



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

---

Institutionen för Service Management

# Servicemötet i huvudrollen

## – sanningens ögonblick mellan serveringspersonal och restauranggäst

Magisteruppsats VT 2005  
Åsa Persson  
Maria Pettersson

Handledare:  
Hans Lindquist  
Filippa Säwe

## **Sammanfattning**

**Titel:** ”Servicemötet i huvudrollen - sanningens ögonblick mellan serveringspersonal och restauranggäst.” (“The service encounter in the leading roll – the moment of truth between waiting staff and restaurant guests.”)

**Författare:** Åsa Persson och Maria Pettersson

**Handledare:** Hans Lindquist och Filippa Säwe

**Syfte:** Vårt syfte är att, med två teoretiska ansatser som verktyg, analysera och illustrera servicemötet för att ge en fördjupad bild och en bättre förståelse för servicemötet som fenomen.

### **Frågeställningar**

- Vilka faktorer påverkar servicemötets kvalitetsaspekter för serveringspersonal och restauranggäst?
- Hur kan ett dramaturgiskt perspektiv tänkas förtydliga bilden och underlätta förståelsen för restaurangens servicemöten?
- Hur definieras ett positivt servicemöte och hur kan dessa uppfattningar tolkas?
- På vilket sätt kan det statiska och individfokuserade perspektivet kompletteras med det dynamiska och processuella för att ge en tydligare bild och en djupare förståelse för servicemötet?

**Metod:** Vi har använt oss av en abduktiv ansats där kvalitativa djupintervjuer ligger till grund för vårt resonemang i uppsatsen. Den kvalitativa undersökningsmetoden är bäst lämpad för vår undersökning då vårt syfte är att nå en djupare kunskap om servicemötet och vad som sker i interaktionen mellan servicegivaren och servicemottagaren.

**Slutsatser:** Förväntningar på service och kvalitet förändras under servicemötets gång. Subjektiva uppfattningar och föreställningar ger servicemötet ett innehåll av spontanitet och individuella krafter. Vår studie visar att på liknande sätt som gästen tar med sig föreställningar och förväntningar tar även personalen med sig föreställningar och förväntningar till servicemötet. Faktorer som kommunikation, känsla, bemötande, individuell uppmärksamhet, tillhörighet, igenkännande och gemenskap ser vi som ledord när syftet är att ge en fördjupad

bild och en bättre förståelse för servicemötet mellan restauranggäst och serveringspersonal. Den serviceanställda och servicemottagaren är båda med och kontrollerar servicemötet och är med och styr hur den upplevda kvaliteten kommer att uppfattas av dem båda. Den perceptionspsykologiska ansatsen är för statisk och visar inte den dynamik som kan illustreras på ett överskådligt sätt med hjälp av en teatermetafor med utgångspunkt i en socialkonstruktivistisk ansats. Att se servicemötet på restaurang som sociala interaktioner, där det med en teatermetafor råder ett fungerande samspel aktörerna emellan, publiken emellan och inte minst mellan aktörer och publik, ser vi som servicemötets kärna. Tillsammans kompletterar de två teoretiska synsätten varandra väl i analys och fördjupning av servicemötet som fenomen.

**Nyckelord:** servicemötet, sanningens ögonblick, tjänstekvalitet, dramaturgiskt perspektiv och serveringspersonal/restauranggäst

# Innehållsförteckning

<b><u>1</u></b>	<b><u>INLEDNING.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1	ÄMNESINTRODUKTION OCH PROBLEMBESKRIVNING .....	1
1.2	AVGRÄNSNING .....	2
1.3	SYFTE .....	2
1.3.1	FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.4	DISPOSITION.....	3
<b><u>2</u></b>	<b><u>METOD.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
2.1	ANSATS.....	5
2.1.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	6
2.2	URVAL .....	6
2.2.1	PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA .....	7
2.3	INTERVJUTEKNIK.....	7
2.3.1	INTERVJUGUIDE.....	8
2.3.2	INTERVJUANALYS.....	8
2.4	METODKRITIK .....	9
<b><u>3</u></b>	<b><u>RESTAURANGEN SOM PLATS .....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>SERVICEMÖTET .....</u></b>	<b><u>12</u></b>
4.1	SERVICE .....	12
4.2	SERVICEMÖTET SOM ETT SANNINGENS ÖGONBLICK .....	13
<b><u>5</u></b>	<b><u>VAD, HUR OCH VAR?.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
5.1	KVALITET.....	15
5.2	TOTALUPPLEVD KVALITET .....	16
5.3	DEN MJUKA TJÄNSTEN .....	17
5.4	DET FÖRVÄNTADE OCH DET UPPLEVDA .....	17
<b><u>6</u></b>	<b><u>SERVICEMÖTETS SPRÅK OCH SIGNALER .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
6.1	SYMBOLERNAS ROLL I SERVICEMÖTET.....	20
6.2	ATT MÖTAS I KOMMUNIKATION .....	21
6.3	DET TYSTA SPRÅKET.....	22
<b><u>7</u></b>	<b><u>DET DRAMATURGISKA PERSPEKTIVET .....</u></b>	<b><u>24</u></b>
7.1	RESTAURANGEN OCH SERVICEMÖTET SOM TEATER .....	24
7.2	ROLLER.....	24
7.3	MANUS .....	25

7.4	FASAD.....	27
7.5	FÖRESTÄLLNINGENS TEAM .....	27
<b>8</b>	<b><u>KÄNSLA FÖR SERVICE.....</u></b>	<b>30</b>
8.1	SERVICEMÖTETS REGLER.....	30
8.2	DEN STYRDA FRIHETEN .....	31
8.2.1	SERVERINGSPERSONAL SOM DIRIGENT .....	31
8.2.2	GÄSTEN SOM DIRIGENT .....	33
8.3	SOCIALT SAMPEL .....	33
8.3.1	SAMPEL MED DE ÄNDRA.....	33
8.3.2	SERVERA ETT LEENDE .....	36
<b>9</b>	<b><u>AVSLUTANDE DISKUSSION.....</u></b>	<b>38</b>
<b>10</b>	<b><u>RESULTAT .....</u></b>	<b>48</b>
10.1	KOMPONENTER I SERVICEMÖTET .....	49
<b>11</b>	<b><u>REFERENSER.....</u></b>	<b>51</b>
<b>12</b>	<b><u>BILAGA 1 .....</u></b>	<b>54</b>
<b>13</b>	<b><u>BILAGA 2 .....</u></b>	<b>55</b>



# 1 Inledning

---

*I det inledande kapitlet kommer vi att ge en presentation av det ämne vi valt att problematisera. Vi kommer även att presentera vårt syfte och våra frågeställningar samt ge en bild av vår disposition.*

---

## 1.1 Ämnesintroduktion och problembeskrivning

Interaktion och samspel mellan individer är något som för de allra flesta sker flera gånger dagligen. Det finns olika typer av möten och inte alla är planerade eller ens medvetna. En promenad, ett biobesök eller en tågresa kan innehålla flera spontana möten utan att vi som individer reflekterar över dem. När det är en tjänst som utförs och tas emot och det sker någon form av service i interaktionen kallas denna typ av möte, inom framförallt tjänsteföretag, för servicemöte.

Att företag som är service- och kundorienterade har rönt stora framgångar när det gäller att ha nöjda kunder är inget nytt. I en allt mer datoriserad och automatiserad tillvaro blir det personliga mötet viktigare för många människor. Personlig service där det sker en direkt kontakt och kommunikation kan för många betyda ett större förtroende och en känsla av kontroll för företagets kunder (jfr Namasivayam & Hinkin, 2003). De allra flesta människor har upplevt ett servicemöte vilket gör att de även har en uppfattning om den service de fått ta emot eller den service de har gett. Ett servicemöte är en process i vilken ett samspel och ett utbyte av olika företeelser sker och där det finns ett ekonomiskt intresse. Benämningen servicemöte lyfter fram betydelsen av interaktionen mellan servicepersonal och kund och har inom tjänsteforskningen kommit att bli ett välkänt och viktigt begrepp (Eksell, 2005).

Idag finns det inom den företagsekonomiska forskningen två framträdande ansatser om servicemötet. I detta arbete har vi valt att använda dessa två ansatser för att belysa servicemötet som fenomen.

- Den perceptionspsykologiska ansatsen fokuserar på individens subjektiva uppfattning och upplevelse av det tidsmässigt relativt korta servicemötet (Eksell, 2005). Ansatsen använder inom marketing managementtraditionen statistiska modeller där fokus läggs på de faktorer som påverkar kundens uppfattning om servicemötet *före* och *efter* det äger rum.

- Den socialkonstruktivistiska ansatsen ser på servicemötet ur ett tvärvetenskapligt perspektiv där sociologisk teori kompletterar den företagsekonomiska. Ansatsen sätter föreställningen om människan som en socialt konstruerad, symbolbrukande varelse i centrum (Eksell, 2005). Med denna ansats är servicemötet en social företeelse där betydelsen och uppfattningen om servicemötet växer fram i den *process* som servicemötet är.

Vi menar att det finns en risk för att det ges en alltför ensidig bild om endast en av ovanstående ansatser används i hanterande och analys av servicemötet som fenomen. Vi anser att det är fördelaktigt att använda sig av båda ansatserna för att visa en helhetsbild av servicemötet och av den komplexitet som vi menar att ett servicemöte innehåller. Vi frågar oss om det statiska och individfokuserade perspektivet kan kompletteras med det dynamiska och processuella för att de tillsammans ska kunna ge en tydligare bild och en djupare förståelse för servicemötet.

## **1.2 Avgränsning**

Vi har valt restaurang som empiriskt exempel då vi anser att de servicemöten som äger rum mellan serveringspersonal och restauranggäst är tillämpliga som studieobjekt för vårt syfte.

## **1.3 Syfte**

Vårt syfte är att, med två teoretiska ansatser som verktyg, analysera och illustrera servicemötet för att ge en fördjupad bild och en bättre förståelse för servicemötet som fenomen.

### **1.3.1 Frågeställningar**

- Vilka faktorer påverkar servicemötets kvalitetsaspekter för serveringspersonal och restauranggäst?
- Hur kan ett dramaturgiskt perspektiv tänkas förtydliga bilden och underlätta förståelsen för restaurangens servicemöten?
- Hur definieras ett positivt servicemöte och hur kan dessa uppfattningar tolkas?
- På vilket sätt kan det statiska och individfokuserade perspektivet kompletteras med det dynamiska och processuella för att ge en tydligare bild och en djupare förståelse för servicemötet?



## **1.4 Disposition**

Nedan följer en översikt över hur vi valt att disponera uppsatsen. Från en redogörelse av vilka faktorer som påverkar den enskilde individens förväntningar och uppfattning av ett servicemöte går vi vidare till att belysa och analysera servicemötet ur ett sociologiskt perspektiv där metaforer om teater och skådespel är framträdande.

### **Kapitel 1: Inledande kapitel**

I det inledande kapitlet kommer vi att ge en presentation av det ämne vi valt att diskutera och berätta varför vi gjort detta val. Vi kommer även att presentera vårt syfte och ge en bild av vår disposition.

### **Kapitel 2: Metod**

I detta kapitel diskuterar vi vårt tillvägagångssätt. Vi ger förklaringar på vårt val av metod och presenterar även den metodkritik vi kommit fram till.

### **Kapitel 3: Restaurangen som plats**

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en presentation av restaurangen som plats. Vi vill ge läsaren inspiration till att se restaurangen som en plats där en kombination av olika faktorer gör den till så mycket mer än ett matställe.

### **Kapitel 4: Servicemötet**

Kapitlet diskuterar vad service är och lyfter fram den sociala interaktion som sker mellan servicegivaren och servicemottagaren. Vi presenterar även begreppet ”sanningens ögonblick” och den metafor som i viss service managementlitteratur har använts för att illustrera servicemötet.

### **Kapitel 5: Vad, Hur, Vad?**

I detta kapitel diskuterar vi vad kvalitet är. På vilka sätt kan kvalitet beskrivas och vad skiljer dem åt? Vidare för vi en diskussion kring olika dimensioner av kvalitet och hur dessa tillsammans kan skapa upplevd kvalitet för kunden.

## **Kapitel 6: Servicemötets språk och signaler**

I följande kapitel diskuterar vi de faktorer som påverkar servicemötet och sanningens ögonblick och hur man med gjorda erfarenheter och tidigare upplevelser definierar olika situationer. Vilket förhållningssätt finns för beteende och kommunikation under de förhållanden i vilka servicemötet på restaurangen äger rum?

## **Kapitel 7: Det dramaturgiska perspektivet**

I detta kapitel kommer vi att presentera servicemötet och sanningens ögonblick ur den socialkonstruktivistiska ansatsen med hjälp av ett dramaturgiskt perspektiv. Vi kommer med stöd av teorier och vårt insamlade empiriska material diskutera och illustrera hur det går att se restaurangen som teater.

## **Kapitel 8: Känsla för service**

Servicemötet ställer krav på de inblandade parterna. Vilka förväntningar finns och vilka egenskaper är lämpliga i interaktion med de Andra? I det här kapitlet visar vi vilka olika förhållningssätt som kan vara betydande för att servicemötets utfall skall uppfattas som positivt.

