en bred och tvärvetenskaplig ansats som sträcker sig allt från motivationsteoretiker till röster från näringslivet. Ett tillvägagångssätt att bedöma källors autenticitet är att kritiskt ifrågasätta både den primär- och sekundärlitteratur som nyttjats samt författarnas förhållningssätt till det som har granskats. Denna granskning behöver inte nödvändigtvis innebära att källorna underkänns. Det handlar snarare om en bedömning av källorna som tillräckligt trovärdiga för att stärka bevis, påståenden samt att besvara problemformuleringen.<sup>37</sup> Det är därför viktigt att ha i åtanke att empiriskt material aldrig återspeglar verkligheten hundra procentigt, utan uppvisar den verklighet som den utvalda metoden skapat förutsättningar för<sup>38</sup>. Dock är alltid det slutliga målet inom forskningen att ständigt eftersöka det mest sannolika och riktiga<sup>39</sup>. Vi anser att våra respondenter och den information vi fått ta del av är pålitliga, likväl bedömer vi det tryckta materialet som högst tillförlitligt. I samband med urval av teorier har vi valt att använda oss av en tvärvetenskaplig ansats just på grund av att begreppet *motivation* tycks vara ständigt återkommande och används inom olika akademiska discipliner. Detta angreppssätt är även en metod för oss med förhoppning om att motverka ett ensidigt perspektiv i vår uppsats.



<sup>37</sup> Rienecker & Stray-Jørgensen (2004) sid. 143

<sup>38</sup> Öhlander (1999) sid. 19

<sup>39</sup> Ibid. sid. 20

## 4) Teoretisk utgångspunkt

### 4.1) Tankar kring motivation

I de sammanhang som motivation omnämns eller diskuteras är det svårt att se förbi Abraham Maslows behovstrappa, även kallad motivationstrappan. Trots att teorin ursprungligen presenterades på 1950-talet används den än idag. Teorin utgår från att människan har vissa grundläggande *fysiologiska behov* som främst måste tillfredsställas, därefter vandrar individen vidare uppför trappan. Den andra behovskategorin är *sociala behov* vilka tillgodoses i form av exempelvis status, vänskap och samhörighet. Påföljande behovskategori kallar Maslow *självhävdelsebehov*. Här framhäver han betydelsen av att vara en del i ett socialt sammanhang, att kunna prestera något samt att kartlägga sina förmågor. Det slutliga och ultimata behovet benämns som *självförverkligande*. Här ställer individen krav på att få uttrycka delar av sig själv, att vara skapande samt att få ta del av upplevelser som satisfierar nyfikenhet.<sup>40</sup> Maslows steg är en del av det som idag betecknas som *inre motivation*, vilken beskriver inre förklaringar och drivkrafter till varför människor upplever motivation<sup>41</sup>.

Maslow var en av förespråkarna till *human relationsperspektivet*, vilket belyser individerna i organisationen, deras känslor, viljor samt önskemål. Det är ett perspektiv som ser till varje medarbetare och lyfter fram dennes förmågor. Andra förespråkare var Elton Mayo som utförde Hawthorne-undersökningen vilken kommer att presenteras i analysen. Även Frederick Herzberg som lyfte fram en indelning mellan de inre (intrinsic) och de yttre (extrinsic) motivationsfaktorerna. Med inre motivationsfaktorer menade Herzberg exempelvis hur intressant och krävande en medarbetares arbetsuppgifter är. Medan de yttre motivationsfaktorerna fokuserar på *omständigheterna kring arbetet*, exempelvis omgivningen, lön eller huruvida den anställde trivs med sina kollegor och sin chef.<sup>42</sup> Många forskare, efter Herzberg, har lyft fram begreppet *yttre motivation*.

Björn Rombach och Rolf Solli hävdar att de som vill finna yttre förklaringar till att individer upplever motivation, är de som även står bakom forskning som benämns organisationsteori.<sup>43</sup> Inom organisationspsykologi är begrepp som belöningssystem, kommunikation och ledarstil centrala för att leda medarbetare framåt.<sup>44</sup> Vi har även influerats av Sigvard Rubenowitzs tankar om organisationspsykologi och ledarskap. Han har själv

---

<sup>40</sup> Aasted-Halse (1994) sid. 181-187

<sup>41</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 33

<sup>42</sup> Guerrier (1999) sid. 108

<sup>43</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 33

<sup>44</sup> Flaa et al. (1998) sid. 13

inspirerats mycket av det traditionella *human relationsperspektivet* som förespråkar att ledare bör ha en positiv syn på medarbetare, för att skapa en ökad effektivitet och motivation.<sup>45</sup>

Vi står alltså med fötterna i två läger, i dels den yttre, dels i den inre motivationen. Den traditionella forskningen är baserad på tillverkningsindustrin samt arbetsförhållandena inom den sektorn. Vår uppsats rör tjänstesektorn som till viss del skiljer sig åt. Dock skapar teorierna en grund på vilken vi kan stå då vi diskuterar begreppet motivation och analyserar vår empiri.

#### 4.2) Publikens samt teamets betydelse

Maslow beskriver hur alla människor söker erkännande i sociala sammanhang. Han talar dels om erkännande från kollegor och vikten av att känna deras förtroende, vilket kallas för *intern attribution*. Men det finns även en *extern attribution* som belyser hur viktig publiken är. I sportsammanhang kan det handla om en fullsatt arena och publikens jubel.<sup>46</sup> Exempelvis går inte en repetition att jämföras med premiären för skådespelare på en scen. Vid publikens närvaro måste rollen sitta perfekt och inga misstag får begås för att avslöja den. Enligt Erving Goffman befinner vi oss dock alltid på en *scen* och alla människor intar och spelar skiljda roller i olika sociala sammanhang. Han menar att alla individer ständigt går in i roller för att anpassa sig till en viss situation eller sällskap och att det är publiken som bedömer framträdandet.<sup>47</sup>

Goffman myntade även begreppet *team* vilket beskriver hur flera personer håller i ett gemensamt framträdande inför publik. Inom ett team är det ytterst relevant att samtliga medlemmar kan lita på varandra.<sup>48</sup> Goffman nämner även betydelsen av att välja rätt personer till sitt team för att upprätthålla framträdandet.<sup>49</sup> Han talar också om att det inom vissa team finns ett behov av en *regissör* som styr teammedlemmarna och deras framträdande.<sup>50</sup> Utmärkande för restaurangbranschen, jämfört med många andra yrken, är att det alltid finns ett framträdande och en publik, gästerna. I matsalen på en restaurang befinner sig gästerna och det är också där som framträdandet äger rum. Denna del har Goffman uppkallat som den *främre regionen*.<sup>51</sup> Även Jane Darke och Craig Gurney argumenterar för att värdskap är ett *skickligt och socialt konstruerat framträdande*.<sup>52</sup>

---

<sup>45</sup> Rubenowitz (2004)

<sup>46</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 35

<sup>47</sup> Goffman (2002)

<sup>48</sup> Ibid. sid. 77

<sup>49</sup> Ibid. sid. 84

<sup>50</sup> Ibid. sid. 89

<sup>51</sup> Ibid. sid. 97

<sup>52</sup> Darke & Gurney (2004) sid. 80



### 4.3) Ansvar och frihet inom tjänstesektorn skapar mening

Det finns teorier om hur ledare ska få sin personal att känna sig motiverade till att ta ansvar. Som ett sätt att motivera anställda lyfter Christian Grönroos fram begreppet *empowerment*. Empowerment handlar om att ge medarbetare handlingsfrihet till att fatta beslut i olika situationer samt belyser relevansen för att ansvar och befogenheter bör gå hand i hand.<sup>53</sup> Han menar att bland anställda är det friheten som bidrar till ökad motivation då medarbetaren själv får *tänka, analysera, besluta* och *handla*<sup>54</sup>. Genom att bli mer delaktig i arbetets gång menar även David Bowen och Edward Lawler att medarbetaren känner större tillfredsställelse på sin arbetsplats.<sup>55</sup> Conrad Lashley betonar vikten av att medarbetare känner att de kan påverka och förändra resultat. Han beskriver hur empowerment bidrar till en känsla av delaktighet och frihet för den anställde, vilket i sin tur ska leda till att dennes prestationer förbättras.

Även Mihaly Csikszentmihalyi beskriver betydelsen av att medarbetare känner sig delaktiga på sin arbetsplats. Han benämner relevansen för att medarbetare finner glädje och lycka i sitt arbete. Genom ett totalt engagemang och en maximal prestation kan medarbetare helt och hållet gå upp i en situation, där uppgifterna är det enda som räknas under arbetets gång. Det engagemanget leder till *flow*, vilket Csikszentmihalyi framhåller som det optimala tillståndet. När medarbetare känner flow förenklas arbetsprocessen då de upplever en inre mening i sina prestationer. Men trots att Csikszentmihalyi främst framhåller att meningen ligger på ett individuellt plan lyfter han även fram betydelsen av att bli sedd i sina handlingar.<sup>56</sup>

### 4.4) Röster från näringslivet

Motivation har blivit ett begrepp som ofta kopplats samman med företagsledning och ledarskap. Det finns många populärvetenskapliga texter med recept för att lyckas där vi har funnit en stor mängd litteratur som berör motivation av medarbetare. Författarna är ofta nära sammankopplade med näringslivet, har stor erfarenhet av att leda och ämnar dela med sig av sin kunskap. I den populärvetenskapliga litteraturen diskuteras ofta *inre* och *yttre* motivation separat. Stefan Boëthius och Martin Ehdin kritiserar konceptet att ledare ska motivera sin personal. De menar att det viktiga är att varje medarbetare har en inre motivation, en inre drivkraft och att ledare enbart kan se till att skapa förutsättningar för att varje anställd finner

---

<sup>53</sup> Grönroos (2002) sid. 382

<sup>54</sup> Ibid. sid. 388

<sup>55</sup> Bowen & Lawler (1992) sid. 31-40

<sup>56</sup> Csikszentmihalyi (2004)

denna inre motivation.<sup>57</sup> Under vår utbildnings gång har det talats mycket om ledarskap och organisationstänkande och att det är ledares uppgift att motivera sin personal. Däremot slår Boëthius och Ehdin hål på den bubblan. De menar att all så kallad yttre motivation enbart är ett sätt att ”knuffa på bakifrån samtidigt som man lockar framifrån med belöningar”. Deras poäng är att så fort ledaren slutar att knuffa och locka så avstannar medarbetaren. De poängterar även det faktum att medarbetare ständigt ställer högre krav på belöningarna. De beskriver att det finns ett tak och när taket är nått kan inte medarbetaren motiveras längre, utan belöningarna skapar därmed en ond cirkel.<sup>58</sup>

John Strelecky berör liknande teorier, även han belyser att det krävs något annat än enbart yttre krafter som belöningar eller straff. Han betonar vikten av att medarbetares mål och värderingar stämmer överens med företagets. Som han uttrycker det så behöver man aldrig motivera en anställd vars mål nås genom sitt arbete.<sup>59</sup> Enligt Strelecky kan ledare genom fem steg skapa en mer motiverad personalstyrka. Det första steget går ut på att tydligt förklara och sprida företagets mål och visioner bland medarbetarna. Det andra steget innebär att medarbetare ska vara mer involverade i att finna lösningar på problem. Som tredje steg menar Strelecky att ledare ska förklara *spelets regler* för att sedan låta de anställda själva finna *vägen till målet* inom den ramen. Det fjärde steget inbegriper att medarbetarens individuella mål måste stämma överens med företagets, vilket också tidigare berörts och hävdats bland andra röster. Det femte och sista steget handlar om att omplacera eller flytta de personer inom företaget som har en negativ inställning vilket påverkar övrig personal.<sup>60</sup> Även Boëthius och Ehdin anser att ledare bör kräva av sina anställda att de finner en inre mening och motivation i sitt arbete. Om medarbetaren inte vill verklighetsställa det befinner man sig på fel plats och bör därför byta.<sup>61</sup>

Boëthius och Ehdin presenterar idéer som vi får anta är generella för alla företag. De talar om att varje medarbetare först bör finna en inre mening i sitt arbete för att överhuvudtaget kunna prestera på en maximal nivå och nå ökad effektivitet. Det är dock ett långsiktigt perspektiv då de inte kräver av sina medarbetare ska finna en inre mening omgående.<sup>62</sup>

Många röster talar dock för att det inte räcker med enbart individuella prestationer. Istället handlar det om att skapa laganda, teamwork, vikänsla och andra föreställningar som står för samarbete och gemenskap. Bland andra har konsulten och före

<sup>57</sup> Boethius & Ehdin (2006)

<sup>58</sup> Boëthius & Ehdin (2006) sid. 39

<sup>59</sup> Strelecky (2004) sid. 68

<sup>60</sup> Ibid. sid. 66-68

<sup>61</sup> Boëthius & Ehdin (2006) & Strelecky (2004) sid. 68

<sup>62</sup> Boëthius & Ehdin (2006) sid. 44-45

detta elitidrottaren Ingvar Bengtson presenterat sina idéer i form av en process som uppkallats *LLM- laganda, ledarskap och motivation*.<sup>63</sup> Även Bengtson lyfter fram betydelsen för medarbetare att bli sedda i sina uppgifter. Han påstår att viktig kompetens och nya idéer kan gå till spillo om inte medarbetaren känner sig såväl sedd som behövd i organisationen.<sup>64</sup> Bengtson påstår också att de flesta som avslutar en anställning idag gör detta på grund av relationerna till kollegor och chefer på arbetsplatsen, och inte på grund av materiella faktorer som exempelvis lön. Detta påvisas även då företagsledningarna som höjt medarbetarens löner för att öka motivationen stått utan resultat.<sup>65</sup>

Sammanfattnings vill vi utifrån detta teoriavsnitt skapa ökad förståelse för läsaren genom att lyfta fram inre respektive yttre motivation, samt illustrera dess oberoende av varandra. Vi har hämtat inspiration från klassiska teorier men även från röster i näringslivet där motivation har blivit ett populärt samtalsämne. Vi ämnar med hjälp av influenser från samtliga perspektiv analysera vår empiri för att branschspecifikt skapa en förståelse för vad som motiverar serveringspersonal i restaurangbranschen. Vi företar oss rätten att i en del fall introducera nya teoretiker i den löpande analysen i de fall de enbart styrker enstaka påståenden och därmed inte skapar grunden vi står på.

---

<sup>63</sup> Bengtson (2002) sid. 14

<sup>64</sup> Ibid. sid. 31

<sup>65</sup> Ibid. sid. 29

## 5) En blomma vill växa

### 5.1) Fröet - Den egna drivkraften

Den egna drivkraften är den inre motivationen, vilken är fast förankrad i människan och är det hon finner meningsfullt. Man är sin egen generator i skapandet av kraft, och att följa det som ger mening är som att följa sin inre ledstjärna.<sup>66</sup> Men vad som är meningsfullt är ju självklart individuellt. Vad som driver en person kan exempelvis vara oväsentligt för någon annan. Vi har dock genom våra intervjuer fått en djupare förståelse för vad som driver våra enskilda respondenter i deras roller som serveringspersonal, och sett hur dessa skapat förutsättningar för deras arbete. Vidare kommer vi nu att redogöra för hur serveringspersonalens inställning till sin framtida yrkesroll påverkar deras motivation och ett långsiktigt tänkande i det dagliga arbetet.

#### 5.1.1) Att leva för framtiden

Flera respondenter i vår undersökning har framhåvt sina drömmar eller framtidsvisioner om att öppna egen verksamhet. Deras visioner har visat sig driva dem i sitt dagliga arbete. Simon, Carl och Anders talar upprepade gånger om att de ser sig stanna kvar inom branschen. Simon menar att ”Det ultimata att sträva efter är att öppna eget, och det motiverar mig. Motivationen för en branschmänniska är att öppna eget”. Simons ansikte skiner upp då han talar om framtiden och en egen restaurang, men vill samtidigt inte dela med sig av sina planer utan ler lite hemlighetsfullt. Då vi frågar får vi intrycket av att han har funderat mycket på sin framtid och att han vet vad han vill. Men innan han öppnar egen restaurang vill han dock utvecklas och insamla mer erfarenhet innan han sätter drömmen i verk. Han uttrycker en avsaknad av kritisk respons i sitt arbete då han ständigt vill utvecklas och förbättras. Simon uttrycker ”Jag får för lite kritik och för mycket beröm men när jag väl får kritik blir jag jättetaggad och bestämmer mig för att göra bättre, definitivt”. *Självhävelsebehovet* i Maslows trappa berör behovet av ständig personlig utveckling.<sup>67</sup> På grund av insikten om sin egen kompetens känner Simon inte att han har ett behov av att, från sin chef, höra att han är en duktig servitör. ”Jag vet vad jag kan och jag vet att jag är duktig på det och det är ingenting som jag skäms över att säga till någon”. Han säger även att han får respons i sitt arbete från gästerna och att de bekräftar hans kompetens.

För Carl är drömmen snarlik ”Det hade varit jättekul att öppna en egen restaurang, det är något jag tänker på minst en gång i veckan. Men inte just nu, eftersom jag är

---

<sup>66</sup> Boëthius & Ehdin (2006) sid. 39-40

<sup>67</sup> Aasted-Halse (1994) sid. 181-187

för ung och behöver mer erfarenhet”. Carl strävar hela tiden efter att bli en bättre servitör. Han vill med hjälp av sina kollegor och chefer utvecklas och ta till sig nya kunskaper. För honom är det högst relevant att hela tiden växa kunskapsmässigt. På frågan om varför han stannar kvar på Vin&Mat svarar han ”för att jag känner att jag hela tiden utvecklas...”. Även Carls kollega Anders, talar om en framtid inom branschen samt om hans genuina intresse för vin ”Jag hade nog velat öppna en vinbar, någon mysig italiensk vinbar. Det hade jag tyckt om, för då hade jag enbart pratat med människor som tycker om gott vin och det är det jag vill”. Men liksom Simon och Carl menar även Anders att han behöver utvecklas innan han öppnar egen verksamhet.

Samtliga tre lyfter fram relevansen att både växa i sin roll samt utöka sin kunskap. Vägen till framtidsvisionen kan beskrivas som en utbildning, Anders uttrycker ”Det är precis som ni har er utbildning. Men inom restaurangbranschen så sitter man inte i skolbänken, utan man lär sig genom att prova olika ställen”. Att utvecklas och känna egenvärde genom sina handlingar nämner forskaren C.P. Alderfer som ett *jagbehov*.<sup>68</sup> Detta kan jämföras med några utav Maslows trappsteg, där utveckling och självförverkligande är behov som motiverar till en bestämd handling.<sup>69</sup> Att Simon, Carl och Anders drivs av sina intressen för branschen har tydligt framkommit under våra intervjuer. Anders talar till och med om restaurangyrket som en livsstil, där hans intresse för branschen genomsyrar allt.

Simon beskriver Prinsen som ”en av de bästa restaurangerna i Sverige” och att den tillhör ”toppskiktet”. Han talar även om att det i hans hemstad, till skillnad från många andra städer, finns en ”glamourstämpel” över serveringsyrket. Simon berättar att den attityden motiverar honom. Prinsens image blir betydelsefull för Simons egen status och han känner sig delaktig i ett socialt sammanhang, då han vill förknippas med det förstklassiga. De behoven återfinns i Maslows trappa och är betydelsefulla för såväl Simons inre motivation som inre drivkraft. Detta då Prinsens image ger Simon bra betyg inför framtiden.

Boëthius och Ehdin beskriver den inre motivationen, att de som satsar på personlig utveckling samt att skapa goda resultat som de tror på, driver och motiverar sig själva.<sup>70</sup> Vi kan konstatera att detta påstående till viss del stämmer. Dock kommer vår uppsats att uppvisa fler faktorer vilka motiverar Simon, Carl och Anders i deras dagliga arbete och på vägen mot deras framtida mål, en egen verksamhet.

---

<sup>68</sup> Rubenowitz (2004) sid. 57

<sup>69</sup> Ibid. sid. 57-61

<sup>70</sup> Boëthius & Ehdin (2006) sid. 38

### 5.1.2) Social trygghet och samhörighet på restaurangen

Framtidsvisioner kan motivera och verka drivande. Så är fallet även för Emma och Josefin, men deras drivkraft infinner sig inom andra branscher. Josefin menar ”Jag har absolut en drivkraft, men den ligger inte i restaurangbranschen/---/jag ser mig bara tillfälligt här”. Med andra ord kommer hon inte att satsa inom restaurangbranschen trots att hon är inne på sitt sjunde år inom yrket. Även Emma talar om att hon vill vidare inom ett annat yrke ”Jag står ganska så still, just nu. Kan känna att jag står och stampar. Men det är väl också därför jag börjar tänka i de banorna att man kanske skulle prova på någonting annat nu, innan det blir för tråkigt med restaurangbranschen”. Trots detta säger hon att hon inte tänker söka sig vidare inom närmsta tiden, då hon trivs bra i sin hemstad och med sitt privatliv. Hon menar även att hon är nöjd med att ha ett arbete och känner, som Simon, en stolthet över att få arbeta på Gourmet. Hon beskriver att hon ”trivs bra med finliret...” och framhäver att de höga kunskapsmässiga krav som ställs på henne verkar motiverande.

Även Josefin uttrycker en stolthet över att ha ett arbete ”Men man ska vara stolt över att man har ett arbete, det ska man, det är inte så enkelt att få/---/och det jobbet ska man vara rädd om för man kan lätt bli utbytt”. Maslow talar om *sociala behov* som ett tidigt steg på behovstrappan där *säkerhet* och *samhörighet* är essentiella faktorer för den enskilde individen.<sup>71</sup> Trygghet genom att exempelvis ha ett arbete, eller trygghet genom familj, vänner och kollegor är omständigheter som i detta skede är viktigare för Josefin och Emma, än att utvecklas i en bransch inom vilken de inte har en framtidsvision.