## **Kapitel 9: Avslutande diskussion**

I vår avslutande diskussion vill vi ”knyta ihop säcken”. Vi lyfter fram de kvalitetsaspekter och förhållningssätt som i vår empiri har visat sig vara betydelsefulla för servicemötet. Vidare resonerar vi kring de fördelar vi menar finns med att använda sig av två olika teoretiska infallsvinklar vid analys och illustration av servicemötet.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel diskuterar vi vårt tillvägagångssätt. Vi ger förklaringar på vårt val av metod och presenterar även den metodkritik vi kommit fram till.*

---

Vi inser att metod är en nödvändighet vid skrivande av olika arbeten men också att det inte kan stå som ensamt redskap. Metod i sig kan till en viss del ge svar på frågorna hur, vad och varför men det krävs av oss som författare att senare analysera och arbeta med det insamlade materialet. På så vis tvingas vi att kritiskt bedöma i hur hög grad resultatet av vår undersökning orsakas av metoden eller om de resultat och slutsatser vi drar är en korrekt bild av verkligheten (Jacobsen, 2000).

### 2.1 Ansats

Kvalitativa undersökningar genomförs när det är individens uppfattning av ett problemområde som eftersöks och där det som undersöks har egenskaper som inte går att mäta (Jacobsen, 2000). Vår avsikt är att tolka och försöka förstå subjektiva uppfattningar, vilket den kvalitativa ansatsen är bäst anpassad för. Vidare anser vi att den kvalitativa undersökningsmetoden är bäst för vår undersökning då vårt syfte är att nå en djupare kunskap om servicemötet och vad som sker i interaktionen mellan servicegivaren och servicemottagaren.

Vad som är typiskt för den kvalitativa metodens arbetssätt är det växlande arbetet mellan insamlingen av information och analysen av den. Det finns olika metodologiska sätt med vilka forskningen förklarar det teoretiska och empiriska samspelet för att nå vetenskapliga slutsatser. Vi har använt oss av abduktion, vilket innebär en ständig växelverkan mellan teori och empiri, där det hela tiden arbetas med den information som framkommer. Teorin används till att förklara ett fenomen medan empirin tolkas och analyseras efterhand som den växer fram (Alvesson & Sköldberg 1994). Med den abduktiva ansatsen som angreppssätt är målet med vår undersökning att få en ökad förståelse för ett fenomen. Vår uppsats utgår därför från ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutik innebär att vi genom andra människors uttryck i tal och skrift samt deras handlingar, kvalitativt tolkar och försöker nå förståelse utifrån vår egna förförståelse (Patel & Davidson, 2003). Vår utbildning, samt genom att en av uppsatsens två författare har mångårig arbetslivserfarenhet från restaurangbranschen, gör att vi har en viss förförståelse och ett intresse för ämnet. Vi är medvetna om att det med egen yrkeserfarenhet i

ämnet föreligger en risk att tolkningen och analysen av det empiriska materialet omedvetet styrs i en viss riktning. Eftersom vi är medvetna om detta, har vi försökt att hålla en distans och ett objektivt förhållningssätt där vi hela tiden stämt av med varandra oberoende av tidigare erfarenhet.

### **2.1.1 Tillvägagångssätt**

Vi har gjort åtta djupintervjuer vilka ligger till grund för vårt resonemang i uppsatsen. För att komplettera och utveckla vidare har vi använt oss av litteratur i form av böcker och artiklar som vi funnit relevanta för vår undersökning. Som källor för teorisökning har vi använt LOVISA (Lunds Universitets elektroniska bibliotek), ELIN (Electronic Library Information Navigator) och litteraturreferenser listade av författare som tidigare skrivit i ämnet. Sökord på Internet har bland andra varit ”service encounters”, ”service + theater”, ”service + restaurant”, ”servicemöte” och ”service + quality”.

## **2.2 Urval**

De allra flesta människor har upplevt ett servicemöte vilket gör att de även har en uppfattning om den service de fått ta emot eller den service de har gett. Vi valde att intervjua personer som vi känner och därigenom också har lättast tillgång till. Restauranggästerna är alla vänner till oss. Två av serveringspersonalen som vi intervjuade är före detta kollegor till en av oss medan de två andra är bekanta på längre håll. Ingen av serveringspersonalen arbetar på samma restaurang, men de är alla anställda på kvällsöppna restauranger. Detta är ett medvetet val från vår sida då konceptet för en lunchrestaurang ofta ser annorlunda ut med självservering och mindre tid för interaktion mellan serveringspersonal och restauranggäst. Av serveringspersonalen har alla minst sex (6) års yrkesvana i restaurangbranschen och som mest tjugofyra (24) år. Det är ett medvetet val från vår sida att intervjua personal med relativt lång yrkeserfarenhet. Samtliga intervjuade har arbetat på flera olika restauranger och vi tror att det, utöver erfarenhet, har gett personerna en viss trygghet i sin yrkesidentitet. Vi tror också att de tillsammans bidrar med ett bredare perspektiv då samtliga har flera arbetsplatser och situationer att relatera till.

Vi har i uppsatsen valt att referera till restauranggäst respektive servitris/servitör samt ett fingerat förnamn på den intervjuade då vi inte finner ytterligare information relevant för syftet.

Nedan har vi även presenterat intervjupersonernas efternamn och ålder i ett försök att ge läsaren en lite personligare bild av de intervjuade.

### **2.2.1 Presentation av intervjupersonerna**

Camilla Andreasson, 27 år, restauranggäst.

Kristina Strandh, 57 år, restauranggäst.

Maria Olofsson, 31 år, restauranggäst.

Martin Lindström, 42 år, restauranggäst.

Linda Nyström, 44 år, serveringspersonal.

Amanda Truedsson, 26 år, serveringspersonal.

Pernilla Liljendahl, 32 år, serveringspersonal.

Daniel Josefsson, 36 år, serveringspersonal.

### **2.3 Intervjuteknik**

Vi valde att använda oss av djupintervjuer som genomfördes genom personliga möten med en längd på mellan femtio minuter och en timme och en kvart. Denna typ av intervju kännetecknas av att intervjuare och intervjuperson samtalar som en vanlig dialog. Vi har genomfört åtta djupintervjuer, fyra med restauranggäster och fyra med serveringspersonal. Vi delade upp intervjuerna så att vi utförde två ”gästintervjuer” och två ”serveringspersonalsintervjuer” vardera. Endast en av oss intervjuare var närvarande vid intervjutillfället. Vi anser att det med enskilda samtal med den intervjuade är lättare att hålla koncentrationen och intresset vid liv för båda parter då det skapas en intimitet dem emellan. Dessutom skapar det oftast en positiv stämning om båda parter har ögonkontakt och anpassar sig efter varandras talrytm utan att avbrytas av en tredje part (Maltén, 1998). På så vis hoppas vi att vi lyckades skapa en förtrolig stämning, något vi som intervjuare kände och som vi också tror att de intervjuade upplevde (jfr Jacobsen, 2000).

Intervjupersonerna fick själva välja var de ville att intervjun skulle hållas vilket resulterade i att fem intervjuer hölls i intervjupersonens hem, två intervjuer på ett café och en på intervjupersonens arbetsplats. Samtliga intervjuer genomfördes på eftermiddagen eller tidig kväll. Innan vi började ställa frågor till intervjupersonen höll vi en kort presentation av oss själva, vårt syfte med intervjun och vårt ämne för uppsatsen. Vår uppfattning är att intervjuerna flöt på bra och att det var okonstlat och avspänt. Vi är nöjda med utfallet av de

åtta djupintervjuerna och anser att vi fick öppna och intressanta svar att analysera och arbeta vidare med. Vi märkte att efter två utförda intervjuer, både av serveringspersonal och gäst, kunde vi se ett mönster i form av återkommande teman och liknande svar på många av de frågor vi ställde. De tre sist gjorda intervjuerna (två med restauranggäster, en med serveringspersonal) tillförde inte något nytt material i lika hög grad som de andra. Vi tolkar detta som att det fanns en viss mättnad och de sista intervjuerna bekräftade snarare analysen vi gjort av föregående intervjuer.

### **2.3.1 Intervjuguide**

Vid intervjutillfällena använde vi oss utav en intervjuguide, en för serveringspersonal och en för restauranggästen (se bil.1 och 2). I formuleringen av frågorna har vi försökt att låta dem vara öppna och förutsättningslösa. Den skrivna intervjuguiden fungerade som ett ”kom ihåg-papper” under hela intervjun. Genom detta ville vi försöka få intervjupersonen att känna det som att det inte fanns något rätt eller fel svar och att det var denne som fick bestämma hur intervjun skulle arta sig. Det var viktigt för oss att inte framstå som styrande eller dömande utan istället fungera som stöd för den intervjuade så att intervjupersonen kunde känna det som tillåtet att ta tid på sig att svara på en fråga, eller att fråga då det visade sig vara några oklarheter (jfr Maltén, 1998). Under samtalsgången dök det upp oväntade följdfrågor som gjorde det än mer intressant. Dessa följdfrågor använde vi oss även av i efterkommande intervjuer.

### **2.3.2 Intervjuanalys**

Vi spelade in våra intervjuer på kassetband och skrev sedan ned ordagrant vad som sagts. Fördelen med att spela in intervjun på band ser vi i att det ger en god bild av intervjuns gång och helhetsdiskussion. Inspelningen visar de pauser, suckar, avbrytande, skratt och tystnader som hade varit svåra att uppfatta för intervjuaren. Det är just dessa ”kvaliteter” som ger karaktär åt intervjun och det är också dessa detaljer som kan visa sig vara betydelsefulla när det gäller analysen av hur en viss fråga besvarats. Att överföra från tal till skrift var lärorikt på så sätt att det fick oss att upptäcka hur snabbt det går att tolka och döma det andra säger. Det är alldeles för lätt, upptäckte vi, att lägga in egna värderingar och nyanseringar i ett samtal som inte återspeglas ordagrant. En annan fördel med att spela in på band är att det går att spola tillbaka och verkligen vara säker på att det som återges i transkriptionen är den intervjuades ord och uppfattningar. Det ger möjlighet att komplettera med litteratur och fördjupa

kunskapen om ett visst tema. Att återigen lyssna på intervjun gjorde oss säkrare på att det citat vi valt att använda vid ett visst kapitel kom till sin fulla rätt.

#### **2.4 Metodkritik**

Vi anser att det teoretiska material vi presenterar är trovärdigt eftersom vi återger väletablerade företagsekonomiska och sociologiska teorier. Samtidigt har vi som författare kommit att påverka uppsatsens innehåll och diskussioner. Under de djupintervjuer vi genomförde är vi medvetna om att våra personliga relationer till de intervjuade kan ha påverkat delar av svaren. Vi ser inte detta som negativt, snarare tvärtom, då vi menar att dessa relationer resulterat i att intervjupersonerna känt sig mer bekväma i intervjusituationen än de kanske gjort om vi aldrig träffats tidigare. I en kvalitativ undersökning är det inte meningen att intervjupersonen ska styras, utan istället ska dennes personliga uppfattningar lyftas fram i så stor utsträckning som möjligt. Vi är medvetna om att intervjuerna därför kan komma att tillskrivas en alltför stor betydelse och det är inte meningen att de ska stå som representativa för alla servicemöten. Vi har använt oss av olika teorier för att lyfta diskussionen om servicemötet som fenomen. Detta för att visa på olika infallsvinklar och ge en bredare och djupare analys. Vi är medvetna om att tolkningen av citaten i arbetet är subjektivt utförd av oss vilket medför en möjlighet för läsaren att tyda dem annorlunda. Genom att visa vilket citat som underbygger vårt resonemang tydliggör vi vad som föranlett vår valda tolkning.

### 3 Restaurangen som plats

---

*Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en presentation av restaurangen som plats. Vi vill ge läsaren inspiration till att se restaurangen som en plats där en kombination av olika faktorer gör den till så mycket mer än ett matställe.*

---

En restaurangs innehåll, menar vi, inspireras i stort sett av de olika restauranggästernas behov och efterfrågan. Restauranger tycks vara oberoende av sin yttre omgivning och sin lokala placering om man ser till miljön inne på restaurangen. Om restaurangen är tematiserad eller nischad på något vis, påverkar det naturligtvis det helhetsintryck som förmedlas. Atmosfären och stilen på restaurangen har idag fått mycket större utrymme än förr i konkurrensen om besökare. En ökad globalisering har gett en större kulturell spridning, och trender och efterfrågan påverkar restaurangens innehåll.

I enighet med Grove och Fisk (1992) anser vi att den fysiska miljön med ljus, ljud och doft är faktorer som påverkar servicemötet. Andra faktorer som lyfts fram som betydande är god service och kvalitet. Restaurangen är en plats man går till för att äta, men det har också blivit en plats dit man kan gå för att under en snabb lunch eller ett längre kvällsbesök förflytta sig till en annan plats, en annan värld. Att restaurangen kan ses som mer än ett matställe uttrycks i följande citat från en restauranganställd:

*”För mig är restaurang en mötesplats där man kan mötas i kombination med mat och dryck. Och även underhållning. Och ja det kan ju vara på stora ställen och på små ställen, allt utifrån vad man önskar och begär. Men framförallt så är det en mötesplats för mig där man möts över en god bit mat och bra dricka... jag tycker det är en kombination av mat, dryck, atmosfär, synintryck”.*  
(Pernilla, servitris)

På samma fråga svarar en restauranggäst så här:

*”En restaurang är dit jag går för att få en god bit mat och för bra service helt enkelt... sitta och mysa. Man går dit, umgås med nära och kära, äter och dricker gott. Har trevligt helt enkelt. Det är ett ställe att träffas på”.*  
(Kristina, restauranggäst)

Även om restaurangen som plats är öppen för alla med ett utbud med ”allt utifrån vad man önskar och begär” som servitrisen i citatet ovan uttrycker det ställer restaurangen krav på sina besökare. Besökaren måste kunna betala för sig innan han lämnar platsen. Vi skulle vilja beskriva det som att ett avtal sluts mellan platsen och besökaren i det att beställningen av mat och/eller dryck ges och tas emot. Under besöket är individen en del i ett sammanhang och



måste anpassa sina handlingar till innehållet. Att beställa mat och dryck utan att ha för avsikt att betala för det är inget alternativ. Som restauranggäst förmodas du veta vad som förväntas av dig som gäst och du har själv förväntningar på den restaurang du valt och på personalen som arbetar där. Du intar en aktiv roll i interaktionen med de anställda och med restaurangens övriga besökare. Restauranger kan förvisso ha stora skillnader i utseende och utformning men uppsättningen av sociala regler kan ses som generella. De flesta restauranger är lika i betydelsen då de på ett eller annat sätt delar samma språk, mening och symboler. Det är ”*en kombination av mat, dryck, atmosfär, synintryck*” (Pernilla, servitris) som gör restaurangen till den plats den är och som gör den till en funktionell mötesplats.