Det som har utgjort den största skillnaden mellan våra respondenter är hur deras framtidsvisioner påverkat det dagliga arbetet. En så kallad inre drivkraft har infunnit sig och motivationen har kommit inifrån dem själva. Denna inre motivation har höjt ribban ytterligare ett steg och de arbetar inte längre enbart för restaurangens bästa, utan även för att de själva ska utvecklas, prestera bra samt sälja sig själva. Simon, Anders och Carl är de tre som ämnar stanna kvar i branschen, där de tar sig vidare utifrån bra betyg från kollegor, chefer samt gäster. Man vet aldrig vem gästen kan vara, det kanske är en framtida arbetsgivare eller en viktig kontakt för framtida egen restaurang. Strelecky är en av dem som lyfter fram vikten av att medarbetarnas personliga mål stämmer överens med företagets för att serveringspersonalen ska känna sig motiverade<sup>72</sup>. Även Rombach och Solli betonar hur viktigt det är att medarbetarnas värderingar stämmer överens med företagets inom vilket de arbetar. De menar att då värderingarna stämmer överens med varandra flyter arbetet på och är mer

---

<sup>71</sup> Rubenowitz (2004) sid. 57-61 & Guerrier, Y (1999) sid. 104- 105

<sup>72</sup> Strelecky, J (2004) sid. 68

eller mindre självgående.<sup>73</sup> Den framtidsvision som driver Simon, Carl och Anders inom branschen saknar Emma och Josefin, vilket gör att de tänker mer kortsiktigt än de andra. Det betyder inte att de gör ett sämre jobb vid bemötandet med gästen, istället besitter de båda en motivation av annan karaktär vilken skiljer sig åt från övriga respondenter. Vidare kommer vi att redogöra för hur skillnaderna i serveringspersonalens egen drivkraft har satt förutsättningarna för den yttre motivation som verkar inom branschen.



---

<sup>73</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 35

## 5.2) Chefernas betydelse för utblomning

Våra respondenter har beskrivit deras relation till sin chef och ägarna för restaurangen. Det har dock visat sig att det inte är självklart att det finns en närvarande chef eller ägare vid varje arbetspass. Enligt *human relationsperspektivet* var ledarens roll att delegera arbetet samt att se till att arbetsuppgifterna var mångsidiga<sup>74</sup>. Även idag lägger organisationsforskning stort fokus på ledaren, hur denne ska se samt lyfta upp medarbetarnas förmågor och kompetens för att öka *motivationen*.<sup>75</sup> Vi kommer vidare att skildra hur chefernas respons och de förutsättningar de skapar för serveringspersonalen motiverar eller rentutav sänker motivationen.

### 5.2.1) Sida vid sida

I de *human relationsteorier* som presenterades kring 1930-talet betonades det för första gången hur viktiga sociala belöningar som beröm, uppbyggnad av självkänsla samt trygghet var<sup>76</sup>. Fokus hamnade bland annat på informella organisationsstrukturer<sup>77</sup>. Våra intervjuer har även visat att goda sociala relationer på arbetsplatsen är betydelsefulla. Carl beskriver relationen till sina chefer ”Jag tycker inte att jag ser någon som min chef här, vi är alla vänner”. På restaurang Vin&Mat arbetar restaurangens ägare i köket. Under tiden gästen är på restaurangen arbetar Carl, Anders och ägarna sida vid sida. Carl poängterar att han varken tänker på Anders eller ägarna som sina chefer under gästens närvaro, då arbetar alla för samma sak utan någon hierarkisk ordning. På grund av att cheferna arbetar vid sidan av serveringspersonalen menar Carl att det sällan uppstår några problem, de har en öppen kommunikation vilken leder till en harmonisk atmosfär, ”...är man så bra vänner så kan man säga till utan att det blir några problem”. Carl upplever det som motiverande att alla befinner sig på samma nivå. På grund av den öppna kommunikationen och det dagliga samarbetet upplever Carl att han konstant får den respons som han behöver från sina chefer. Hans chefer ser honom i samspel med gästerna och påpekar direkt, genom att ta honom åt sidan, om det är någonting han bör ändra eller förbättra. Carl uppskattar att han får responsen på plats och framhäver att det alltid är konstruktiv kritik. Även Robert Anthony och Vijay Govindarajan framhäver att respons, som kritik och beröm, bör ske omedelbart då det förlorar sin betydelse om det tar för lång tid mellan handling och respons.<sup>78</sup>

<sup>74</sup> Flaa et al. (1998) sid. 51

<sup>75</sup> Rubenowitz (2004) sid. 125-126

<sup>76</sup> Flaa et al. (1998) sid. 46

<sup>77</sup> Rubenowitz (2004) sid. 21

<sup>78</sup> Anthony & Govindarajan (2007) sid. 514



Anders och ägarna för Vin&Mat hjälper Carl att utvecklas genom att ge honom den respons som gör att han hela tiden lär sig. På så sätt ser han relationen till sina chefer som motiverande, då de genom feedback hjälper honom att göra sitt jobb ännu bättre. Även Sigvard Rubenowitz lyfter fram betydelsen av att kommunicera med medarbetarna för att bidra till deras utveckling. Han menar att det leder till att de anställdas initiativförmåga och självkänsla ökar, vilket även Carl bekräftar då han får den respons som han vill ha.<sup>79</sup> För Carl arbetar cheferna vid hans sida. De är inte enbart fysiskt närvarande utan han känner även deras stöd och förtroende, vilket hjälper honom att utveckla sin egen drivkraft och framtidsvision.

#### 5.2.2) Ledaren som förebild

Simons närmsta chef, likaså ägaren för Prinsen, är till viss del inblandad i det operativa arbetet på restaurangen. Simons relation till sin chef är informell och präglas av kamratskap, dock menar han att den är på en professionell nivå. Simon uttrycker ”Vi har en jättebra relation och den motiverar mig till att göra det bästa av jobbet och för restaurangen. Han är en fantastisk chef.” Vi tolkar det som att Simons chef driver honom till att prestera bättre för företagets skull.

Simon beskriver att det är viktigt för honom att få respons som säljare, vilket endast hans chef kan bekräfta. Simon talar mycket om att han i grund och botten är en försäljare och att målet för verksamheten är att tjäna pengar. Han uttrycker det som att ”Många tror att det handlar mycket om service, vilket det naturligtvis också gör men kontentan av allting är ju att man ska visa upp bra siffror i slutet av månaden”. Som både chef och ägare besitter man ett utpräglat vinstintresse för sin verksamhet, för att det överhuvudtaget ska kunna existera. Det är därför viktigt för Simon att visa upp resultat för sin chef och få hans bekräftelse för prestationerna. Genom goda resultat tycks Simon vilja imponera på sin chef med förhoppning om att tillgodose hans behov, samtidigt som Simons egna behov av bekräftelse för sina prestationer tillfredsställs. Rombach och Solli beskriver hur medarbetare ibland identifierar sig med ledare bland annat på grund av deras dragningskraft<sup>80</sup>. Även Rubenowitz nämner en ledares förmåga att verka som en positiv förebild för medarbetare. Genom speciella egenskaper som uppskattas och beundras av de anställda kan

---

<sup>79</sup> Rubenowitz (2004) sid. 128

<sup>80</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 34-35

ledare utöva auktoritet.<sup>81</sup> Återigen återspeglas det faktum att medarbetare vill få erkännande för sina prestationer vilket är något som lyfts fram av såväl teoretiker som näringsidkare<sup>82</sup>.

Simon skildrar även den harmoni som uppstår när ägaren är närvarande på Prinsen, han menar att det är ultimat för gäster att besöka Prinsen då ägaren är där, vilket även motiverar personalen. Samtidigt beskriver han ”Det sätter högre press på en när han inte är där. Då måste man jobba bättre och snabbare. Men det känns bra för det peppar en att hela tiden prestera max.” Med andra ord verkar chefen motivera Simon både när han är närvarande och frånvarande. Så trots att Simons chef inte är fysiskt närvarande under alla arbetspass, känner Simon hans förtroende och att han står vid hans sida.

### 5.2.3) Den frånvarande regissörens två roller

Precis som Simon ser Emma, på den restaurang hon arbetar, ägaren som sin chef. Detta är på grund av att restaurangchefsposten inte har varit tillsatt på Gourmet under ett par månader. Det har med andra ord inte varit någon som tar kommandot under passen utan alla har mer eller mindre fått dela på ansvaret utan tydligare ansvarfördelningar. Emmas chef är sällan medverkande under tiden som gästerna är närvarande och tar liten del i arbetet mellan medarbetare och gäst. Goffman talar om betydelsen av att ha en *regissör* som styr ett team och ett framträdande.<sup>83</sup> Vi anar en avsaknad av en regissör på Gourmet. Ägaren har inte tagit den rollen då det inte heller har funnits en restaurangchef. Istället är det som Emma uttrycker ”ibland blir det missar i kommunikationen /.../ på arbetsplatsen och mellan chef och anställd /.../ och det kan ju ställa till en hel del faktiskt, både för det praktiska men också att man går omkring och tänker på det”. Avsaknaden av en *regissör* gör att det blir svårt att hålla ihop *teamet* och *framträdandet*, vilket vi kommer att diskutera vidare under kapitlet om kollegornas betydelse.

Emma upplever att hon får föga respons från sin chef och förlitar sig därför på responsen från gäster och kollegor. Hon anser inte att relationen till sin chef är motiverande, då hon aldrig vet om chefen är nöjd med hennes insatser eller inte. När vi ställer frågan om hennes chef försöker att motivera henne på något sätt svarar hon tvekan ”Jag skulle väl direkt säga nej egentligen, men sen om man tänker efter så försöker han säkert på sitt lilla vis...”. Hon önskar att hennes chef hade varit mer intresserad och involverad och att hon skulle få mer erkännande för det arbete som hon lägger ner. Återigen bekräftas vikten av att

<sup>81</sup> Rubenowitz (2004) sid. 133

<sup>82</sup> Csikszentmihalyi (2004)

<sup>83</sup> Goffman (2002) sid. 89

bli sedd och erkänd i sina prestationer.<sup>84</sup> Emma beskriver även att ”beröm får man leta efter” men att ”kritik får man ganska ofta”. Rubenowitz menar att chefer som enbart kritiserar medarbetare när deras prestationer inte räcker till, istället för att berömma dem då de presterat bra, i längden sänker den anställdes självkänsla. Den försämrade självkänslan och självbilden leder till att medarbetarna inte tror på sig själva och därmed minskar deras initiativförmåga samt utvecklingsmöjligheter.<sup>85</sup> Emma bekräftar att vid de tillfällen som hennes chef kritiserar en handling eller en rutin skapar han en dålig känsla hos henne eftersom han ändå inte är närvarande när det verkligen händer.

Josefin arbetar ofta ensam i restaurangdelen på Lätt&Mätt och kan därför sakna att få feedback från restaurangchefen som sällan är där under hennes pass. Det finns såväl en restaurangchef som en ägare vilka driver verksamheten, ägaren är dock inte delaktig i det operativa arbetet. Josefin menar att hon har en god relation till båda sina chefer men att hon sällan träffar dem. Hon vet att de uppskattar det hon gör ”alltså det känns ju att de [cheferna] litar på mig och att de tycker att jag gör ett bra jobb”. Josefin känner dock att hon inte får tillräckligt med respons från sina chefer under tiden då gästerna är i restaurangen. Det har vid något tillfälle hänt att hennes chef, dagen efter, har sagt ”fan vad bra jobbat igår”. Josefin menar att hon motiveras av den typen av kommentarer, hennes reaktion blir ”alltså jag ska visa dig, jag kan mer”. Hon upplever dock att uppmuntrande kommentarer är alldeles för sällan förekommande. Vid de tillfällen som hon har fått höra dem blir hon ivrig och motiverad att göra ett ännu bättre jobb. Återigen bekräftas Rubenowitz teori om att medarbetare lyfts upp och presterar bättre då deras chefer uppmuntrar dem och ger beröm.<sup>86</sup> Med andra ord verkar det som att Josefin är säker i sin roll och i sin relation till cheferna men att positiva kommentarer från chefernas håll motiverar henne ytterligare. Enligt Rubenowitz är det oerhört viktigt att ledare har en positiv människosyn och att de är beredda att ge positiva signaler till sina medarbetare.<sup>87</sup> Josefin bekräftar Rubenowitzs påstående då hon vill visa att hon kan göra ännu mer och prestera ännu bättre. Hon beskriver relationen till sin chef som bra och att hon har lyfts upp av berömmen som hon fått vid några tillfällen. Men trots det upplever vi att cheferna inte spelar allt för stor roll för huruvida Josefin är motiverad eller inte. De faktorer som främst motiverar henne är kollegor och gäster vilka kommer att behandlas i ett senare skede av uppsatsen. Cheferna verkar, dagligen, varken höja eller sänka Josefins motivation med undantag för de tillfällen då hon har fått beröm.

---

<sup>84</sup> Bengtson (2002) sid. 31

<sup>85</sup> Rubenowitz (2004) sid. 128

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

Teorierna om vikten av att bli sedd av sin chef härstammar ursprungligen från *human relationsskolan*. Denna skola har sitt ursprung i *Hawthorne-undersökningen* som påvisade hur fabriksarbetare reagerade på olika stimuli som belysning och ljudnivå. Resultaten visade att den ökade effektiviteten inte berodde på de olika stimuli utan snarare på det faktum att arbetarna hade fått uppmärksamhet och blivit sedda av sina chefer.<sup>88</sup> Trots att teorin har några år på nacken och att studieobjekten hade en helt annan typ av arbetsuppgifter än den serveringspersonal som vi har intervjuat, belyser många forskare och ledarskapskunniga personer även idag att det absolut viktigaste är att känna sig sedd och få erkännande för utförda arbetsuppgifter.<sup>89</sup> Att få såväl respons som beröm och kritik i sitt arbete innebär att medarbetaren blir sedd och därav kan skapa en uppfattning om sin roll i företaget. Responsen kan verka motiverande då den levereras på *rätt sätt*. Simon, Anders och Carl drivs och motiveras av att de ständigt vill utvecklas och ta till sig mer kunskap. Såväl Carl som Simon betonar att de motiveras av att få kritik. De menar att kritiken bidrar till deras personliga utveckling och önskar att respektive chef hade gett dem ytterligare respons i form av konstruktiv kritik, då de nämner att de redan är medvetna om sin skicklighet inom yrkesrollen. Men då Emma och Josefin saknar den inre drivkraften, för en framtid inom yrket, lyfter båda fram att det gärna skulle vilja ha mer beröm och uppmuntran. Och som Rubenowitz nämner resulterar brist på positiv kritik att medarbetarna förlorar självkänsla och får en försämrad självbild.<sup>90</sup> Kontentan är att alla behöver bli sedda i sin roll som serveringspersonal, men att responsen måste passa ihop med de förutsättningar som finns i form av närvaro av chef samt den egna framtidsvisionen. Som Simon uttrycker ”det är skillnad på kritik och kritik”



<sup>88</sup> Flaa et al. (1998) sid. 44-46

<sup>89</sup> Csikszentmihalyi (2004) & Bengtson (2002)

<sup>90</sup> Rubenowitz (2002) sid. 128

### 5.3) Ansvarets vindar

Under våra undersökningar har det framgått att det finns olika sätt att se på ansvar. Samtliga respondenter har sedan de började på sin arbetsplats tilldelats eller tagit ett större ansvar, dock har inte allas ansvar inneburit förändringar angående befogenheter eller högre lön. Ansvarsfördelningen har skett på olika sätt, antingen formellt eller informellt, och hur dessa har påverkat serveringspersonalen i deras dagliga arbete samt motivation kommer nedan att redogöras för.

#### 5.3.1) Formellt ansvar som medvind

”Erfarenheterna visar att flertalet människor är villiga att ikläda sig /.../ ansvar och finner det stimulerande, förutsatt att de tillförs erforderliga kunskapsmässiga och materiella resurser, och att de på något sätt får njuta av frukterna av ett väl utfört arbete...”<sup>91</sup> Rubenowitz betonar alltså vikten av att de flesta medarbetarna söker ett utökat ansvar. Han hävdar dock att ansvar ska gå hand i hand med befogenheter.<sup>92</sup> Vi känner igen tankarna från teorier om *empowerment* som beskriver den handlingsfrihet som medarbetare har kring att fatta beslut i olika situationer<sup>93</sup>. Anders har som restaurangchef för Vin&Mat ett övergripande ansvar. Han beskriver själv sin roll som ”Allt som har med gästernas välbefinnande, med undantag för maten, ingår i mina uppgifter”. Anders har en uttalad restaurangchefspost vilket väl beskriver ett formellt ansvar. Han har ett väl definierat ansvarsområde och anser att hans lön står i relation till ansvaret. Dock har detta ansvar infunnit sig från början, men han betonar att han känner ett stöd från sina chefer samt att de litar på att han gör det bästa av det ansvar han har tilldelats. Något som inte har varit en självklarhet där han tidigare arbetat.

Simon har befordrats från extraanställd till en av de ansvariga på Prinsen, vilket han upplever som visat förtroende från sin chef. Med tanke på att chefen inte alltid är närvarande får personalen handla relativt fritt. Simon menar att den friheten motiverar till att ständigt ”vara på tårna”. Handlingsfrihet och utrymme är viktiga element för *empowerment*. Bland andra nämner Grönroos *empowerment* som ett sätt att motivera medarbetare.<sup>94</sup> I takt med att Simons ansvar utökats har det även funnits utrymme för att förhandla om lönen. Han är nöjd med sin lön och uttrycker att den står i relation till de åtaganden som han har. Han beskriver själv ”jag får definitivt lön för det arbete jag lägger ner”. Simon nämner även att ”självklart får man fatta sina egna beslut men om det är större beslut så diskuterar vi genom

<sup>91</sup> Rubenowitz (2004) sid. 43

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Lashley (1999) sid. 173

<sup>94</sup> Grönroos (2002) sid. 382

det gemensamt, ägaren har trots allt sista ordet”. På Prinsen verkar det finnas väl definierade ansvarsområden och medarbetarna tycks vara införstådda med de ramar som sätter gränser för beslutsfattande.

Han känner att chefen har förtroende för honom och för kollegorna. Simon bekräftar att de har befogenheter och att det ansvaret som chefen har delegerat ut till medarbetarna leder till ökat engagemang och prestation, ”alla har samma ansvar inför gästen” och ”alla tar verkligen sitt ansvar”. Strelecky nämner i ett av de fem stegen att det är viktigt att medarbetare känner till *spelets regler*. Han belyser vikten av att medarbetare känner till målen och ramarna inom vilka de får agera, men inom dessa ramar ges dock de anställda möjligheterna att handla fritt.<sup>95</sup> Simon beskriver arbetet på Prinsen ”Det är ett rätt självgående ställe eftersom alla är väldigt flitiga och duktiga. Man ska väl egentligen ha några års erfarenhet när man kommer till restaurangen...”. Det tycks vara så att alla medarbetare är väl insatta i det som vi kan benämna som *spelets regler* och därför minskar behovet av en *regissör* som styr framträdandet. Genom kännedomen av *regler* eller *ramar* får medarbetarna på Prinsen mer utrymme för empowerment vilket verkar som en motiverande faktor. Genom det har ägaren för Prinsen skapat ett verktyg för att motivera serveringspersonalen trots att han inte är närvarande.

Carl har sedan sin anställnings start erhållit mer ansvar men också tilldelats en lön i proportion till förändringen ”Jag känner att jag får den lön som jag förtjänar för det ansvaret och för det jag gör här...”. Men han beskriver även att det ökade ansvaret har andra fördelar ”i och med att jag får lite mer ansvar hela tiden så känner jag att mina chefer litar på mig...”. Såväl Carl som Simon menar att det är mycket motiverande att tilldelas ansvar. De uttrycker att det känns bra att deras chefer litar på dem och vill ha dem kvar i företaget. Csikszentmihalyi lyfter fram betydelsen av stöd från ledningen för att medarbetare ska känna sig tillfredsställda på arbetsplatsen.<sup>96</sup> Men enligt Simon och Carl är det inte enbart tillfredsställande, det är även motiverande. Samtidigt är de noga med att poängtera vikten av att de har haft möjligheten att förhandla om sin lön då ansvarstagandet har förändras. I vår undersökning har det visat sig att de som har fått ett formellt ansvar även löpande har fått mer befogenheter till att fatta beslut. De upplever att de får vara med och bestämma vid förändringar och att de får gehör för sina idéer vilket utgör grunden för empowerment.

För att knyta an till citatet som inledde detta avsnitt är det möjligt att se hur våra respondenter bekräftar det som Rubenowitz påstår. Simon och Carl har beskrivit hur de har önskat samt fått mer ansvar, och att de i samband med det har getts mer kunskapsmässiga och

<sup>95</sup> Strelecky (2004) sid. 68

<sup>96</sup> Csikszentmihalyi (2004) sid. 97

materiella resurser. De har fått större befogenheter och deras lön har ökat i takt med förändringen. På så sätt kan vi också konstatera att de får *njuta av frukterna*.

### 5.3.2) Informellt ansvar som motvind

Då Emma började arbeta på Gourmet var hon praktikant. Hennes arbetsuppgifter har förändrats drastiskt sedan dess och hon beskriver själv ”Mina arbetsuppgifter har ändrats, kanske lite mer inofficiellt [informellt] än officiellt [formellt]. Det blir ju att man tar på sig mer ansvar själv också även om det inte är uttalat...”. I Emmas citat framgår det att hon själv har tagit på sig mer ansvar under tiden som hon har arbetat på Gourmet. Samtidigt beskriver hon ”om jag skulle förändra något så skulle det vara att få mer uttalat ansvar, så att man vet vad det är man ska göra och ha ansvar för. Nu känns det som att jag gör väldigt mycket som kanske någon annan borde göra. Och såklart skulle jag vilja få mer erkännande för det...” Bristen på erkännande för hennes prestationer verkar sänka Emmas motivation. Erkännandet från chefer och ledande positioner är en återkommande faktor som påstås öka motivationen, vilket såväl Maslow, Bengtsson samt Csikszentmihalyi betonar.<sup>97</sup> I början kan ett informellt ansvar verka motiverande då medarbetaren upplever chefens förtroende och stöd, men då Emma inte får något erkännande för det arbete hon lägger ner får istället ansvaret motsatt effekt.