## 4 Servicemötet

---

*Kapitlet diskuterar vad service är och lyfter fram den sociala interaktion som sker mellan servicegivaren och servicemottagaren. Vi presenterar även begreppet "sanningens ögonblick" och den metafor som i viss service managementlitteratur har använts för att illustrera servicemötet.*

---

### 4.1 Service

Vad är service? Går det att definiera vad bra service är? Det vanligaste sättet att definiera service är att utgå från den beskrivning som ges av det resultat eller den slutprodukt som tagits emot. Fokus hamnar då ofta på att service beskrivs som en icke-vara som motsats till en vara, och resultatet berättar inte mycket om vad tjänsten egentligen gav och sättet den gavs på (Abiala, 2000). SAOL<sup>1</sup> förklarar service som "kundtjänst; betjäning; tillsyn el. översyn". Vår tolkning av detta blir att service kan beskrivas som en beredvillighet hos personalen att hjälpa kunderna (kundtjänst) genom att tillgodose deras önskemål (betjäning). Service är med den beskrivningen något abstrakt, en förmåga som leder till en viss handling och som subjektivt upplevs av mottagaren.

För flertalet tjänster gäller tre grundläggande egenskaper. Grönroos (2002, s.59) listar dessa egenskaper som:

- ”1. Tjänster är processer som består av en rad aktiviteter snarare än saker
2. Tjänster produceras och konsumeras åtminstone delvis samtidigt
3. Kunden deltar åtminstone i viss mån i tjänsteproduktionens process”

De svårgreppbara egenskaperna bidrar till tjänstens mer eller mindre komplexa innehåll. Eftersom tjänster har olika grad av komplexitet är det ibland lättare och ibland svårare för kunden att bedöma om servicen är bra eller dålig. Eksell (2005) refererar till Booms & Bitner som menar att de tjänster som utförs i kundens närvaro blir lättare för kunden att följa än de som utförs utan kundens insyn. Den sociala interaktionen mellan servicegivare och kund är framträdande för om servicen uppfattas som bra eller dålig. Att ge bra service handlar om att ha ett, för situationen, passande sätt i mötet med den som betjänas. Därför, menar vi, är det viktigt att de serviceanställda har kunskap om den tjänst och/eller vara som de tillhandahåller och att de kan lämna information om, när och hur tjänsten kommer att utföras. Att definiera service är ingen lätt uppgift. Vi är medvetna om, och tycker det är viktigt att komma ihåg, att service är något subjektivt och denna subjektiva uppfattning påverkas av en mängd olika

---

<sup>1</sup> Svenska Akademiens Ordlista över det svenska språket (1998).

faktorer. De faktorer, som Grönroos (2002) presenterar i sin modell om kundens totalupplevda kvalitet, är alla i varierande grad med och påverkar kundens förväntningar och bedömning av kvaliteten och servicen hos en tjänst (se fig.1 *Totalupplevd Kvalitet*, s.16). I enighet med Grönroos (2002) skriver Namasivayam & Hinkin (2003) att det är kundens personliga uppfattning som bestämmer om kundens förväntningar uppfylls och de menar att det är kunderna som till stor del själva utformar sina upplevelser. Det är kundens agerande som sätter fart på den serviceanställda som i sin tur måste bete sig på ett sätt som hjälper kunden att producera en tillfredsställande upplevelse.

#### **4.2 Servicemötet som ett sanningens ögonblick**

I servicemötet sker inte bara ett fysiskt möte utan här möts även förväntningar, erfarenheter, personligheter och olika åsikter och värderingar. Abiala (2000) definierar servicemötet som ett ”*uniktt samspel och direktkontakt mellan människor ur olika ekonomiska enheter*” (s.30). Hon menar att det är ett möte där något händer som den ene påverkas av och där den andre parten förväntas få ekonomisk ersättning för den utförda tjänsten. Vi ser denna definition av servicemötet som bra men vill samtidigt poängtera att ett servicemöte är en process i vilken ett samspel och ett utbyte av olika företeelser sker. I det servicemöte som Abiala (2000) skriver om påverkas endast den ena parten. Vi menar att servicemötet är ett möte som påverkar *båda* parter eftersom det görs nya erfarenheter för de båda att ta med sig till framtida servicemöten.

Czepiel, Solomon, Surprenant & Gutman (1985) skriver att det finns ett målorienterat syfte med servicemötet som gör att det bör skiljas från andra interaktioner mellan människor. Ett servicemöte är speciellt då det innehåller ett ekonomiskt intresse där servicegivaren utför tjänsten mot betalning, dels från kunden, dels i form av lön från företaget. Servicemottagarens intresse ligger i att få valuta för pengarna. Det tycks vara så att ju mer pengar som betalas för en tjänst, desto högre krav ställs på tjänsteleverantören att leva upp till kundens definition av god service. De dynamiska och strukturella faktorer som påverkar möten mellan människor i allmänhet finns dock kvar även i servicemötet (Eksell, 2005). Beroende på sitt kontextuella sammanhang, socialt, fysiskt eller emotionellt, kommer servicemötet att upplevas och tolkas på ett visst sätt. Det är alltså ett komplext innehåll som ska enas och resultera i att servicemötet upplevs som positivt för *båda* parter.

Detta möte, mellan servicegivare och kund, har av Normann (2000) kommit att kallas för *sanningens ögonblick*. Sanningens ögonblick är den tid och den plats där personalen har möjlighet att erbjuda kunden en tjänst med den service och den kvalitet som kunden efterfrågar. Namasivayam & Hinkin (2003) beskriver på liknande sätt sanningens ögonblick som den kritiska länken mellan å ena sidan produktion och å andra sidan effektiv kundorientering. Normann (2000) använder sig av en metafor där han beskriver sanningens ögonblick som mötet mellan tjuren och matadoren på en tjurfäktningsarena. Tjuren och matadoren är utlämnade åt varandra och eftersom interaktionen sker dem emellan kan picadorerna och andra aktörer inte längre påverka vad som sker. Vi håller med ovanstående författares definitioner av sanningens ögonblick i att det är ett möte mellan två individer och för att få någonting positivt ur servicemötet krävs det att båda parter har förståelse för, och kan läsa av, varandra. Vad vi däremot vill betona är omgivningens betydelse (tjurfäktingens publik) och den bakomliggande process (träning och koreografi) som i hög grad påverkar individerna och ögonblickets utfall. Det är ett samspel som måste råda och mötet måste ses och behandlas som den process det är. Om företagets interna kvalitetsarbete inte fungerar är det svårare för personalen att leverera i sanningens ögonblick. På samma sätt kan andra kunder, övrig personal och faktorer som atmosfär, doft och hygien påverka hur båda parter uppfattar resultatet av sanningens ögonblick.

## 5 Vad, Hur och Var?

---

*I detta kapitel diskuterar vi vad kvalitet är. På vilka sätt kan kvalitet beskrivas och vad skiljer dem åt? Vidare för vi en diskussion kring olika dimensioner av kvalitet och hur dessa tillsammans kan skapa upplevd kvalitet för kunden.*

---

### 5.1 Kvalitet

Grönroos (2002) menar att kvalitet är vad kunden upplever att det är. Han beskriver två dimensioner av hur tjänstekvaliteten upplevs; en teknisk dimension och en funktionell, eller processinriktad, dimension. Den tekniska dimensionen ger svar på *vad* kunden erhåller och med restaurangen som exempel skulle den tekniska dimensionen vara de produkter som tas emot, dvs. mat och dryck. Den funktionella dimensionen ger svar på *hur* tjänsten förmedlas; det vill säga hur den samtida produktions- och konsumtionsprocessen upplevs. Serveras maten med ett leende och hur kommuniceras information och kompetens till gästen? Denna dimension är den som står närmast sanningens ögonblick och kallas för den funktionella kvaliteten. Forskning inom service management har lagt till ytterligare en dimension och det är den miljö i vilken tjänstemötena utspelas, så kallad ”serviscape”, det vill säga *var*. Serviscape kan beskrivas som de många faktorer som finns i den fysiska miljön och som för många servicemöten kan vara av mycket stor betydelse för helhetsintrycket. Var hör ihop med hur eftersom det logiskt sett beror på omgivningen hur en tjänsteprocess upplevs (Grönroos, 2002). Vi skulle vilja påstå att var även hör ihop med vad, speciellt när det gäller kvalitetsaspekten. Med restaurangen som exempel är den fysiska miljön påtaglig och möjlig att förändra och kvalitetsmäta. God hygien, trivsamt atmosfär med rätt ljud-, doft- och ljussättning och begränsning av antal besökare är exempel på faktorer som går att göra annorlunda för att höja kvaliteten.

Att särskilja kvalitet och service kan ibland vara svårt när det gäller tjänster. I exempelvis restaurangbranschen benämns ofta det Grönroos (2002) kallar för den tekniska dimensionen som kvalitet och den funktionella dimensionen som service. Kvalitet definieras av SAOL<sup>2</sup> som ”inre värde; egenskap; god beskaffenhet” och det tycks vara lättare att tillskriva materiella ting bra eller dålig kvalitet än att bedöma kvalitet hos något så opåtagligt som en tjänst. Om kvalitet och service står för sig själva innebär det att kvalitet blir relativt enkelt att mäta medan service förblir svåratt mäta eftersom det är baserat på subjektiva upplevelser. Det är

---

<sup>2</sup> Svenska Akademiens Ordlista över det svenska språket (1998).

därför oerhört viktigt att den tekniska och den funktionella dimensionen *tillsammans* används för att kunderna ska uppleva att tjänsten håller god kvalitet och service.

## 5.2 Totalupplevd kvalitet

Den av kunden förväntade kvaliteten beror på faktorer såsom marknadsföring, försäljning, rykten/ ”word of mouth” och image. Alla dessa faktorer skapar förväntningar som senare kan komma att styra kvalitetsupplevelsen för kunden. Grönroos (2002) menar att det inte är standarden på den tekniska eller funktionella dimensionen som bestämmer den totala kvalitetsupplevelsen utan istället gapet mellan kundens förväntade kvalitet och den upplevda. Figuren nedan visar det totala sambandet mellan olika faktorer som påverkar den totalupplevda kvaliteten och hur dessa faktorer är med och styr kundens förväntningar inför sanningens ögonblick (Grönroos, 2002).

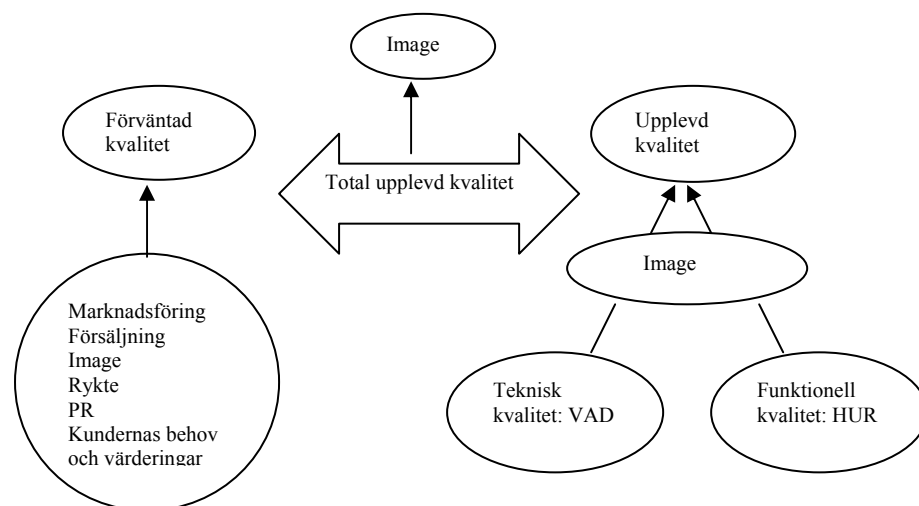


Fig.1. *Totalupplevd Kvalitet* (Grönroos, 2002, s.80).

Normann (2000) menar att i sanningens ögonblick är serviceleverantören och servicekunden utlämnade åt sig själva och förarbetet avspeglas i servicemötet även om det inte längre går att påverka. Motivation, skicklighet och de metoder som används av företagets representanter i sanningens ögonblick avgör enligt Normann (2000) den serviceleveransprocess som blir utslagsgivande för den upplevda tjänstekvaliteten. Den tekniska kvaliteten, vad, kan med en välfungerande funktionell kvalitet, hur, skapa mervärde för kunden och på så vis nödvändiga konkurrensfördelar (Grönroos, 2002). Personalen som möter kunden, och alltså har en viktig roll i den funktionella kvaliteten, måste därför ses som en stor tillgång inom företag.

### **5.3 Den mjuka tjänsten**

Det som är unikt med tjänster är att de är immateriella, de är processer, kunden deltar i tjänsteprocessen och produktion och konsumtion sker delvis samtidigt. Eftersom tjänster är processer där kunden ofta medverkar är de väldigt komplexa. Processen består av en rad aktiviteter, och det är resultatet av dessa, som påverkar kundens uppfattning om tjänstens kvalitet och därmed också det värde den har för kunden (Grönroos, 2002).

Inom ett företag är det viktigt att vara medveten om att det inte enbart är det som kan utläsas i balans- och resultaträkningen som påverkar hur framgångsrikt företaget kan komma att bli. De så kallade mjuka värdena, det intellektuella kapitalet, spelar en allt mer avgörande roll i den växande servicesektorn. Det är därför viktigt att se den personal som möter kunden som en mjuk och mycket värdefull tillgång. Det är nämligen dessa mjuka tillgångar, som tillsammans med övriga resurser i företaget, skapar det *mervärde* som får kunden att känna sig bekväm, ett mervärde som förhoppningsvis resulterar i nöjda och återkommande kunder. Mervärde för kunden kan vara den service som innebär att kunden upplever det som att personalen gör det där ”lilla extra”. Det kan också vara det för kunden osynliga arbetet som bidrar till kundens totalupplevelse. Här menar vi framförallt det arbete som är förlagt i de bakre regionerna och som Grönroos (2002) i sin modell visar som de faktorer som skapar förväntningar vilka senare kan komma att styra kvalitetsupplevelsen för kunden (se fig.1 *Totalupplevd Kvalitet*, s.16). Om företaget förstår och arbetar med dessa faktorer på ett kundorienterat sätt är mycket vunnet för att kunden ska få en lyckad totalupplevelse av de tjänster och den service företaget erbjuder.

### **5.4 Det förväntade och det upplevda**

Lindqvist och Persson (1997) hänvisar till flertalet teorier som menar att om den upplevda tjänsten var bättre än den förväntade så blir kunden mycket nöjd, om den upplevda tjänsten däremot skulle var sämre än den förväntade blir kunden missnöjd. Det uppstår enligt Grönroos (2002) ett gap mellan det förväntade och det upplevda eftersom kunden utvärderar tjänsten i samförstånd med sina förväntningar. Det problematiska med förväntningar är, förutom att de är väldigt personliga, att de ständigt förändras. Förväntningar bygger på föreställningar om hur någonting ska vara eller ske och de grundar sig bland annat på tidigare erfarenheter, kulturella och sociala normer, kunskap och värderingar.

I mötet mellan den restauranganställda och gästen definierar Namasivayam & Hinkin (2003) den slutliga serviceprodukten som något som gästen utformar mentalt innan själva servicemötet äger rum. Författarna menar att det önskade utfallet av serviceprodukten förändras under tiden som den växer fram. Serviceprodukten vid ett restaurangbesök skapas i en process under servicemötet med direktiv av gästen och med hjälp av den serviceanställda. Som restaurangbesökare har du, i enlighet med Namasivayam & Hinkin (2003), redan innan ett restaurangbesök tagit fram mentala bedömningsgrunder som i interaktion med den serviceanställda leder till önskad serviceprodukt. Att mat och dryck tillsammans med trevligt bemötande, god stämning och trivsamt atmosfär gör att gästen utvärderar tjänsten i samförstånd med sina förväntningar och med dessa formar utfallet av den upplevda tjänsten.

Känslor, humör och personlighet är egenskaper som har stor betydelse för hur den subjektiva upplevelsen uppfattas. De modeller och figurer som Grönroos (2002) använder sig av förmedlar inga känslor och hur den faktiska interaktionen ter sig när sanningens ögonblick infinner sig. I sina diskussioner bortser han nästan helt ifrån att kunden är med och producerar tjänsten och då även med på att skapa den egna upplevelsen. Vi menar att det i sanningens ögonblick ständigt föreligger en spontanitet som ingen modell i någon bok kan förbereda personalen eller kunden på. I följande citat ger en servitris exempel på när det gap, som vi tidigare nämnt, uppstår mellan restaurangbesökarens förväntningar och upplevelser:

*”Vad som mer kan gå åt skogen? Ja det kan väl vara förväntningar. Att gästen kommer in och har väldigt, väldigt höga förväntningar på en restaurang. Jag kan uppleva... förra sommaren när jag jobbade på (restaurangens namn) så kunde jag uppleva att gästen hade högre förväntningar på restaurangen som sådan när det gällde service, klass, attityd. Hela helhetsupplevelsen blev många gånger... ehh... väldigt fel därför gästen kom in, förväntade sig en flerstjärnig krog men det var bara en helt vanlig restaurang med alldaglig serveringspersonal och... ja, en vanlig meny så att säga. Går man då till en restaurang som man tror är någonting extra så har man ju också extra höga krav. Och kan inte de infria dem så blir det ju då många gånger... ja, att man blir besviken som gäst”.*  
(Pernilla, servitris)

Beskrivningen visar vilken betydelse också miljön, eller det så kallade serviscapet, har för förväntningarna. Vi skrev tidigare att restauranger i sin utformning tycks vara oberoende av sin yttre omgivning och sin lokala placering om man ser till miljön inne på restaurangen. Förväntningarna som den yttre omgivningen och läget bidrar till att skapa kan däremot inverka på helhetsupplevelsen enligt intervjupersonen i citatet ovan. Restaurangen i citatet är



centralt belägen i en större svensk stad. Vi tror att restaurangens rykte och image som en publikdragande mötesplats med priser över de genomsnittliga hjälper till att höja förväntningarna på en restaurang med ”*ett ganska exklusivt utseende på själva baren när man kom in, stora panoramafönster ut mot torget och nyöppnat med en ny, häftig design inuti*” (Pernilla, servitris). Att rykte och image spelar roll för den förväntade kvaliteten på ett restaurangbesök överensstämmer med de faktorer som Grönroos menar påverkar den totalupplevda kvaliteten på en tjänst (se fig.1, *Totalupplevd Kvalitet* s.16). Intervjupersonen berättar vidare att hon inte mådde bra i att arbeta i en situation där gästens förväntningar inte infriades. Hon kände det lite som att hon lurade gästerna, att de ”snuvades på paketet”. Det uppstod ett gap mellan det gästerna förväntade sig och den upplevelse restaurangen kunde ge. I en sådan situation är det serveringspersonalen som, i sin direktkontakt med gästen, blir mottagare för gästens missnöje. Grönroos (2002) menar att det ur marknadssynpunkt är bättre att lova lite mindre men ge lite mer. Kundens förväntningar är då inte så höga och kommer att mötas av en kvalitet som överstiger den förväntade.

## 6 Servicemötets språk och signaler

---

*I följande kapitel diskuterar vi de faktorer som påverkar servicemötet och sanningens ögonblick och hur man med gjorda erfarenheter och tidigare upplevelser definierar olika situationer. Vilket förhållningssätt finns för beteende och kommunikation under de förhållanden i vilka servicemötet på restaurangen äger rum?*

---

Charon (2001) skriver att symbolisk interaktionism fokuserar på den process vari individer interagerar. Han menar att samhällen, grupper och organisationer är baserade på dessa interaktioner mellan individer. Mötet på en restaurang mellan restaurangens serveringspersonal och gäster är ett av många exempel på interaktion. Serveringspersonalen är med om dagliga möten med olika gäster och som gäst möter du olika serveringspersonal beroende på val av restaurang. Dessa möten, menar vi, återspeglar tidigare möten och erfarenheter, och ger ökad kunskap och förståelse inför framtida möten. Dessa förändringar är en ständig process som gör att vi blir som vi blir (Trost & Levin, 1996). Grove & Fisk (1992) skriver att definitioner av verkligheten växer fram i händelseögonblicket och att de närvarande individerna anstränger sig att tolka situationen så att en definition av denna blir verklig. Medan situationen utspelar sig sker även en definition av densamma inom oss och det är utifrån denna definition som vi skapar oss en uppfattning om vad vi upplevt (Charon, 2001).

### 6.1 Symbolernas roll i servicemötet

Vi människor verkar inom en värld av symboliska förhållanden. Vi rör oss mot, eller inom, den värld som definierats av andra, och som vi tar del av genom symbolisk kommunikation (Charon, 2001). I kommunikation blir dessa symboler den verklighet i vilken vi lever. Symbolerna ger oss mening och på så vis socialiseras vi in i det samhälle och den värld vi lever i. Genom våra erfarenheter lär vi oss vilka symboler som står för vad, hur vi ska agera på rätt sätt och vad vi inte bör göra. Symbolerna och vetenskapen om dem, skapar en tillhörighet som är av stor vikt för oss människor att känna delaktighet i. Dessa symboler finns i samhället och för många av oss är det inget vi reflekterar över eller lägger märke till, vi ser dem bara som naturliga måsten eller kanske som rutiner och vanor. Vi följer detta tysta språk utan att egentligen fundera på varför vi gör det.

Varje plats tycks ha sina specifika symboler och språk. Även på en restaurang ser vi dessa olika symboliska förhållanden. Förhållandena blir verkliga genom den symboliska kommunikation som Charon (2001) talar om. Gästen tycks veta vad som ska göras och vilket

uppförande som förväntas av honom eller henne. På samma sätt vet serveringspersonalen hur bemötandet av gästen ska ske och hur uppträdandet bör vara under gästens besök. Som restauranggäst inväntar du serveringspersonal som genom sitt bemötande bekräftar att det finns ett bord ledigt och att du därigenom är accepterad som gäst på restaurangen. Det första intrycket i mötet är viktigt och servicepersonal är oftast väl medvetna om dess betydelse. Serveringspersonalen vet om att detta välkomnande är viktigt för den fortsatta interaktionen och kanske är det därför många restauranger har en hovmästare vars uppgift är att välkomna och placera nya gäster.

## 6.2 Att mötas i kommunikation

Kommunikation spelar en avgörande roll i samspel mellan människor. Med kommunikation överför vi och tar emot budskap från andra och kommunikation tycks vara nödvändigt för att vi överhuvudtaget skall kunna överleva som människor, fysiskt och socialt (Maltén, 1998). Verbal kommunikation är den kommunikation vi förknippar med servicemötet och samtalet mellan serveringspersonal och gäster kan givetvis se väldigt olika ut. De fyra restauranganställda vi talat med menar dock att det finns vissa gemensamma nämnare, vissa artighetsfraser och samtalsämnen som är ofta återkommande. En servitör beskriver det så här:

*IP: "Vissa standardsaker har man ju som man talar om... har de barn med sig så brukar jag presentera mig och fråga vad barnen heter och..."*

*I: Varför gör du det?*

*IP: Ja, jag tycker om barn. Jag tycker om gäster som tycker om mig (skratt) och föräldrar brukar tycka om sina barn och då, då har vi en naturlig mötespunkt där, i barnet".*

(Daniel, servitör)

Vi tycker att citatet ovan även belyser vikten av att hitta något gemensamt, något att bygga interaktionen kring för att som han säger ha en "naturlig mötespunkt där, i barnet". Här får barnet representera den komponent i interaktionen som fungerar som ett avstamp mot ett lyckat servicemöte. Det hade lika bra kunnat vara en dialekt eller ett yttrande som hade kunnat fungera som en naturlig mötespunkt för parterna.

Att vidhålla den typ av kommunikation gästen har förväntningar på kan bli en utmaning för personalen:

*"... det är klart att man går in i en roll, det gör man. Men jag tycker ändå att...det är klart, att när gästerna säger tråkiga skämt så kan du ju inte bara skita i att skratta, då skrattar man lite ändå men..."*

(Amanda, servitris)

Hur personalen uttrycker sig hör till rollen och det är bra att kunna känna av på vilken nivå man bör lägga samtalet. Att kommunikationen sker på samma våglängd, och att man använder sig av samma kroppsspråk och känslbudskap är betydelsefullt för dialogen (jfr Maltén, 1998) och illustreras i följande citat:

*”Jag känner att det ingår i min yrkesroll att bemöta gästen där gästen befinner sig. Ehh...uttrycket att tala till bönder på bönders vis... och det gäller ju. Så när man tittar på en gäst och bedömer en gäst så får man vara väldigt försiktig till man inser vem man har att göra med”.*  
(Daniel, servitör)

### 6.3 Det tysta språket

Det kan vara svårt för serveringspersonalen att, som servitören i citatet ovan uttrycker sig, inse vilken typ av gäst man har att göra med. En överraskande stor del förmedlas via icke-verbal överföring av vad vi vill uttrycka, medvetet eller omedvetet. Interaktion handlar inte bara om det talade språket utan även om kroppsspråk och minspel (Trost & Levin, 1996). Med betoning, tonläge, gester, miner och kroppsställning sänder båda parter budskap till mottagaren i form av signaler (jfr Maltén s.14, 33). Det finns i vårt samhälle flera exempel på signaler och handlingar vilkas betydelse och innebörd delas av samhällets medlemmar. För att signalerna ska ha en mening och inte misstolkas förutsätts det att det finns en förståelse mellan de interagerande parterna.