Ännu ett problem som kan uppstå då en medarbetare får ett ökat informellt ansvar är att det inte sker parallellt med befogenheter. Josefin beskriver hur hon har tilldelats ökat ansvar från sin chef ”Ägaren har gett mig ansvar att säga åt medarbetare ifall de tar för mycket pauser för att röka och dricka kaffe, och att se till att allt fungerar. För att när de är här, är det för att arbeta”. Dock har detta inte kommunicerats till övriga kollegor utan det är en överenskommelse mellan Josefin och ägaren för Lätt&Mätt. Hon tycker att det känns bra att ägaren har det förtroendet för henne ”Alltså det känns ju att han litar på mig och att han tycker att jag gör ett bra jobb...”. Men samtidigt förstår Josefin att det är svårt att använda sig av det ansvaret som hon har tilldelats för det kommer inte hand i hand med befogenheter. Hon är medveten om att många medarbetare skulle reagera starkt om hon försökte att använda sig av det ansvaret, Josefin säger sig förvänta reaktioner som ”vem tror hon att hon är, jag har redan två chefer...”. På så sätt verkar inte det ökade ansvaret motiverande på lång sikt, då ansvar utan befogenheter inte är ett hållbart verktyg. Även Grönroos poängterar att ansvar måste vara förenat med möjligheter att fatta beslut.<sup>98</sup> Utan befogenheter eller möjlighet att förhandla om

<sup>97</sup>Aasted- Halse (1994), Bengtson (2002) & Csikszentmihalyi (2004)

<sup>98</sup> Grönroos (2002) sid. 384

sin lön i relation till ansvarsökningen skapas det snarare en frustration för medarbetaren. Det informella ansvaret leder till att medarbetarna inte får möjligheten att ta del av de *materiella och kunskapsmässiga resurserna* för att på bästa sätt nyttja ansvaret samt att de heller inte får *njuta av frukterna för väl utfört arbete*.

Carl, Anders och Simon har samtliga tilldelats ett formellt ansvar. Ansvaret har fått dem att känna sig motiverade och trygga i sin anställning samt skapat ett medvetande om att chefen är nöjd med respektive prestationer. Med andra ord upplever de samtliga attribut som hör *empowerment* till, då Grönroos belyser hur denna frihet verkar motiverande och leder till ökat engagemang i form av egna beslutstaganden och handling.<sup>99</sup> På grund av det ökade formella ansvaret anar vi ett mindre behov av bekräftelse, i form av beröm, från chefens sida. Medan informellt ansvar inte är önskvärt, utan snarare skapar ett behov av ständig beröm och uppmuntran. Vi kan urskilja samband mellan formellt ansvar, informellt ansvar, lön och behov av bekräftelse. Då vi här konstaterar att beröm från cheferna blir ett slags substitut för formellt ansvar med ökade befogenheter samt förhöjd lön.

Det formella ansvaret har bidragit till en trygghet och säkerhet i arbetet. De som har tilldelats formellt ansvar har även i samma takt fått förhandla sig till en lön i relation till det. Det har visat sig att *möjligheten till förhandling* även har skapat ökad motivation då respondenten fått en känsla av att chefen vill behålla dem inom företaget. En löneförhöjning i restaurangbranschen är inte stor, som samtliga respondenter uttrycker ”man blir ju inte rik” dock verkar en löneförhöjning mer symbolisk.

Det informella ansvaret har för Josefin också verkat motiverande, dock under en kortsiktig period, då en liknande känsla av förtroende och trygghet infunnit sig. Emellertid har bristen på befogenheter eller en relativ löneförhöjning i slutändan verkat som sänkande av motivationen. På samma sätt har Emmas tagna ansvar inte verkat motiverande då hon inte får något i gengäld, varken beröm, förhöjd lön eller uttalat ansvar. Återigen bekräftas det som teorin pekar på, ett ansvar utan befogenheter skapar främst frustration och förvirring.<sup>100</sup> Ansvar är i denna bransch motiverande oavsett om serveringspersonalen har en inre drivkraft eller inte. Men då man redan psykiskt och fysiskt ger mycket av sig själv vill ingen ta ansvar om denne inte får något tillbaka.

---

<sup>99</sup> Grönroos (2002) sid. 388

<sup>100</sup> Ibid. sid. 384



## 5.4) Kollegor ger näring

För de flesta individer är relationerna till sina kollegor en central faktor för huruvida de känner sig motiverade på sin arbetsplats. Det är därmed relevant för många att uppleva delaktighet i en större grupp.<sup>101</sup> Återigen lyfts vikten fram av att bli sedd, känna förtroende och tillit samt bli erkända av sina kollegor, vilket benämns med ett gemensamt begrepp *intern attribution*.<sup>102</sup> Författaren Ingvar Bengtson baserar liknande slutsatser på att människan vill vara en del av *laget*.<sup>103</sup> Han menar att vi vill vara en del av något större och att vi vill bli sedda, erkända och få respons i vårt arbete från våra medarbetare. Hur teamet sammanställs eller vilka förutsättningar de har för att gemensamt sträva mot samma mål är någonting som ligger i chefens händer. Vi kommer nedan att illustrera hur exempelvis rekryteringar, arbetsfördelningar, vänskap samt gemensamma skratt kan motivera serveringspersonalen.

### 5.4.1) Familjen på arbetsplatsen

*Borta bra men hemma bäst*, är ett välkänt uttryck. Kanske kan vi anta att en anledning till att hemmet är bättre, är på grund av att även familjen finns där. Josefin och Carl är de två som framställt sina arbetsplatser i termer av *hemtrevligt* och *familjärt*, vilket avspeglas i deras glädje inför sina kollegor. Carl belyser detta fenomen då han beskriver relationen bland kollegorna ”Man hjälper till där man måste och gör så att det fungerar. Vi är som en familj”. Även Josefin beskriver den trivsamma atmosfär som tycks infinna sig på Lätt&Mätt ”det är en rätt så hemtrevlig och informell känsla...”. Josefin belyser relevansen av att ha roligt på sin arbetsplats och att det är hennes kollegor som motiverar henne att gå till jobbet.

Vad jag tycker är roligt med jobbet är att man arbetar med bra människor, att man har kul och att man kan stå och skratta så att man kiknar i köket för att sedan försöka gå ut och vara allvarlig. Sådant gör att man skulle kunna gå ut och sopa gator, bara man har kul med dem man jobbar med.

För Josefin är alltså kollegorna oerhört betydelsefulla, vilket blir högst påtagligt då hon skiner upp när hon talar om dem. Denna glädje inför sina kollegor belyser Bengtson som motiverande då man infinner sig på en trivsam arbetsplats<sup>104</sup>. Den kamratliga andan och den avslappnade stämningen är faktorer som gör att Josefin trivs på Lätt&Mätt. Trots att

<sup>101</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 21

<sup>102</sup> Ibid. sid. 35

<sup>103</sup> Bengtson (2002) sid. 45

<sup>104</sup> Ibid. sid. 26

hon, som tidigare nämnts, brinner för en annan bransch stannar hon kvar, bland annat för att hon trivs så bra med sina kollegor. Enligt Bengtson är det just dessa essentiella attribut som är grundläggande för den anställdes självförtroende. Att ha roligt tillsammans med sina kollegor, bli uppskattad och att få ett erkännande för vem man är, leder till ökad trygghet och energi i sitt dagliga arbete.<sup>105</sup> Liksom Josefin hävdar att hennes trivsamma arbetsmiljö och kollegor motiverar henne, belyser även Herzberg detta fenomen, då han menar att trivsel är nära sammankopplat med motivation.<sup>106</sup> Även M. Premoli har klassificerat betydelsen av samhörighet mellan kollegor och arbetsmiljön som några av de mest motiverande faktorerna inom restaurangbranschen.<sup>107</sup>

I likhet med Josefin skiner även Carl upp när vi frågar om kollegornas betydelse. Han beskriver sin arbetsplats och sina kollegor som en *stor familj*. Trots att Carl vet att Anders är hans chef och att ägarna för restaurangen står i köket menar han att det inte spelar någon roll under gästernas närvaro. Då är alla lika och de har ett och samma mål, vilket är att se till att alla gäster är nöjda. Då Carl och Anders ofta arbetar med ett väldigt högt tempo och har många gäster per serveringspersonal gäller det att känna sig motiverad innan ett arbetspass. De måste uppmuntra varandra och samarbeta, han belyser även denna motivation.

Eftersom vi arbetar så nära ihop så märker man rätt snabbt om något är fel och då tar man reda på vad det är. Samma sak om man märker att någon är nere så försöker man prata, för att se vad som är fel, och så löser man det liksom, så det är jätteskönt.

Det goda samarbete som har uppstått mellan kollegorna på Vin&Mat kan efterliknas med Goffmans *team*.<sup>108</sup> Vi får intrycket av att man på Vin&Mat har lyckats skapa en genuin laganda där alla är jämbördiga inför bemötandet med gästen. Medarbetarna står för samma värderingar och arbetar mot ett gemensamt mål.<sup>109</sup> Carl beskriver även hur den vänskapliga relationen mellan kollegorna och cheferna sker vid sidan av arbetet, och att det är lättare att umgås med dem som är i branschen då man har samma dygnsrytm. Denna vänskap beskriver även Salaman då han lyfter fram det branschspecifika och talar om hur restaurangpersonal arbetar när andra är lediga och tvärtom. Detta har resulterat i svårigheter

---

<sup>105</sup> Bengtson (2002) sid. 26-27

<sup>106</sup> Herzberg (1959/1999) se. Rombach & Solli (2002) sid. 33

<sup>107</sup> Premoli (2003) se. Dermody, Young & Lee-Taylor (2004)

<sup>108</sup> Goffman (2002) sid.73

<sup>109</sup> Bengtson (2002) sid. 45

att bibehålla samt skapa ett socialt liv och fritid utanför arbetet, vilket ofta leder till mer intensiva relationer till kollegor inom restaurangbranschen än inom andra sektorer.<sup>110</sup> Denna vänskapliga relation motiverar de anställda på Vin&Mat som även tycks ha uppnått tillfredsställelse genom *intern attribution* då samtliga i personalen blir sedda som medlemmar i Vin&Mats stora familj.