Det finns signaler som kan ses som mer eller mindre karaktäristiska för restaurangmiljöer. Här tänker vi främst på det signalspråk som används i servicemötet mellan personal och gäst. I de intervjuer vi genomfört med serveringspersonal och restaurangbesökare har alla betonat vikten av *uppmärksamhet* som en förutsättning för ett lyckat servicemöte. Att ge eller tilldra sig någons uppmärksamhet är på en restaurang ofta något som görs med hjälp av kroppsspråket. På frågan om hur hon som restauranggäst får serveringspersonalens uppmärksamhet svarar en person så här:

*IP: ”...man får ju försöka och ge dom en blick och så... sätta sig tillbaka på stolen... jag tycker ju inte att man ska behöva hojta så där...*

*I: ... knäppa med fingrarna?*

*IP: Knäppa med fingrarna... njae det brukar de bara bli irriterade på så det beror ju också på om de är nischade, restaurangen. Sådana där hårdrocksrestauranger och sånt där är det meningen kanske att man ska hojta tillbaks så där men ehh... på en sportsbar där det finns vissa teman där fungerar det ju på ett annorlunda sätt ... man kanske ska gå*

*fram till baren själv och säga till att nu vill vi ha kaffe eller... jag vet inte... det beror ju på. Är det servering så ska ju personalen kunna fatta det.”*

(Martin, restauranggäst)

Vad som är intressant är att det även när det gäller det icke-verbala, uttalade språket så är det vissa normer som styr vårt beteende. Det är inte socialt accepterat att hojta eller knäppa med fingrarna efter restaurangpersonalen. En annan restaurangbesökare vi talat med menar dock att få uppmärksamhet genom att knäppa med fingrarna inte nödvändigtvis uppfattas som ”fult” eller fel beteende utan han uttrycker det så här:

*”... jag tror att det är något slags invariant...något man får lära sig att man inte ska vissla på personalen och sånt där men egentligen tror jag inte att de blir så irriterade utan att det är mer för att de har lärt sig att man ska bli irriterad och så blir de det...”*

(Martin, restauranggäst)

Beroende på den personliga tolkningen av sammanhanget kan samma kommunikation tillskrivas olika innebörd för de inblandade parterna. Kommunikationen tycks dessutom vara situationsbaserad vilket överensstämmer med Malténs (1998) resonemang om att all kommunikation äger rum i en fysisk, social/emotionell eller kulturell kontext. Den fysiska kontexten beskriver tid, plats och yttre faktorer vilket på en restaurang är inredning, dofter och ljud men även övriga gäster och personal. Den social/emotionella kontexten avser abstrakta företeelser som atmosfär, rollfördelning och status/rang. På restaurangen visas detta i den stämning som råder, vem som gör vad och hur interaktionen och samspelet mellan de närvarande ter sig.

Ett annat sätt att lyfta fram och förklara kontextens betydelse för interaktionen är att beskriva den i metaforer. Det finns de som menar att användandet av metaforers kraft är underskattad (Romm, 1989). *”Metaphor is a primary way in which we accommodate and assimilate information. ... it is the source of our capacity to learn and the centre of our creative thought”* (Kittay i: Romm 1989, s.37). Att se och beskriva möten mellan människor i metaforer är ett sätt att försöka förstå hur vi interagerar med varandra beroende på i vilket sammanhang vi befinner oss (Williams & Anderson, 2005). Med hjälp av teaterföreställningen som en metafor menar vi att restaurangens kontext och interagerande kan illustreras och tydliggöras på ett överskådligt sätt.

## 7 Det dramaturgiska perspektivet

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera servicemötet och sanningens ögonblick ur den socialkonstruktivistiska ansatsen. Vi kommer med stöd av teorier och vårt insamlade empiriska material diskutera och illustrera hur det går att se restaurangen som teater.*

---

### 7.1 Restaurangen och servicemötet som teater

Hur vi kommunicerar med varandra och hur vi presenterar oss själva kan beskrivas med termer som används inom teater och drama (Grove & Fisk, 1992). Williams & Anderson (2005) menar att vi människor genom teatern kan se på oss själva som individer och att vi utifrån det kan se och förstå världen runt omkring oss. Det dramaturgiska perspektivet karaktäriseras av att se tjänstemötet som en teaterföreställning. Frågor kan ställas som: Vad har vi här? Vad händer, vad utspelar sig? Den ena föreställningen är inte den andra lik och vi lär oss av de erfarenheter vi gör i de olika framträdandena.

Romm (1989) beskriver restaurangservice som en komplex social upplevelse och menar att det är tacksamt att ta till teatermetaforen för att belysa komplexiteten. Att beskriva restaurangen som en scen där det utspelas en föreställning och där miljö, atmosfär och inredning utgör rekvisita är en bild som känns verklighetsskildrande. Grove och Fisk (1992) menar att en liknelse kan göras mellan en teaters publik och en restaurangs gäster. Båda kommer till föreställningen med förväntningar och krav. Restaurangens publik (gäster) kommunicerar både verbalt och icke-verbalt till sina skådespelare (serveringspersonal) och det kräver, för att hålla högsta nivå på föreställningen, att skådespelarna är medvetna om dessa krav för att på bästa sätt kunna servera publiken det som förväntas.

Det sker ett nödvändigt utbyte av information mellan aktörer och publik i servicemötet och utan denna interaktion blir det ingen föreställning. Informationsutbytet innehåller även kritik och viktig information för båda parter. Både aktörerna och publiken ges en möjlighet att slipa till och ändra sitt agerande utifrån den ömsesidiga feedback som sker i interaktionen. Feedback kan exempelvis vara positiv eller negativ i form av språk, gester eller dricks (eller utebliven sådan).

### 7.2 Roller

Då interaktion är symboliskt skapas det olika roller. För att denna rollfördelning ska ske på ett bra sätt krävs det att de olika parterna har en förståelse för den andres behov och perspektiv

(Charon, 2001). Lindquist & Persson (1997) skriver, med referens till Solomon et al, att servicemöten innehåller invanda handlingsmönster som bestämmer vad som sker och som beror på hur den rådande *scenen* ser ut. De inblandade personerna intar roller vari de förväntas agera på lämpligt sätt enligt det handlingsmönster som finns förutbestämt. De restauranganställda innehar specifika roller som alla bidrar till helhetsupplevelsen där både *aktörer* (servicepersonal) och *publik* (gäster) medverkar. Människorna byts ut men rollerna består, menar Lindquist & Persson (1997). Att en och samma individ går från en roll till en annan visar följande citat från en servitris:

*”Man börjar väl kanske då när man kommer in på restaurangen att man går in i arbetskamratsrollen, faktiskt. Så det gör man nog redan när man kommer till jobbet. Så redan där när man stiger in på sin arbetsplats så tycker jag att man går in i en roll även om man har haft en tråkig morgon och så, så kanske man känner att nä, så går man in och är trevlig mot sina kollegor... och sen tycker jag att man går in i ytterligare en roll, lägger på sig den här arbetsrollen ytterligare, och det är faktiskt i själva ögonblicket där du möter gästen. När du så att säga fullt ut blir servitrisen”.*

(Amanda, servitris)

När personalen kommer till restaurangen finns det ingen publik och föreställningen som kommer att äga rum dem emellan har ännu inte börjat. Vad som dock tar sin början är rollbesättningen. Servitrisen i citatet ovan förklarar det som om hon genom att inta scenen, med eller utan publik, går in i en roll anpassad för situationen. Efterhand som situationen förändras växlar aktören roller. Goffman (1959/2000) menar att aktören från början är obekant med sin scen. I restaurangens fall rör det sig om att aktören inte har någon vetskap om vem det är som kommer att vara dennes gäster för kvällen. Aktören får istället förlita sig på att föreställningen följer ett visst *script*, eller manus, det vill säga uttalade och uttalade normer och regler som gäller beteende och utförande.

### **7.3 Manus**

Ägaren av restaurangen kan med ett dramaturgiskt synsätt ses som producent, den person som ansvarar för att alla bitar finns på plats att arbeta med och för. Romm (1989) ser ägaren som producenten som tillhandahåller resurser i form av kapital, förmåga och ett manus. Ett manus är de direktiv för handlingar som skapas som grund för restaurangen och dess anställda att stå på och agera efter (jfr Williams & Anderson, 2005). Denna grund är sedan det som erfarenheterna och upplevelserna skapas utifrån. Det är därför viktigt att serveringspersonalen känner till det manus de arbetar efter, att det blir en verklighet som existerar inom

restaurangen. Om detta är en rutin som spelas upp gång efter gång, besök efter besök och som får fungera som den ”rätta” inom restaurangen blir det handlingsmönster som kommer att uppfattas som naturligt och som det ”enda rätta”.

På liknande sätt som kunden tar med sig föreställningar och förväntningar tar även personalen med sig föreställningar och förväntningar in i sanningens ögonblick. Här spelar företagskulturen en viktig roll. Företagskulturen är de gemensamma värderingar och föreställningar som råder och som ger dess medlemmar en mening och regler för beteende inom företaget. Företagskulturen är ett resultat av det förflutna och den ger stabilitet och förutsägbarhet åt företaget. Med en starkt förankrad företagskultur som på ett tydligt sätt kommuniceras till de anställda menar vi att det blir lättare både för management och för de anställda att förmedla företagets budskap och värderingar vidare till kunden. Om företagskultur ses som de normer och de gemensamma värderingar som råder inom restaurangen kan en liknelse göras mellan dessa och det manus, eller script, som Goffman (1959/2000) beskriver. Även Normann (2000, s.71) kan sägas poängtera vikten av att ha ett manus då han skriver att *”en enda uppsättning av grundläggande principer ska genomsyra hela organisationen, från företagsledningen, genom alla nivåer och fram till sanningens ögonblick”*.

Tjänsteföretaget måste hantera det interna klimatet så att det avspeglar sig i arbetet ut mot kunden. Det är nämligen genom dessa värderingar som företaget kan signalera budskapet att god service är av stor vikt (Grönroos, 2002). Detta tankesätt kan liknas vid Normanns (2000) beskrivning av den interna servicecirkeln. Tillsammans med goda värderingar och normer sker det även sanningens ögonblick inom företaget, det vill säga personalen emellan. Företagets inre liv kan liknas vid de yttre möten som dagligen sker mellan kund och personal. Den inre servicecirkeln får därför representera de inre möten, de möten mellan olika hierarkiska nivåer och funktionella sektorer som dagligen sker inom företaget. De inre mötena förbereder företaget att, med alla resurser och på bästa sätt, kunna möta kunden i sanningens ögonblick.

*”Vi var en liten stab som arbetade ihop, men med det chefsmannskapet vi hade där så, så blev det att man följde de exempel som cheferna gjorde. Så att där fick de ju verkligen visa hands on att så här vill vi att det ska vara på vår restaurang och så blev det. De körde också väldigt mycket att om vi är trevliga och gulliga mot varandra så är det ett sätt att visa service också. Att precis så gulliga och trevliga som vi är mot varandra, ännu gulligare är vi*



*mot gästerna. Alltså... den andan som rådde bland personalen rådde även i vårt bemötande av gäster. Vilket jag såg som väldigt positivt och gav en bra och härlig energi. Gästerna blev väldigt nöjda och glada och ja...”.*  
(Pernilla, servitris)

Det är viktigt för företaget att skapa en företagskultur som motiverar och engagerar medarbetarna att vara effektiva, kreativa och ha förmåga att självständigt agera i mötet med kunden. Som vi talat om tidigare sker det ett stort antal sanningens ögonblick även inom olika företag och restaurangen är inte ett undantag. På liknande sätt som en teaterföreställnings skådespelare måste kunna lita på och samarbeta med personalen bakom kulisserna, måste restaurangpersonalen lita på att det finns en samverkan mellan dem och övrig personal som exempelvis kockar, diskare och restaurangchefer. Det gäller för restaurangpersonalen att kunna läsa av situationen och gästen i sanningens ögonblick samtidigt som en trygghetskänsla måste finnas i att restaurangpersonalen vet vilka värderingar och normer som råder inom företaget.

#### **7.4 Fasad**

I mötet, eller interaktionen, mellan serveringspersonal och restauranggäst, visar parterna upp en lämplig *fasad* som passar för situationen. Goffman (1959/2000) delar in fasaden i två dimensioner; den personliga fasaden som inkluderar individens uppträdande och manér och den inramande fasaden (*the setting*). Vi förväntar oss, enligt Goffman (1959/2000) ett visst sammanhang mellan uppträdande, manér och inramning och det är undantagen från detta sammanhang som får besökaren att reagera. Så länge det råder harmoni mellan de tre är det bekvämt för, i det här fallet, gästen som då känner sig hemma i situationen och det ger honom/henne möjlighet att ”*mobilisera sina tidigare erfarenheter och sitt stereotypiska tänkande*” (Goffman, 1959/2000, s.32) kring exempelvis ett restaurangbesök.

#### **7.5 Föreställningens team**

Det manér och uppträdande som den individuella servitören uppvisar kan enligt Goffman (1959/2000) ses som en integrerad del i ett intimt samarbete mellan flera deltagare i.e. övrig personal. Goffman (1959/2000, s.75) kallar detta framträdande av ”*en samling individer som samarbetar i framställningen av en rutin*” för *team*. Teammedlemmarna är förenade med varandra genom ett ömsesidigt beroende. På en restaurang består de två (synliga) teamen av serveringspersonal å ena sidan och gästerna å den andra. De båda teamen utför och visar upp

sina respektive rutiner för varandra och det bildas en dialog och ett samspel dem emellan. På restaurangen blir serveringspersonalen, med Goffmans (1959/2000) definition, det agerande teamet och gästerna publiken. Nedanstående citat betonar vikten av att teamet samarbetar. Den, för publiken, osynliga delen av det agerande teamet är lika betydelsefull som den som syns:

*”... och då menar jag att för att krogverksamheten ska kunna fungera, utifrån det ställe man är på, så måste man se till att alla arbetar på samma sätt och där innebär det också att styra in gästen så att gästen väljer så att säga det som fungerar bäst för krogen. Om inte det fungerar i disken så spricker det, om det inte fungerar i köket så spricker det, om det inte fungerar med befintlig hovmästare så spricker det och om det inte fungerar med dina kollegor så spricker det. Jag menar, alla de här bitarna måste samverka för att det ska bli, för att man ska kunna utföra sitt jobb till max prestanda, utan att för den sakens skull gå under av stress”.*  
(Linda, servitris)

Det finns alltid en risk att framställningen kan saboteras genom exempelvis olämpligt uppträdande av någon eller några inom teamet, och det är därför viktigt att det finns tillit mellan medlemmarna. Det är dock så att även om en teammedlem saboterar framställningen är han/hon fortfarande en del i det dramaturgiska samarbetet och en del av teamet (Goffman 1959/2000). Motsättningar och meningsskiljaktigheter mellan teamets medlemmar skapar förvirring i upptråthållandet av en definition av situationen. Öppna motsättningar inför en publik låter illa och bör undvikas. Exempelvis är det ”förbjudet” att kritisera sin kollega inför gästen. Istället måste övriga teammedlemmar vänta tills de befinner sig bakom kulisserna så att servitrisen inte blir bortgjord inför sina gäster. Om detta trots allt sker kan det enligt Goffman (1959/2000) medföra en allmän förvirring både hos aktören, och hos publiken som kanske får ett helt annat intryck av teamet som helhet. Föreställningen störs och publiken tar del av något de inte borde se och som skadar uppfattningen om föreställningen.

Trost & Levin (1996) hänvisar till socialantropologen Ralph Linton som menade att *”var och en är visserligen en enhet i sig själv men kan inte tänka sig eller tänkas vara utan gruppstillhörighet”* (Trost & Levin, 1996, s.126). Det är gruppens förväntningar som avgör hur den enskilde handlar i en viss situation och varje individ har en given position i gruppen som styrs av förväntningar och normer. Till varje position hör, med referens till Mertons terminologi (Trost & Levin, 1996), olika delroller eftersom gruppstillhörighet och förväntningar skiftar beroende på situation och sammanhang. Om din totalroll är att vara servitör har du olika delroller i din relation till gästen, chefen, kollegorna etc. Det är även

genom dessa roller som serveringspersonalen kommunicerar. Det finns en uppdelning av arbetet dem emellan samtidigt som det förväntas av dem alla att hjälpas åt:

*”... ibland om jag har det lite lugnare ett tag. Eller om en gäst från min kollegas bord frågar efter mer att dricka så kan jag ju fixa det... fast det inte är mitt bord... eller min gäst”.*

(Amanda, servitris)

Det är inte bara i lugna situationer som serveringspersonalen kan behöva hjälp av sina kollegor. Det kan uppstå situationer med exempelvis för mycket sprit eller för mycket flörtande:

*”... det är arbetsamt om en gäst skulle visa lite för mycket intresse för en och frun sitter bredvid... då försöker man ju att avvisa utan att avvisa gästen som gäst, men skulle det bara bli för mycket då går jag bak där bak och säger till hur läget är för att få stöd av de andra”.*

(Linda, servitris)

Till ovan citat vill vi lyfta fram det som Goffman (1959/2000) menar med att vi alla bär en mask. Eftersom föreställningen är igång behåller servitrisen masken på. Hon följer det rollbeteende som publiken och övriga aktörer förväntar sig och hon anpassar sig till en situation på ett sätt som kanske inte hade kommit ifråga utanför rollen. Med en visad lojalitet för rollen, föreställningen och de medverkande vill hon inte ”ställa till med en scen”. Här ser vi tydligt att det under en föreställning, där serveringspersonalen spelar en roll inför sin restaurangpublik, finns ett beroende av att tillhöra ett team. Masken som bärs under framträdandet kan tas av bakom kulisserna och efter föreställningens slut för att låta de upplevda känslorna synas. Men detta synliggörs endast inför det egna teamet. För att rädda föreställningen söks råd och bekräftelse hos teamet för att under nästa akt på bästa sätt kunna interagera med sin publik. Betydelsen av att det finns en fristad för serveringspersonalen bakom kulisserna kan vara viktig för återhämtning och motivation och ge inspiration till fortsatta positiva servicemöten.

## 8 Känsla för service

---

*Servicemötet ställer krav på de inblandade parterna. Vilka förväntningar finns och vilka egenskaper är lämpliga i interaktion med de Andra? I det här kapitlet visar vi vilka olika förhållningssätt som kan vara betydande för att servicemötets utfall skall uppfattas som positivt.*

---

### 8.1 Servicemötets regler

Abiala (2000) menar att servicemötet kan ses som en tolkningsprocess som krävs för att båda parter ska kunna utveckla en gemensam känsla. Under servicemötet måste individerna lita på egenskaper som att kunna ”känna av” den rådande känslan av den stämning som skapas dem emellan. Kunskap och erfarenhet av liknande situationer ger en trygghetskänsla som kan ge positiv energi till mötet. Abiala refererar till Hochschild som talar om ”feeling rules”. Dessa ”feeling rules” behövs då känslor fungerar som vägvisare och som lite av ett rättesnöre i individers tillvaro. Vi behöver helt enkelt regler för känslor för att vi ska kunna samspela med andra människor, menar Hochschild (i: Abiala, 2000). Citatet nedan visar hur serveringspersonalen ständigt behöver göra sin egen analys, och känna av gästen med hjälp av vad intervjupersonen kallar för ”fingertoppskänsla”, för att kunna hantera situationen:

*IP: ”...man lär sig att läsa människors kroppsspråk, hur de beter sig i de givna situationerna när de ska äta på en restaurang eller dricka i en bar eller så... Det är inte säkert att det stämmer i alla situationer ute i vardagslivet men eftersom man befinner sig på golvet åtta timmar om dagen då får man ganska snabbt upp en känsla för vem som är vem.*

*I: Samma situation återspelar sig?*

*IP: Absolut. Det gör det ju. Det finns ju gäster som klagat på maten och hur jag hanterat det... jag menar klagomål på maten det händer ju då och då och har man jobbat 15 år så har det väl hänt ett par gånger liksom och då lär man sig att hantera det på olika sätt och då gäller det någonstans att man, att den här fingertoppskänslan kommer in, där man kan möta... vem är det jag talar med och hur ska jag bemöta detta? För att lösa det på ett så smidigt sätt, för både mig och gästen”.*

*(Pernilla, servitris)*

Hochschild menar att det finns vissa ”feeling rules” tillhörande servitris/servitöryrket som innebär vänlighet, god humor och omtanke. Dessa tre ”feeling rules” är något som måste identifieras för att på bästa sätt lära känna sitt yrke och sin gäst/kund (Hochschild i: Romm, 1989). Romm (1989) för denna diskussion vidare och menar att det är ett måste för restaurangen att skapa goda känslor och goda upplevelser genom hela restaurangbesöket. Vårt empiriska material visar att det är viktigt att gästen får känslan av att höra till, att vara igenkänd och uppskattad. Denna känsla av välkomnande anser Romm (1989) att det är upp till

serveringspersonalen att skapa vilket kräver en god självkontroll och ett ständigt kompromissande. Hur långt man som servitör eller servitris vill gå i att skapa en välkomnande och igenkännande känsla är individuellt. Serveringspersonal är medveten om att det är en tjänst som ska utföras och som det tas betalt för, och de får betalt för att utföra den. Här menar vi att det sätts en social press på personalen att i samspelet med de Andra agera på det för företaget ”rätta” sättet. Samtidigt ska personalen, utifrån sina egna personliga behov, hantera de önskemål som gästen har. Egna värderingar och uppfattningar kan komma att krocka med företagets.

## **8.2 Den styrda friheten**

Grove & Fisk (1992) menar att kunder lär sig att uppföra sig genom erfarenheter av olika servicesammanhang. Erfarenheter leder, tillsammans med rådande sociala normer, till uttalade regler för sätt att vara på och agera efter. På så vis menar vi att restaurangbesökarens förfarande är styrt av de normer som gäller för ett restaurangbesök:

*”... det är klart... man vet ju vad som ska göras, eller kanske inte göras... jag menar man går ju inte bara in och sätter sig utan att ha blivit placerad vid ett bord... det skulle nog tyckas vara ofint och det vill man ju inte vara”.*

(Camilla, restauranggäst)

Samtidigt är det viktigt för gästen/kunden att känna att han gör medvetna val. Serveringspersonalen kan till exempel genom att ge information och rekommendationer om restaurangens utbud styra gästen i den riktning som passar bäst för situationen. Även om det kan vara ett medvetet sätt för personalen att kontrollera situationen kan det samtidigt underlätta för gästens känsla av frihet att fatta beslut och bidra till dennes känsla av kontroll. Detta, menar vi, kan beskrivas som att en ”styrd frihet” existerar. Denna styrda frihet är inget som gästen funderar över utan snarare upplever som ”att så här går det till att gå på restaurang” och ”det här förväntas av mig som gäst”.

### **8.2.1 Serveringspersonal som dirigent**

Goffman (1959/2000) skriver att den som har förmåga att ta tag i och hålla kvar initiativet i en servicerelation, exempelvis serveringspersonal-restauranggäst, har en fördel i att kunna styra och kontrollera gästens beteende. Kontroll över inramningen är en fördel för serveringspersonalen då det ger dem möjlighet att använda strategiska knep för att styra publiken. Som den intervjuade påpekar i citatet ovan så tydliggörs en styrning av gästens

beteende redan vid dörren. En skylt med ”var god invänta hovmästaren för placering” möter gästen och sedan en förfrågan från hovmästare eller servitör om sällskapet i fråga har reserverat bord för kvällen. Det kan uppstå irritation om kontrollen går förlorad om gästen med sällskap till exempel ignorerar (eller inte ser) skylten utan istället slår sig ner vid självvalt bord. Det uppstår då en förvirrad situation där servitören måste improvisera för att få gästen att agera på det sätt som han vill. För servitrisen eller servitören gäller det att uttrycka sig och agera på ett visst sätt för att kunna förmedla de intryck som hon/han vill överföra till gästen (jfr Goffman 1959/2000):

*”... det gäller ju hela vägen, jag menar om kockarna har sagt till mig i köket att de vill att det serveras framförallt rätt 3 på menyn då är det ju den jag med glädje informerar gästerna om och nästan så att tårarna rinner ur ögonen på mig om hur otroligt bra meny nummer 3 är. Men det är faktiskt under förutsättning att jag också själv tror att nummer 3 är bra... det gäller ju även det här med att, att så att säga styra gästen i rätt riktning”.*  
(Pernilla, servitris)

Enligt Goffman (1959/2000) är det väldigt viktigt att bli accepterad i den roll man spelar och för aktören är det viktigt att inge ett så gott självförtroende som möjligt inför sin publik. På frågan om hur den serviceanställda vill presentera sig själv inför sina gäster svarar en servitris så här:

*”Hur jag vill att gästen ska uppfatta mig? Som avslappnad, som lätt att ha att göra med. Som lätt att prata med. Samtidigt som jag är där i min yrkesroll, alltså samtidigt som jag är på min arbetsplats så att säga, så vill jag att gästen ska känna sig avslappnad. Jag vet inte hur man ska förklara det riktigt, det är... Det ska inte vara att de känner att det är pinsamt att fråga någonting eller... be om någonting. Jag är lika mänsklig som de är trots att jag har en vit skjorta och fluga på mig. Att vi är på samma plan om man säger så”.*  
(Linda, servitris)

För personalens del ligger det i servitörens/servitrisens intresse att styra intryck genom att uppträda normalt. Vad som är normalt är naturligtvis situationsanpassat och varierande men här menar vi det som inte påkallar mer uppmärksamhet än något annat. Om den serviceanställda till exempel tappar en gaffel på golvet förväntas han hämta en ny. Att han kanske bara går ut och vänder och kommer tillbaka med samma gaffel spelar inte så stor roll så länge det inte uppmärksammas av gästen. Serveringspersonalens uppgift blir att styra det för gästen synliga framträdandet till att bli så trovärdigt som möjligt (jfr Grove & Fisk, 1992).

### **8.2.2 Gästen som dirigent**

Vad som är viktigt i servicemötet är, enligt Namasivayam & Hinkin (2003), gästens känsla av kontroll. Med det menar de att gästen måste uppleva att det ”flyter på”, att det går enligt beräkningarna. Det föreligger en osäkerhet hos gästen huruvida den serviceanställda kommer att uppfylla förväntningarna på servicemötet. Teoretiskt sett kan vad som helst hända utan att gästen har möjlighet att hindra eller kontrollera det. Namasivayam & Hinkin (2003) menar därför att ju mer tid och pengar gästen riskerar i sitt tjänsteköp, desto högre blir behovet av upplevd kontroll. För att gästen trots denna risk i sitt tjänsteköp ska känna sig bekväm, kan restaurangen erbjuda tjänster och ett utbud som kan få gästen att känna det som att det är gästen som styr hela processen, allt från bordsplacering till betalning av notan. Hui & Bateson (1991) skriver att genom att kunna erbjuda kunden en valmöjlighet stärker det dennes känsla av kontroll och påverkar på så vis den upplevda kontrollen av situationen som helhet.