#### 5.4.2) Professionella relationer

Simon ser sig själv och kollegorna som en enad front. Han nämner rekryteringen som ett oerhört viktigt moment för restaurang Prinsen. De är noga med att anställa serveringspersonal som besitter viss erfarenhet och *professionell nivå*. Han menar att detta leder till att de redan talar samma språk, vilket är centralt för restaurangens image. Det råder ett samarbete mellan samtliga kollegor och han upplever trygghet på grund av att han har förtroende för att kollegorna håller samma professionella nivå. Vad Simon säger överrensstämmer med Goffmans teori om det enade teamet, och vikten av att utvälja *rätt* samt *tillförlitliga personer*. Rätt personer i rätt team är ytterst väsentligt för att upprätthålla det gemensamma framträdandet.<sup>111</sup> Alla står därav ansvariga inför bemötandet med gästen och upplever delaktighet, vilket är ett av grundelementen för motivation.<sup>112</sup> Man har tillsatt en noga utvald personalstyrka för att allt ska flyta på så obehindrat som möjligt med hjälp av totalt engagemang, vilket återspeglar Csikszentmihalyis myntade begrepp *flow*.<sup>113</sup> Det är ingen som behöver kontrollera vad de andra gör, utan som tidigare nämnts, klarar alla av sina arbetsuppgifter. Tryggheten i allas professionalism bottnar i den noggranna rekryteringen. Personalen blir redan där medveten om företagets mål samt spelets regler. John Strelecky beskriver att det är av stor vikt att alla medarbetare känner till inom vilka ramar de får spela, vilket är ännu ett sätt att motivera serveringspersonal.<sup>114</sup>

#### 5.4.3) Ett brustet team

Restaurang Gourmet är liksom Prinsen en högt rankad restaurang, och gästerna ställer således höga krav på servicekvaliteten. Trots detta ställer inte Gourmet de kraven på sina anställda under rekryteringsprocessen, vilket bidragit till brister i teamet och sammanhållningen. Emma talar mycket om serverings- och kökspersonalen som två helt olika enheter på

---

<sup>110</sup> Salaman (1973) se. Guerrier & Adib (2004) sid. 262

<sup>111</sup> Goffman (2002) sid. 84

<sup>112</sup> Bengtson (2002) sid. 32

<sup>113</sup> Csikszentmihalyi (2004) sid. 34

<sup>114</sup> Strelecky (2004) sid. 68

Gourmet. Hon nämner den dåliga kommunikationen dem emellan och talar om att de inte samarbetar speciellt bra utan att det snarare finns mycket irritation mellan dem ”När det varit oklarheter mellan folk på jobbet, vilket händer ganska ofta, kan det kännas som dålig stämning och då är det inte roligt att gå dit”. Hennes kollegor och stämningen på arbetsplatsen är betydande för Emmas lust att gå till sitt arbete och hon menar att den dåliga stämningen på Gourmet sänker hennes motivation. Bengtson menar att den vanligaste orsaken till varför människor avslutar en anställning beror på dåliga relationer till kollegor och chefer.<sup>115</sup> Även om inte Emma talar om att sluta, idag, så märks det tydligt att relationerna påverkar hennes motivation då hon drömmer om anställning inom annan bransch.

En restaurang är uppbyggd kring olika enheter vilka är högst beroende av varandra inför den slutgiltiga produkten. Däribland inkluderas måltiden, bemötandet och inte minst helhetsupplevelsen av gästens besök. Det är därmed av stor vikt att även personalen är införstådda med detta beroende, för att därigenom förverkliga ett väl fungerande team. Utifrån vår analytiska redogörelse kan vi här sammanfatta relevansen för motiverande attribut i form av delade värderingar och samhörighet. Denna trygghet bör alltid vara närvarande och är en av anledningarna till att Josefin, Anders, Carl och Simon känner sig tillfreds med att gå till arbetet. John Strelecky presenterar fem steg till motiverad personal, då ett av stegen är att uppleva delaktighet i ett bra team. Han benämner även vikten av att avlägsna negativa människor från teamet, då dessa personer har en förmåga att minska övriga *teammedlemmars* energi och motivation.<sup>116</sup> Det kan möjligtvis verka hårt, men utifrån våra intervjuer har vi fått förståelse för kollegornas betydelse samt vilken inverkan de har på varje individs arbetsmotivation. Alla kan ha en dålig dag, dock berättar Carl om hans kollegors förmåga att uppmärksamma då något är fel och ser istället till att få honom på fötter igen ”så länge alla är glada och positiva så får jag också en positiv känsla”.

Under våra intervjuer har det framkommit vid flertalet tillfällen att relationerna till kollegorna är högst vitala och hur de antingen verkar motiverande eller rentutav sänker motivationen. Om man som chef lyckas sammanställa ett välfungerande team som fungerar under samtliga former så som exempelvis gemensam vision, att de bryr sig om varandra eller att de stöttar varandra, då kan denne vara trygg. Som chef måste man därför skapa förutsättningarna för att serveringspersonalen ska arbeta som ett team, för att de gemensamt ska lyfta upp varandra då chefens närvaro inte är en självklarhet.

---

<sup>115</sup> Bengtson (2002) sid. 29

<sup>116</sup> Strelecky (2004) sid. 68

## 5.5) Utan vatten inget liv – gästerna som primär källa

Att servitriser och servitörer genuint tycker om att arbeta med gäster och service är något som vi tror många tar för givet. Även att det finns en uppfattning om att det är främsta anledningen till att serveringspersonal överhuvudtaget är i branschen. Detta stämmer till viss del, men våra intervjuer har visat på att gästerna spelar en större roll för motivationen än vad man först kan tro. Vi har tidigare talat om regissören och teamets betydelse, men nu kommer vi in på dem som bedömer hela framträdandet, nämligen publiken, med andra ord, gästen. Hur de lyfter upp, motiverar samt bekräftar serveringspersonalen i deras roll på scenen.

### 5.5.1) Nöjda gäster som stämningsskapare

När man arbetar med människor vet man att känslor alltid kommer att vara inblandade, och som tidigare nämnts kan exempelvis alla ha en dålig dag. Men som serveringspersonal är det viktigt att alltid ta med sig det bästa humöret till arbetet då negativa upplevelser för gästen under *sanningens ögonblick kan vara avgörande för framtiden*.<sup>117</sup> Men precis som serveringspersonals humör kan smitta av sig fungerar gästernas humör likaså. Josefin uttrycker;

Det kan vara en dag när jag känner att jag inte orkar och vet att jag har en bokning precis när jag öppnar och jag känner; Nej jag vill inte! Men sen visar de sig vara fantastiska gäster som bara vänder mig. De är bara wow! Då blir jag också sådan, det är precis som om att det smittar av sig.

Josefin är inte den enda av våra respondenter som berättar om hur gästerna kan lyfta upp dem och få dem att arbeta bättre, vilket visar på gästernas betydelse för ett bra arbete. Att ha roligt, humor och glädje är något som Bengtson lyfter fram som motivationsskapande i hans teorier om LLM.<sup>118</sup> Han framhäver vid upprepade tillfällen relevansen för stämningen mellan kollegor, likasåväl Yvonne Guerrier och Amel Adib som belyser att serveringspersonal blir lika påverkade av relationen till gästerna som till kollegorna.<sup>119</sup> De menar även att om gästen exempelvis är rolig och relationen till gästen är bra, då är det gästen som influerar arbetet och gör det nöjsamt<sup>120</sup>. Stämningen mellan kollegor är något som medvetet kan arbetas fram och bibehållas medan gästernas motivation verkar

<sup>117</sup> Grönroos (2002) sid. 84-85

<sup>118</sup> Bengtson (2002) sid. 32-35

<sup>119</sup> Guerrier & Adib (2004) sid. 271

<sup>120</sup> Ibid. sid. 268

kortvarigt och enbart för kvällen. Josefin menar ”Gästerna ska tycka om servicen och de ska tycka det är mysigt för kvällen och vilja komma tillbaka. Medan relationen till kollegorna är ett långsiktigt arbete...”

*God stämning, glädje och en avslappnad miljö* är exempel på nyckelord vilka vi har fått ta del av under våra interjuver. Såväl gäster som serveringspersonal förknippar begreppen med ett restaurangbesök. Att förverkliga dessa begrepp kan skapa många positiva ringar på vattnet, vilket påvisas genom Simons berättelse. Han berättar, med ett leende på läpparna ”när man har gäster som säger när de går; fy fan vad det här var bra! När man har en riktigt nöjd gäst, det är det absolut bästa!” Han påpekar även att alla strävar efter att ha just nöjda gäster. Han menar att när det är bra stämning på arbetsplatsen sprider det sig till gästerna och arbetet för nöjda gäster förbättras. Genom en bra stämning och bra service är gästerna beredda att lägga mer pengar. Vilket i sin tur leder till att *alla är nöjda*, personal, ägare men även gäst. Simon får respons från gästerna och han säger själv att det är gästerna som driver honom i sitt yrke, han uttrycker ”Är gästen nöjd så är jag nöjd”. Genom nöjda gäster menar Simon att han vill prestera bättre för var gång. Även Gunnarsson och Blohm menar att det finns människor som drivs av att kunna ge det lilla extra för gästens skull<sup>121</sup>. Att besitta detta genuina intresse för gästens välmående menar även Telfer är ett motiv för gott värdskap. Dock lyfter hon fram att ansvarsplikt även kan jämföras med en drivkraft.<sup>122</sup> Dessa båda motiv bekräftar Simon genom att arbeta för en helhet, då han samtidigt som han tillfredställer gästen har ett ansvar gentemot ägaren som han infriar.

Även Carl arbetar, precis som Simon, för en helhet, han säger att det inte finns något bättre än när han har ett sällskap som är riktigt nöjda och där allt har gått bra. Carl menar ”...sedan är det bästa när man har ett riktigt nöjt bord och gästerna tackar en. Så det är väl det man strävar efter” han säger även ”Jag vill ju nämligen att gästerna alltid ska få det främsta och det bästa och vill att de ska gå härifrån nöjda och tänka; vi går hit nästa vecka”. Att frambringa denna känsla hos sina gäster driver alltså Carl till att prestera bättre, samtidigt som han tänker långsiktigt för att få gästerna tillbaka, något som även gynnar restaurangens framgång.



---

<sup>121</sup> Gunnarsson & Blohm (2003) sid. 40

<sup>122</sup> Telfer (2004) sid. 42-43

### 5.5.2) Gäster som bekräftare

Att göra gäster nöjda samt att tillfredställa deras behov har inte alltid att göra med en genuin glädje inför att ge andra service. Vi har hittills talat mycket om responsen från chefer samt kollegor, men för den serveringspersonal vi har intervjuat har det visat sig att mötet med gästen varit det väsentligaste. De söker nämligen alla efter gästernas bekräftelse. Emma säger;

Det är från gästerna som man får den största responsen, men det är ju samtidigt den man söker. Att man får uppskattning för det man gör, och det är ju såklart det man jobbar för.

Denna slags bekräftelse får Emma då hon uppvisar sina kunskaper, exempelvis då hon ges förtroendet att välja ut ett passande vin till den maträtten som gästen har beställt. Men då hon bekräftas, görs hon samtidigt det på en nivå som höjer henne ”det är nivån på gästernas krav som gör det roligt. Att jag får göra ett bra jobb och att de räknar med att det ska vara på en hög nivå/---/jag trivs lite mer med det här finliret”. Emma får alltså inte enbart bekräftelse för sina kunskaper, utan även att hon håller den standard som förväntas då hon arbetar på en högt rankad restaurang som Gourmet. Att få erkännande för det man gör är något som även Maslow framhäver då han nämner *extern attribution* som en drivkraft. Även Rombach och Solli nämner folkets jubel, men här menar vi gästernas beundran samt bekräftelse.<sup>123</sup>

Även Anders är mån om att göra ett bra arbete inför sina gäster. Han menar att gästerna ger honom mycket respons i hans arbete ”Det är det som jag tycker är roligt, att snacka om viner. Eller att få köpa in någon spännande rom från Jamaica med en historia bakom och sen stå och sälja det till gästerna”. Samma glimt i hans ögon visar sig då han berättar om vinlistan han har tagit fram ”Jag är jättestolt över den och tittar en sommelier eller en vinkunnig gäst på den och tycker att den är bra, då är det roligt. Men de flesta gästerna vet bara att det är goda viner. De vet inte hur bra de är eller hur svåra de är att få tag på”. Anders berättar alltså främst för gästerna, om historien kring vinerna, för att visa upp sina kunskaper. Denna slags bekräftelse talar även Telfer om när hon framhäver motiv för värdskap. Att värden, i vårt fall serveringspersonalen, främst arbetar för att behaga sig själv.<sup>124</sup> Servitören eller servitrisen serverar exempelvis ett vin eller en maträtt för att imponera, snarare än att tro att gästen kommer att tycka om det, för att uppvisa sina kunskaper och att bli bekräftad. Men då gästerna visar intresse för Anders kunskaper lyfts han till en ny nivå vilket han upplever

<sup>123</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 35

<sup>124</sup> Telfer (2004) sid. 44

som väldigt motiverande. Här blir teorin bekräftad, det räcker inte alltid med att vara stolt över sina prestationer, det finns alltid ett behov av att bli sedd.<sup>125</sup>

*Att gästen alltid har rätt*, ett ordspråk som länge använts i servicebranscher förlorar här sin styrka. Genom gästerna får nämligen serveringspersonalen bekräftelse för att de gör ett bra jobb och kan sin sak, men genom sin kunskap intar serveringspersonalen även rollen som *expert* och kan styra gästens val. Rombach och Solli menar att det kan vara motiverade i sig att besitta denna *expertkunskap*<sup>126</sup>. Gästen var från början den överlägsne där värdens roll var att tillfredsställa gästens behov<sup>127</sup>. Men idag kombinerar många inom serveringspersonalen sina utpräglade kunskaper inom både mat och dryck med sitt arbete. De kan därmed dela med sig av sin kunskap, vilken kan verka imponerande för gäster och kan leda till både bekräftelse och beröm. Det resulterar i tillfredsställd serveringspersonal som får sin kunskap bekräftad.