### **8.3 Socialt samspel**

Lyttkens (1989) beskriver social kompetens som en slags strategisk samspelsteknik, en på förhand uttänkt intryckskontroll som hjälper oss att disciplinera våra känslor och följa den uppförandekod som lämpar sig för den yrkeskategori vi tillhör. Intryckskontrollen hjälper oss att framhäva vissa positiva drag som vänlighet och förtroende och att dölja de negativa som avsky och irritation (ibid.). Lemert (i: Persson, 2000) menar att social kompetens är en förutsättning för socialt samspel och att vi utan denna kunskap och förmåga inte kan skapa sociala relationer med andra.

Donavan & Hocutt (2001) refererar till Brown et.al (2002) som beskriver kundorientering som *”a personality variable that reflects the service worker’s disposition to meet customer needs”* (s.294). De menar att en serviceanställds karaktär har stor betydelse både för hur den totala servicen bedöms av ledningen och hur den bedöms av den serviceanställda själv. Vi menar att den serviceanställdes personlighet även är avgörande för hur gästens bedömning av den totala servicen blir.

#### **8.3.1 Samspel med de Andra**

Social kompetens behövs i relationer med de personer som vi inte står i nära relation till, det vill säga de Andra (Persson, 2000). Att arbeta i serviceyrke innebär ständiga möten med de Andra, med människor du aldrig tidigare mött och kanske inte kommer att möta igen. Därför har du inte heller någon nära relation till dem. Att ”vara som man är” är förunnat de personer

med vilka man har nära relationer (ibid.) Det skulle betyda att den serviceanställda i många fall kan ”vara sig själv” i samspel med sina kollegor men använder sig av intryckskontroll eller så kallad social kompetens i interaktion med kunder eller gäster. En serviceanställd vi intervjuade svarade så här på frågan om hon känner att hon kan ”vara sig själv” på jobbet:

*”Ja, det tycker jag, men givetvis går man in lite i en roll, det gör man ju... du går ju in i din yrkesroll som servitris. Men jag tycker ändå inte att jag... skulle jag träffa mina gäster på stan och de hälsar och frågar hur läget är så är jag ju inte en helt annan människa, det är precis samma människa de står och pratar med. Men det är klart, det är klart att man går in i en roll, det gör man... Men jag tycker ändå att jag är väldigt mig själv, det tycker jag”.*

(Amanda, servitris)

Samspel handlar om individualitet, normalitet och social tillhörighet. Persson (2000) skriver att ”en någorlunda normal social varelse är socialt kompetent i den mån hon både kan hävda sitt individuella handlingsutrymme och är känslig för och kapabel att anpassa sig till de andra” (Persson, 2000, s.35). Det är inte enbart interaktionen mellan restauranggästen och serveringspersonalen som det krävs en känsla för att anpassa sig till de Andra. På en offentlig plats som exempelvis en restaurang kan detta samspel störas av andra besökare. Restaurangbesökare som har olika syfte med sitt besök eller olika definitioner på vad som är korrekt uppförande kan dels förstöra samspelet med personalen, dels med de andra gästerna:

*IP: ”Oftast vet ju gäster var gränsen går, om det inte är så att de har fått i sig för mycket alkohol. Men jag menar det handlar ju lite om sunt förnuft, man vet ju... man kan ju inte ställa sig upp och skrika i en restaurang.*

*I: Varför?*

*IP: Därför att man gör inte så bara. Där är andra gäster i restaurangen.*

*I: Det handlar om hänsyn?*

*IP: Ja, precis. Och sunt förnuft. Man gör inte så. Eller som jag kan tycka, man har fått be när det är möhippor till exempel. De har ju då uppdrag till den här stackaren som ska gifta sig och ska gå och få en femkrona av gästerna eller... Sånt tycker jag... till en viss gräns, visst, fine, då kan man skoja lite men andra gäster är där för att äta och ha trevligt. Inte för att gå på nån djävla teater, då kan man gå någon annanstans”.*

(Amanda, servitris)

Kanske är det så att vi gärna vill ta del av andras roller och skådespel, men vi vill inte kännas vid dem till den grad att de ska ingå i den egna tillvaron. Det är kul att vara åskådare till en möhippa som skojar högljutt, men det kan också vara genant att se när pinsamma uppdrag ges till den som ska gifta sig. Så om, och när, detta agerande blir en del av den personliga



verkligheten, så kommer den alldeles för nära och uppfattas då som störande. Gästen kommer ju för att *”äta och ha trevligt... inte för att gå på nån djävla teater”*. Då kan det störande sällskapet minsann gå någon annanstans!

Det kan också uppstå en orolig situation när någon annan av serveringspersonalen tar med sig någon av de Andra in bakom kulisserna.

*”Det finns de servitriser som tar med sig sina gästers barn in till köket. Detta stör mig något oerhört. Dom har inte där att göra, det är ingen plats för gästen att vistas på och inte för deras barn heller. Jag ser bara detta som ett tricks för att locka till sig mera drinks”.*  
(Linda, servitris)

Området bakom kulisserna är, enligt servitrisen i citatet ovan, inte ämnad för de Andra. Grove & Fisk (1992) skriver att publiken inte normalt är tillåten i den bakre regionen. Goffman (1959/2000) förklarar det med att det i den bakre regionen (kök, disk, kontor etc) repeteras och förbereds för den främre regionen (restaurangen) och det som sker bakom kulisserna till stor del styr vad som senare utspelas i den främre. Han menar att den bakre regionen behövs för att aktörerna ska ha någonstans att koppla av, att ta av sig sin mask och gå ur den tillfälliga rollen för en stund (ibid.).

Att visa känslor inför gästerna eller inför sina kollegor kan vara genant och möjlighet att kunna dra sig bort från strålkastarljuset blir därför viktigt. Goffman (i: Persson, 2000) talar om det *personliga reviret* som något som individen bör försvara för att inte låta det kränkas offentligt i närvaro av de Andra. För att inte kränka andras personliga revir krävs det att individen har ett visst mått av självdisciplin. Gränserna för reviret synliggörs först när någon utomstående närmar sig det, antingen rumsligt eller informationsmässigt. I det dramaturgiska perspektivet beskrivs revirgränserna som barriärer mellan den framträdande och publiken. Det finns flera sätt att markera personligt revir och på så vis signalera till sin omgivning, de Andra, att de ska hålla sig utanför. Ett sätt är vad Goffman (1959/2000) kallar för hänsynsfull ouppmärksamhet (*civil inattention*), vilket betyder att vi låtsas att vi inte ser det vi ser. Så länge man uppför sig ”normalt” i sociala sammanhang tillsammans med de Andra kan man tryggt fortsätta med det man håller på med, samtidigt som man behåller uppsikt över sin omgivning. Den hänsynsfulla ouppmärksamheten utgörs av ett ömsesidigt arbete för att upprätthålla ordning i samspel mellan människor som inte känner varandra (Persson, 2000).

### 8.3.2 Servera ett leende

Att man som serviceanställd bör ha vissa egenskaper för att passa för yrket tycks vara en allmän uppfattning. Donavan & Hocutt (2001) refererar till Kotler et.al som skriver att *"if you want courteous service, you must hire friendly, courteous people..."* (s.295) med vilket de menar att med rätt förutsättningar och verktyg kan vem som helst utföra det tekniska, men att vara artig och vänlig är svårare att lära ut. I en empirisk undersökning av vilka kvaliteter hos den serviceanställda som har störst betydelse för kunden, visade det sig att när det gäller återkommande kunder, är det förmågan att skapa en personlig relation till kunden (Donavan & Hocutt, 2001). Att den serviceanställda "lär känna" sin kund handlar till stor del om att anpassa bemötandet av honom/henne till ett personligt sätt förklarar en servitris så här:

*I: "Finns det skillnad på gäst och gäst och hur märker man det?"*

*IP: Ja, det är svårt att säga men det är väl någon slags fingertoppskänsla man får ha.*

*I: Så det är en del av jobbet, att kunna läsa människor?"*

*IP: Ja... man läser av rätt så snabbt, man lär sig det. I början hade jag väldigt svårt för det, när jag började som servitris. Men nu kan man ju läsa av rätt så snabbt bara de går in genom dörren. Vad det är för typ av människor, om man kan skoja med dem eller om de är...*

*Man är ju inte likadan, man pratar olika beroende på vad det är för typ av människor. Om det är affärsfolk eller om det är folk i mormor och morfars ålder eller om det är femåringar eller..."*

*(Amanda, servitris)*

Romm (1989) menar att restauranggästen vill ha mer än mat vid restaurangbesöket, ett trevligt och vänligt bemötande är också något som efterfrågas. Det är inte bara den fysiska hunger som ska mättas, utan även den psykiska förväntan ska uppfyllas. För att följa Romms (1989) resonemang kräver gästen ett mervärde. Mervärde för en restaurangbesökare kan vara den service som innebär att han eller hon upplever det som att personalen gör det där "lilla extra". En extra påtår på kaffe eller vacker dukning och dekoration är sådana exempel. Det kan också vara det för gästen osynliga arbetet som bidrar till kundens totalupplevelse. Detta betyder att restaurangpersonalens kunskaper inte endast kan bestå av att kunna bära flera tallrikar samtidigt, det är så mycket mer än så. Det är viktigt att restaurangpersonalen är medveten om att många gäster går på restaurang för en totalupplevelse. En intervjuperson vi talat med menar att denna totalupplevelse är helt avgörande:

*"... Om det ska var lyckat så är det liksom en helhet som ska skapas mellan matpersonal, serveringspersonal och gäst. Alltså är det mötet där att det kan bli någon slags symbios, där ett förhållande skapas dem emellan. Jag menar någon ska ju laga maten, en annan äta den och den tredje servera den, så det krävs ju att de tillsammans kan få*

*fram en känsla av tillfredsställelse, inte bara då av att mätta gästens magen utan med allt vad det innebär att ha en måltid tillsammans... precis som med alla andra möten så gäller det bara att hitta sin roll i sammanhanget”.*

(Martin, restauranggäst)

Ovan citat visar att det finns en önskan att det som serveras ska vara en *helhet*. Det är ”*allt vad det innebär att ha en måltid tillsammans*” som ska tillgodoses. Det är en serviceupplevelse i form av ett samspel mellan servicegivare och servicemottagare. Ett servicemöte där de inblandade är beroende av varandra för att få det att leda till något positivt. Rollen i sammanhanget måste finnas för att interaktionen ska löpa smärtfritt och för att kunna resultera i något som inte bara mättar magen utan även tillfredsställer den ”psykiska hungern”. Detta resonemang för oss tillbaka till den diskussion som berör kvaliteten på servicen, nämligen *vad* det är för kvalitet som serveras, *hur* den serveras och i vilken miljö, *var* den serveras (se kap.5, s.15). Tre dimensioner som tillsammans med den upplevda kvaliteten kommer att vara med att påverka servicemötets utfall och parternas bedömning av detta. Restauranggäster interagerar inte bara med serveringspersonalen utan skapar också egna relationer till andra gäster och till den fysiska miljön. Om denna interaktion upplevs som positiv för gästen, påverkas den upplevda kvaliteten av restaurangbesöket på ett positivt sätt.

## 9 Avslutande diskussion

---

*I vår avslutande diskussion vill vi ”knyta ihop säcken”. Vi lyfter fram de kvalitetsaspekter och förhållningssätt som i vår empiri har visat sig vara betydelsefulla för servicemötet. Vidare resonerar vi kring de fördelar vi menar finns med att använda sig av två olika teoretiska infallsvinklar vid analys och illustration av servicemötet.*

---

Vi har i uppsatsen använt två teoretiska ansatser för att belysa servicemötet som fenomen. Med hjälp av den perceptionspsykologiska ansatsen har vi lyft fram servicemötet i ett marketing managementperspektiv och diskuterat vilka faktorer som påverkar den enskilde individens (kundens) förväntningar och upplevelser som ett servicemöte. Vi har bland annat illustrerat detta med hjälp av Grönroos (2002) modell ”Totalupplevd Kvalitet” (se fig.1, s.16). I avsikt att belysa servicemötet som fenomen från ett mindre statiskt och mer dynamiskt håll, utgick vi från den socialkonstruktivistiska ansatsen där vi använde det dramaturgiska perspektivet som analysverktyg. Med detta tvärvetenskapliga synsätt, som komplement till framförallt Grönroos (2002) och Normanns (2000) diskussioner om servicemötet, menar vi att en djupare illustration kan göras av servicemötet.

Servicemöten sker dagligen utan att vi egentligen funderar över vad som påverkar dessa möten. Inte heller funderar vi så mycket över vad de innehåller eller vad de betyder för oss som individer. Vi har trots detta en uppfattning, och med denna uppfattning en förväntning om vad servicemöten ska vara och hur de ska se ut. Den förväntade kvaliteten byggs, enligt Grönroos (2002), på de marknadsföringssatsningar som företaget gjort, det rykte det har, den försäljning som existerar och den image som företaget förmedlar. Även kundens egna personliga värderingar och behov ligger till grund för den förväntade kvaliteten. Ett servicemöte är ett möte mellan en servicegivare och en servicemottagare där båda parter påverkar och påverkas och där det finns ett ekonomiskt intresse. Det finns ett målorienterat syfte med servicemötet som gör att det bör skiljas från andra interaktioner mellan människor (Czepiel et al, 1985). Syftet gör att samspelet parterna emellan baseras på vissa förväntningar specifika för servicemötet ifråga och att parterna också förväntas agera därefter med de förutsättningar som finns.