Josefin vars arbetsplats inte ställer samma höga krav på kunskaper, skapar istället ett annat slags bekräftelsebehov. Josefin får främst sin bekräftelse från stamgäster som hon talar varmt om. Precis som Anders skiner hon upp när hon talar om den respons hon får från gäster, men till skillnad från Anders bottnar Josefins glädje i en relation till dem. Hon tycker att det är roligt att veta vad alla vill ha innan de själva beställer, och den avslappnade och lättsamma relationen de har gör det roligt att gå till arbetet. Även detta kallar Telfer för ett motiv till värdskap. Att man som serveringspersonal vill glädja sig själv samtidigt som man gläder sina gäster genom exempelvis underhållning.<sup>128</sup> Att Josefin underhåller sina gäster och bjuder på sig själv råder det inga tvivel om. Hon kan namnen på de flesta stamgäster och skämtar mer än gärna med dem.

Hur var det på din resa, du har ju varit bortrest nu? Och gäster kommer dit och säger; det är så jävla trevligt här! Det är avslappnat, man kan bara stå och slänga käft med någon och skratta och det gillar jag.

Detta ömsesidiga motiv för värdskap menar Telfer grundar sig i en ömsesidig tillfredställelse genom bland annat *vänskap*, en vänskap som båda drar nytta av. Gästen blir nöjd samtidigt som Josefin trivs med sällskapet.

---

<sup>125</sup> Csikszentmihalyi (2004)

<sup>126</sup> Rombach & Solli (2002) sid. 34

<sup>127</sup> Gunnarsson & Blohm (2003) sid. 40

<sup>128</sup> Telfer (2004) sid. 43



Gästerna har genom våra respondenter visat sig spela den största rollen för yttre motivation. Inga dagar är så bra på arbetet som när de har gäster som är på gott humör, eller när gästerna tackar just serveringspersonalen för en fantastisk kväll. Det är dem som driver våra servitriser och servitörer att göra sitt bästa. Dock är denna motivation kopplad till gästerna som sitter vid bordet och verkar därför kortsiktigt. Endast under de kvällar då de bekräftar serveringspersonalen verkar det motiverande att ge ännu mer av sig själv. Gästerna är de som ställer kraven och skapar förutsättningarna för hur man som servitör eller servitris ska agera. Gäster förväntar sig att få bra service, men vad som är bra service är dock individuellt. Serveringspersonalen måste vara lyhörd och se till att gästerna får den service de vill ha, oavsett om det innebär att serveringspersonalen berättar om ett fantastiskt rödvin från Afrika eller skämtar och skrattar tillsammans med gästerna.

Bekräftelsen som gästerna ger kan aldrig ersättas av en chef eller en kollega. Den bekräftelsen intygar nämligen serveringspersonalen att de som individ håller en kvalitet samt har lyckats tillfredsställa gästens behov. Vad som räknas när man talar om kvalitet är *hur gästen upplever* den.<sup>129</sup> Som Simon uttrycker det ”Det som driver mig är väl er, eller gästen i sig. Att få den självbekräftelsen...”. Det handlar alltså om att bli bekräftad, men bekräftelsen ser även olika ut. För Anders ligger exempelvis bekräftelsen i att en kunnig gäst komplimenterar honom som vinexpert, litar på honom och är nöjd efter de val som Anders har gjort. För Josefin handlar det om att gästerna bekräftar henne som en spontan och trevlig person som bjuder på sig själv, och för Emma handlar det om att gästerna besannar att hon passar in på en så bra restaurang som Gourmet.

---

<sup>129</sup> Grönroos (2002) sid. 75

## 6) Motivation ur ett nytt perspektiv

Vi har i vår analys presenterat vad som motiverar serveringspersonal inom restaurangbranschen. Vad vi dock vill framhäva i vår slutdiskussion är den information som har genererat en ny uppfattning kring sektorn. De attribut som vi ansåg vara problematiska, ser vi istället idag som de faktorer vilka driver branschen framåt mot nya utmaningar.

De som ämnar stanna kvar samt utvecklas inom branschen har en framtidsvision att starta egen verksamhet. Detta har givit arbetet en ny innebörd genom att de ser vägen dit som en *utbildning*. Det nya synsättet har satt prägel på alla de komponenter som tillsammans utgör restaurangbranschen. Precis som en student ställer krav på sina egna prestationer är denne även beroende av lärarnas kompetens, utbildningens innehåll samt övriga studenters insatser, vilka tillsammans utgör utbildningens rykte på lång sikt. Likaså ställer serveringspersonal krav på att deras *utbildning* håller hög kvalitet genom chefer, kollegor samt kunskap, för att ur ett långsiktigt perspektiv arbeta för någonting som sträcker sig förbi *sanningens ögonblick*.

Den höga personalomsättningen som inledningsvis beskrevs som problematisk, har efter vår undersökning fått en helt annan innebörd. Vi har upptäckt och kan därmed konstatera att ett byte av arbetsplats är ett naturligt steg under utbildningens gång. Då serveringspersonal nått maximal utveckling inom en restaurang, väcks nya behov att tillfredsställa, vilket resulterar i att personalen söker sig vidare. Det är de individer som har en *inre drivkraft* och *framtidsvision* som även driver restaurangbranschen framåt. Det ställer i sin tur krav på en noggrann rekryteringsprocess för att attrahera den personal som är motiverad till personlig utveckling.

Generellt sett tillåter branschen för enkla rekryteringar, då vår undersökning har visat att de restauranger som har en noggrannare rekryteringsprocess har lyckats skapa förutsättningar för en motiverad personal. Det betyder i förlängningen att arbetsgivare måste ställa krav på samtliga medarbetare för att vara en *attraktiv arbetsgivare*. Det har visat sig att de respondenter som har genomgått en mer utvecklad rekryteringsprocess, redan i anställningens skede, upplevt förtroende att de är kapabla att leva upp till dessa krav. Att finna en inre mening i sitt arbete har bland röster i näringslivet beskrivits som en lång process. Vad vi dock vill framhäva är att restaurangbranschen inte lämnar utrymme för den typen av långsiktighet, då serveringspersonalen måste känna mening i varje möte.

Gästen utmanar genom att ställa höga krav, vilket motiverar serveringspersonalen att visa upp sina kunskaper samt att få bekräftelse för dem. Som respondenterna uttrycker är de bästa kvällarna då de ställs inför nya utmaningar i en fullsatt

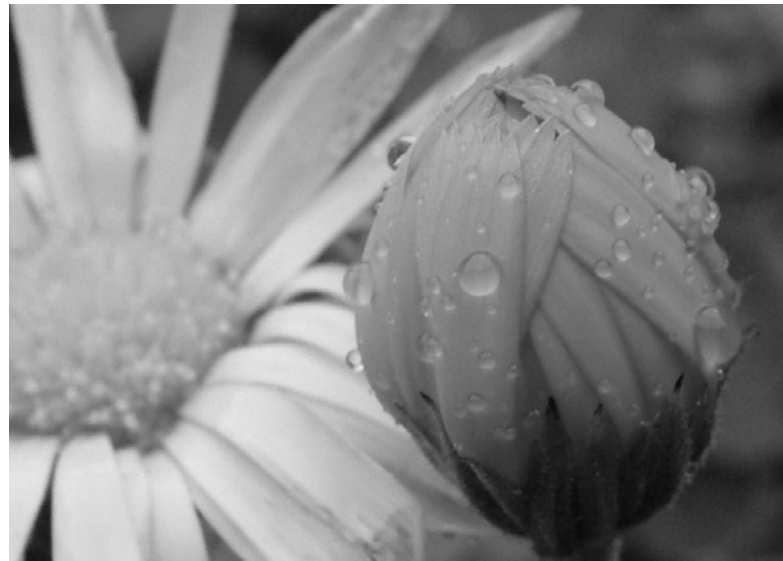
restaurang. Det har verkat motiverande när de i slutet av kvällen kan fastställa att de har överträffat sin egen förmåga. Därutav har vi skapat en ny förståelse för hur stressiga kvällar, med nöjda gäster som har varit både psykiskt och fysiskt krävande, trots allt är de bästa.

Många teoretiker särskiljer inre och yttre motivation. Vår undersökning har dock visat att den indelningen är omöjlig att göra inom restaurangbranschen. Serveringsyrket baseras på ständig interaktion med gästen, vilken samtliga respondenter även har lyft fram som den viktigaste motivationen. Genom denna upptäckt kan vi konstatera att den inre och den yttre motivationen är beroende av varandra. Till skillnad från studenten som vet att denne har klarat en examination genom ett mätbart resultat, är det svårt för serveringspersonalen att mäta om de har lyckats leverera god kvalitet då det är gästen som avgör. På grund av det är den yttre motivationen i form av gästernas bekräftelse så oerhört viktig för serveringspersonalens vetskap om att de har lyckats.

Vi vet redan att gästen är viktigast, dock ser vi en risk med det. I de motivationsteorier som ligger till grund för vår uppsats, presenteras bland annat *yttre* faktorer som sägs påverka individers motivation. Inom företag rör det sig om parametrar vilka ledare samt kollegor kan påverka, däribland belöningar, lön och respons. Men gästernas bedömningar är, för ledare inom branschen, *omöjliga att direkt kontrollera*. Vi vill därför understryka vikten av att som chef lägga grunden för serveringspersonalen i form av exempelvis trygghet, uppskattning och utvecklingspotential. Därmed verkar gästernas uppskattning upplyftande och motiverande men aldrig avgörande för huruvida serveringspersonalen agerar för restaurangens bästa ur ett längre perspektiv.

Som tidigare nämnts sker det ett naturligt byte av arbetsplats då individen upplever ett behov av fortsatt utveckling. Vissa förespråkar att yttre motivation verkar negativt samt talar för att medarbetare når ett *tak* gällande belöningar. Vi framhäver utifrån våra undersökningar, inom restaurangbranschen, att yttre motivation i form av belöningar snarare verkar positivt då de bidrar till att skapa en trygghet som representerar en vilja att behålla serveringspersonalen inom restaurangen. Det handlar inte om större summor, utan snarare om en symbolisk handling och visad uppskattning för det fysiskt och psykiskt krävande arbete som serveringspersonalen lägger ner, även om de gör det med ett genuint leende på läpparna.

*I vår uppsats har vi presenterat vad som motiverar serveringspersonal inom restaurangbranschen. Personalen kan symboliseras likt en blomma. Likt en växt kräver näring, omsorg, skötsel och dagsljus för att överleva och växa sig starkare, behöver våra respondenters behov tillfredsställas likaså. Växtriket består av obegränsat olika arter med olika behov. Likaså består restaurangbranschen av olika individer med annorlunda behov för att finna sin yrkesroll motiverande. Det krävs därmed närvaro av tillfredsställande förutsättningar för dess motivation i form av den inre drivkraften, goda relationer till kollegor, samhörighet, chefens deltagande, ansvar och befogenheter samt gästernas betydelse. Dock ser de individuella värderingarna och behoven i vissa fall annorlunda ut, likt växter som kräver olika mycket näring, ljus och vatten.*



Förslag till framtida forskning Under arbetets gång har vår egen syn på restaurangbranschens ändrats. Vi har fått upp ögonen för vårt eget ämne men även för framtida områden att undersöka inom restaurangbranschen.

Främst är serveringspersonalens egen syn på yrket som en utbildning ett intressant område att undersöka, hur denna skulle kunna höja statusen inom branschen och därmed förändra den generellt nedvärderande syn som finns på restaurangbranschen. Vidare har det visat sig finnas tydliga skillnader mellan könsrollerna, främst hur de ser på sin framtid inom branschen. Intressant att undersöka är om detta endast varit en tillfällighet eller om branschen generellt präglas av dessa uppdelningar mellan könsrollerna. Dessutom skulle branschens underutvecklade rekryteringssystem tänkvärd att se närmare på, hur de själva skapar sina egna svårigheter genom att tillåta för enkla rekryteringar, samt vad detta gör för branschens framtida utveckling.

Vi önskar fortsatt intressant undersökning och hoppas att vår uppsats skapat ett större intresse för att få veta mer.

## 7) Referenslista

### Tryckta källor

Aasted-Halse, John (1994) "Abraham Maslow och den humanistiska psykologin". I Jerlang, Espen (red.) *Utvecklingspsykologiska teorier*. Sid. 181-197. Arlöv. Liber Utbildning

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund. Studentlitteratur

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay (2007) *Management Control Systems*. New York. McGraw-Hill

Bengtson, Ingvar (2002) *Ketchupeffekten*. Stockholm. Ekerlids Förlag

Boëthius, Stefan & Ehdin, Martin (2006) *Myten om moroten*. Stockholm. Svenska Förlaget

Bowen, David & Lawler, Edward (1992) *The Empowerment of Workers: What, Why, How and When?*. Sloan Management Review. Vol. 33, nr. 3. Sid. 31-40

Csikszentmihalyi, Mihaly (2004) *Flow- ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm. Natur och Kultur

Darke, Jane & Gurney, Craige (2004) "Putting up? Gender hospitality and performance". I Lashley, Conrad & Morrison, Alison (red.) *In search of hospitality*. Sid. 77-97. Oxford. Butterworth-Heinemann

Dermody, Margot, Young, Marilyn & Lee-Taylor, Susan (2004) *Identifying job motivation factors of restaurant servers*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration. Vol. 5, nr. 3. Sid. 1-14

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Torstein & Ronning, Rolf (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Goffman, Erving (2002) *Jaget och maskerna*. 4:e uppl. Stockholm. Prisma

Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och marknadsföring: En CRM ansats*. Liber AB

Guerrier, Yvonne (1999) *Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants- an international perspective*. Sussex. Wiley

Guerrier, Yvonne & Adib, Amel (2004) "Working in the hospitality industry". I Lashley, Conrad & Morrison, Alison (red.) *In search of hospitality*. Sid. 255-275. Oxford. Butterworth-Heinemann

Gunnarsson, Jan & Blohm, Olle (2003) *Det goda värdskapet*. Stockholm. Dialogos Förlag

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lashley, Conrad (1999) *Employee empowerment in services: a framework for analysis*. Personnel Review. Vol. 28, nr. 3. Sid. 169-191

Lashley, Conrad (2004) "Towards a theoretical understanding". I Lashley, Conrad & Morrison, Alison (red.) *In search of hospitality*. Sid. 1-16. Oxford. Butterworth-Heinemann

Rienecker, Lotte & Stray-Jorgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Malmö. Liber

Rombach, Björn & Solli, Rolf (2002) *Fiktiva förebilder*. Lund. Studentlitteratur

Rubenowitz, Sigvard (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3:e uppl. Lund. Studentlitteratur

Selwyn, Tom (2004) "An anthropology of hospitality". I Lashley, Conrad & Morrison, Alison (red.) *In search of hospitality*. Sid. 18-36. Oxford. Butterworth-Heinemann

Strelecky, John (2004) *You can motivate unmotivated people*. Restaurant Hospitality. Vol. 88, nr. 4. sid. 66-68

Telfer, Elisabeth (2004) "The philosophy of hospitableness". I Lashley, Conrad & Morrison, Alison (red.) *In search of hospitality*. Sid. 38-55. Oxford. Butterworth-Heinemann

Trost, Jan (1997) *Kvalitativa Intervjuer* Lund: Studentlitteratur

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin (2005) *Skrivhandboken*. Klippan: Ljungbergs tryckeri.

Öhlander, Magnus (1999) "Utgångspunkter". I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) *Etnologiskt fältarbete*. Sid. 9-23. Lund. Studentlitteratur

### Muntliga källor

Anders, *intervju*, april 2007

Carl, *intervju*, april 2007

Emma, *intervju*, april 2007

Josefin, *intervju*, april 2007

Simon, *intervju*, april 2007

### Elektroniska källor

Nationalencyklopedin tillgänglig: (2007-05-19)

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=259479&i\\_word=motivation](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=259479&i_word=motivation)

### Bildkällor

sid. 14 [www.studiosept.com/food\\_coffee.htm](http://www.studiosept.com/food_coffee.htm) (2007-05-22)

sid. 23 [www.wprasek.com/photos/2002-03-01\\_omalleys\\_queen\\_st/html/image16.htm](http://www.wprasek.com/photos/2002-03-01_omalleys_queen_st/html/image16.htm)  
(2007-05-22)

sid. 28 [www.allmoviephoto.com/photo/2005\\_inside\\_deep\\_throat\\_005.html](http://www.allmoviephoto.com/photo/2005_inside_deep_throat_005.html)  
(2007-05-22)

sid. 38 [www.edu.pitea.se/cmit/main.htm](http://www.edu.pitea.se/cmit/main.htm) (2007-05-21)

sid. 44 [www.7art-screensavers.com/screenshots/wet-flowers/incredible-orange-flower.jpg](http://www.7art-screensavers.com/screenshots/wet-flowers/incredible-orange-flower.jpg)  
(2007-05-22)

## Intervjuguide

Syftet med vår uppsats är att skapa en större förståelse för vad som motiverar frontpersonal inom restaurangbranschen. Dessutom vill vi säga att den här intervjun kommer att vara helt anonym. När vi har bearbetat den kommer det aldrig att framgå vem du är eller var du arbetar. Ingen annan kommer att få höra den här inspelningen. Känns det okej för dig?

### *Tema 1: Restaurangen*

1. Vill du berätta lite om din arbetsplats?
2. Hur länge har du jobbat där?
3. Vilken typ av gäster kommer hit?
4. Vilken typ av service vill ni ge era gäster?
5. Hur vill du att gästen ska uppleva ett besök hos er?
6. Vad ställer det för krav på dig som servitör/servitris?

### *Tema 2: Intervjuobjektets roll på restaurangen*

1. Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
2. Har dina arbetsuppgifter ändrats sen du började arbeta här? (genom exempelvis mer ansvar)

### *Tema 3: Relationer på arbetsplatsen*

1. Vilken typ av relation har du till din chef? (formell, informell, vänskaplig osv.)
2. Hur påverkar den relationen dig?
3. Hur är relationerna till dina kollegor?
4. Hur är det med personalfester och aktiviteter vid sidan av jobbet?
5. Får alla vara med vid dessa aktiviteter?
6. Har ni personalmöten på din arbetsplats? Hur ofta?
7. Finns det några riktlinjer för hur ofta?
8. Vad skulle du i första hand vilja förändra för din egen del?

### *Tema 4: Delaktighet*

1. Får du vara med och bestämma vid förändringar? (rutiner, öppettider, inköp osv.)
2. Är du nöjd med det? / Skulle du vilja det? (beroende på svar)
3. Finns det information som du skulle vilja ha men inte får?
4. Känner du att du får gehör för dina idéer?
5. Har du möjlighet och befogenhet att fatta egna beslut?



*Tema 5: Trivsel på arbetsplatsen*

1. Trivs du på din arbetsplats?
2. Kan du beskriva vilka faktorer som gör att du trivs/inte trivs?
3. Varför arbetar du inom restaurangbranschen?
4. Vad är det bästa med att vara servitris/servitör?
5. Ser du några nackdelar med yrket? Vilka?
6. Hur kommer det sig att du arbetar på just Gourmet/Lätt&Mätt/Prinsen/Vin&Mat?
7. Tycker du att det är roligt att gå till jobbet?
8. Vad påverkar din lust att gå till arbetet?
9. Är du trygg i din anställning (eller rädd att förlora ditt jobb)?
10. Vad är det som får dig som anställd att stanna på en restaurang?
11. Vad skulle kunna få dig att sluta?
12. Kan du beskriva en bra dag på jobbet?
13. Finns det någonting din chef skulle kunna göra för att förbättra en dag som inte var bra?

*Tema 6: Motivation*

Nu vill vi att du fokuserar mer på dig själv. Du får gärna dra nytta av erfarenheter från andra arbetsplatser när du svarar på följande frågor.

1. Vad har du för framtidsplaner?
2. Känner du dig motiverad i ditt yrke?
3. Vad motiverar dig?
4. Finns det någonting som sänker motivationen?

*Yttre*

5. Känner du att dina arbetsgivare försöker att motivera dig på något sätt? Hur?
6. Hur är det med beröm och kritik till dig?
7. Får du respons i ditt arbete?
8. Känns det som personangrepp eller konstruktiv kritik?
9. Är du nöjd med din lön?
10. Genomförs några utvecklingssamtal på din arbetsplats?
11. Har ni tillgång till vidareutbildning?

Inre

12. Känner du att ditt jobb är utvecklande?
13. Känner du att du har en inre drivkraft? Kan du förklara?
14. Känner du värde i dina arbetsuppgifter?
15. Är du stolt över det du gör?
16. Är du bra på ditt jobb? Ge konkreta exempel. Vilka egenskaper?

Finns det någonting vi inte har pratat om som känns relevant och som du vill berätta?