Grönroos (2002) hanterar interaktioner som ett verktyg för att förbättra marknadsföring och försäljning för tjänsteföretag. Interaktionen mellan serviceanställda och kund lyfts framförallt fram som ett tillfälle att marknadsföra företaget för att i förlängningen stärka dess image. Vi menar att interaktionens betydelse måste få större utrymme i analyser av servicemötet än vad

den ges i den traditionella tjänsteforskningen. Uppmärksamhet bör även riktas mot den serviceanställda, den person som närvarar och ger service i sanningens ögonblick. Det är av den anledningen vi i arbetet valt att lyfta fram servicemötets betydelse både för serveringspersonal och för restauranggäst. Ett socialkonstruktivistiskt perspektiv bidrar med att lyfta fram samspelet mellan individer i ett fysiskt, socialt och emotionellt sammanhang. Med ett sociologiskt perspektiv som komplement till det företagsekonomiska ges det en helhetssyn vilken vi tror man missar om endast ett perspektiv används.

Vi inser betydelsen av företagets image men vill betona att det är flera faktorer som avgör utfallet av sanningens ögonblick. Vi menar att det spelar mindre roll hur bra företagets image är om inte samspelet mellan den serviceanställda och kunden fungerar tillfredsställande för båda parter. Vårt empiriska material visar att förväntningar på service och kvalitet förändras under processens gång. Intervjupersonerna menade att de eventuella förväntningar som de tar med sig in i servicemötet försvagas och beroende på hur samspelet fungerar skapas nya förväntningar under restaurangbesökets gång. De menade att sanningens ögonblick var direkt avgörande för den upplevda kvaliteten. Vad som är intressant här är att det inte endast gäller restauranggästens uppfattning utan även serveringspersonalens. Vi har tolkat vårt empiriska material som att det är *samspelet i servicemötet* som är den avgörande länken.

För att kunna leva upp till den förväntade servicen och kvaliteten krävs det ett medvetande hos den serviceanställda om vad den förväntade servicen på tjänsten är. Även om servicemöten innehåller vissa invanda handlingsmönster handlar det om att anpassa och styra det egna beteendet så att det passar för tillfället. Serveringspersonalen vi talat med menar att de i sitt arbete utvecklat förmågan att kunna ”läsa av” sina gäster för att kunna möta deras förväntningar. I våra intervjuer med serveringspersonal menar samtliga att erfarenhet i yrket ger en människokännedom och en, vad de kallar för, fingertoppskänsla för att hantera olika gäster och situationer. Även om man som servitör/servitris har en dålig dag menar vi att det går att lära sig att styra de intryck man förmedlar till gästen. Det verkar som att restauranganställda i många fall känner att de kan ”vara sig själv” med sina arbetskamrater men att de använder en, till viss del inlärd, fingertoppskänsla inför gästerna. En respondent menar att liknande situationer återspeglar sig i olika servicemöten och att fingertoppskänsla därför är någonting man lär sig: ”... *Man lär sig... hur de (gästerna) beter sig i de givna situationerna. ... har man jobbat 15 år så har det väl hänt ett par gånger liksom och då lär man sig hantera det på olika sätt...den här fingertoppskänslan kommer in...*” (Pernilla, servitris). Det verkar som om

respondenterna ser fingertoppskänslan som något instinktivt och oreflekterat och något som *man lär sig själv*. Vi tror att det med erfarenhet av liknande situationer byggs upp en kunskap som bidrar till en trygghetskänsla hos personalen och att det är denna kunskap serveringspersonalen kallar för fingertoppskänsla. Det hade varit intressant att undersöka närmare om fingertoppskänsla är något som kan *läras ut* till serviceanställda på restauranger och andra tjänsteföretag.

Vi menar att förmågan hos serveringspersonalen att tolka gästen och dennes behov och samtidigt styra intrycken som förmedlas är avgörande för hur sanningens ögonblick uppfattas och utvärderas. Något som framkommit i vår studie är att det för servicemötet är viktigt för inblandade parter att hitta något gemensamt, något att bygga interaktionen på. Vi tror att den gemensamma mötespunkten i samtal och kommunikation skapar en intimitet och en förståelse mellan parterna och att relationen därför förstärks dem emellan. Vi tror också att det är något som påverkar upplevelsen på ett positivt sätt. Vi menar att det är upp till ledningen att skapa rätt förutsättningar för den personal som har direktkontakt med gästen, att med gott självförtroende kunna representera företaget och vad det står för. En välmående, trygg personalstyrka har lättare att ta till sig och förmedla en positiv anda.

Det mest troliga är att vi inte agerar likadant i alla möten även om de utifrån kan tyckas se likadana ut. Som individer förändras vi ständigt och nya erfarenheter och kunskaper gör att vi tar itu med olika, och lika, möten på olika sätt. Subjektiva uppfattningar och föreställningar ger sanningens ögonblick ett innehåll av spontanitet och individuella krafter. Samtidigt som det är detta som gör sanningens ögonblick till det unika möte det är, bidrar det också till att vara komplext och svårdefinierat. Till bakgrund av nyss nämnda argument menar vi att det dramaturgiska perspektivet kan förtydliga bilden och underlätta förståelsen för restaurangens servicemöten. För restaurangchefer kan metaforen av att se restaurangen som en teaterföreställning vara en hjälp och ett ramverk för att guida personalen att agera på ett visst sätt. Att föreställa sig en restaurang som en teater är inte särskilt svårt. Roller, rekvisita, ljus och ljudsättning med mera är ingredienser som främst förknippas med teatern men som också återfinns på restaurangen. Den stora skillnaden är den, på restaurangen, i allra högsta grad medverkande publiken. Det är ett fungerande samspel aktörerna emellan, publiken emellan och inte minst mellan aktörer och publik som vi ser som servicemötets kärna.

Vi håller med Romm (1989) när han, med en teatermetafor, beskriver restaurangchefen som producent och den som tillhandahåller resurser i form av kapital, förmåga och ett manus. Har producenten tillhandahållit bra material till sina aktörer så kommer föreställningen att bli mycket bättre än om det motsatta. Som grund för dessa riktlinjer anser vi att det från ledningshåll krävs en tydlig kommunikation om vad som krävs och om vad som förväntas av serveringspersonalen på den aktuella arbetsplatsen. Manus ska klart och tydligt förklara vad varje anställd har för arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Hur manus utformas och vilka detaljer och specifika beskrivningar det bör innehålla hade varit intressant att studera närmare då vi tror att ett välutformat manus kan bidra till en trygghetskänsla som serveringspersonalen sedan kan föra vidare till sina gäster.

Utöver de manualer som finns på (vissa) restauranger så anser vi att det självständiga arbetet ska värderas högre eftersom det måste få finnas en spontanitet i servicemötet. Det är av stor betydelse att varje individ känner att deras arbete är viktigt och att de känner ett stöd i att självständigt agera. Vi tror att om det standardiseras för grovt när det gäller restaurangpersonals agerande, faller känslan bort av att ett restaurangbesök är ”*som om man är hemma men ändå inte*” (Maria, restauranggäst). En servitris vi intervjuade jämför två arbetsplatser där den ena är en större hotellkedja med tydligt nedskrivna regler för restaurangpersonalens uppträdande och manér. Den andra arbetsplatsen är en familjeägd restaurang utan något nedskrivet, men med närvarande chefer. På frågan om hur hon ställer sig till betydelsen av dokumenterade riktlinjer för uppförande vis-a-vis avsaknaden av dem svarar hon så här:

*”Där på (hotellens namn) är det ju svårt för där har man ju då gått ner på den nivån där man har satt standard ända till att le mot en gäst som man då kanske kan tycka är självklart. För att när det finns så pass nedskrivet så är det ändå inte så säkert att det blir lika förmedlat som det blev på (restaurangens namn). (Hotellens namn) där, där sades det att så skulle man göra, men vad som skedde rent ut i fingerspetsarna praktiskt, det var kanske inte riktigt samma sak ändå...”*

(Pernilla, servitris)

Vårt material visar att även om restaurangchefen ger sina aktörer ett bra manus, bör det ställas krav på kunskap och en känsla för service hos de anställda. Serveringspersonalen måste veta vad menyn innehåller och vilken dryck som ska rekommenderas till vilken rätt. Gästen ska kunna känna förtroende för den person som serverar och på så sätt inte uppleva känslor av

osäkerhet och brist på kontroll. Baserat på vår empiri tror vi att detta förtroende växer fram i en sund kombination av yrkesrelaterad och social kompetens hos den serviceanställda.

Vi tror att det är av stor vikt att restaurangchefer inser att det är individen som styr olika servicemöten. Här ser vi en stor fördel med att använda sig av den socialkonstruktivistiska ansatsen och det dramaturgiska perspektivet. Vi menar att det både är den serviceanställda och servicemottagaren som kontrollerar servicemötet och som är med och styr hur den upplevda kvaliteten kommer att uppfattas av dem båda. Den perceptionspsykologiska ansatsen är för statisk och visar inte den dynamik som kan illustreras på ett överskådligt sätt med hjälp av en teatermetafor.

I vårt resonemang kring servicemötet och sanningens ögonblick har vi lyft fram faktorer som service, kvalitet och tjänstens kvalitetsdimensioner. Det är i sanningens ögonblick som servicen ges och tjänsten förmedlas. Det är i sanningens ögonblick som kvaliteten på servicen kan börja utvärderas och det är till sanningens ögonblick som gästen/kunden tar med sig det som Grönroos (2002) kallar för den förväntade kvaliteten. Kundens förväntningar på tjänstens kvalitet ställs mot vad kunden upplever i tjänsteprocessen och upplevelsen baseras på förutbestämda kvalitetsdimensioner. Vårt empiriska material visar att den förväntade kvaliteten för restauranggästen kan vara en god bit mat, en leende servitris som rekommenderar ett gott vin eller en glad kväll i goda vänners lag. För att undvika ett gap mellan den förväntade kvaliteten och den upplevda, måste de dimensioner av kvalitet (vad, hur och var) som vi presenterade i kapitel 5 samverka. Med restaurangen som exempel försämras upplevelsen av *vad* som serveras om sättet, *hur*, det serveras och om miljön, *var*, där det serveras inte överensstämmer med gästens förväntningar. Med hjälp av det dramaturgiska perspektivet och Goffmans (1959/2000) illustrationer tolkar vi benämningen fasad och dess dimensioner som likvärdiga med Grönroos (2002) hur och var. Hur det serveras beror med teatermetafor på den personliga fasaden där individens uppträdande och manér inkluderas. Var det serveras kallas av Goffman för den inramande fasaden och av Grönroos för tjänstelandskap eller ”serviscape”. Att det kan uppstå ett gap mellan det förväntade och det upplevda insåg Goffman tidigt och beskriver det som att det måste finnas ett visst sammanhang och en harmoni mellan uppträdande, manér och inramning för att inte få besökaren att reagera. Båda synsätt inser betydelsen av dimensionerna men använder dem på olika sätt. Vi har i uppsatsen försökt visa att synsätten kompletterar varandra och tillsammans förtydligar servicemötets kvalitetsaspekter.



Vår studie visar att på liknande sätt som gästen tar med sig föreställningar och förväntningar tar även personalen med sig föreställningar och förväntningar in i sanningens ögonblick. Det är något som förbises i exempelvis Grönroos (2002) teoretiska synsätt. För serveringspersonalen kan förväntningarna vara att förmedla ett gott intryck av sig själv gentemot gäster och kollegor, en välfungerande kommunikation och en känsla av att ha bidragit till gästens helhetsupplevelse på ett positivt sätt. En av de intervjuade berättar att hon mådde dåligt av att arbeta på en restaurang där hon i förväg var medveten om att gästens förväntningar inte skulle komma att infrias (se kap.5, s.18). Det gap för kundens upplevda kvalitet som Grönroos (2002) talar om uppstod och i den intervjuade servitrisens fall deltog hon i vidgandet av det gap som uppkom för gästen. Detta är ett exempel på där serveringspersonalen får stå som ensam mottagare för gästens missnöje och därför mår dåligt i sin arbetssituation. Vi menar att gapet hade kunnat undvikas eftersom servitrisen i det här fallet är medveten om att det kommer att uppstå och att det därför finns möjligheter för företaget att identifiera orsaker och hitta lösningar.

Genom analys av den empiri vi tillgodosgjort oss tycks vi kunna utläsa att god service tyder på ett artigt uppträdande med kundens bästa för ögonen samtidigt som denne ges individuell uppmärksamhet. Bra service ska för kunden kännas och upplevas som det "lilla extra" och vara en tjänst utöver det som normalt kan förväntas. Vår studie visar att *uppmärksamhet* som visas gästen under servicemötet är en förutsättning för ett lyckat servicemöte mellan serveringspersonal och restauranggäst. Faktorer som stress, dålig kvalitet på restaurangens utbud, bristande resurser och för liten personalstyrka har i vår studie framkommit som exempel som gör att serveringspersonalen känner sig otillräcklig. En av de intervjuade restauranggästerna menar att serveringspersonalens irritation över att vissa gäster visslar på dem för att få deras uppmärksamhet mycket väl kan vara ett inlärt beteende. Här tror vi att serveringspersonalens känsla av otillräcklighet i att ge gästen uppmärksamhet kan vara orsaken till irritation i och med att det egna tillkortakommandet synliggörs i visslingen eller fingerknäppningen. Det finns en medvetenhet om att inte räcka till och att inte ha möjlighet att ge den service som gästen normalt bör kunna förvänta sig. Att ge uppmärksamhet till sina gäster blir svårt att kombinera med övriga arbetsuppgifter. Gapet som Grönroos (2002) talar om blir större för gästen om denne inte får den uppmärksamhet som förväntas. I förlängningen innebär det att även serveringspersonalen påverkas negativt eftersom deras förväntningar på gästen och dennes beteende inte infrias om och när hon/han pockar på serveringspersonalens uppmärksamhet. Förväntningarna störs och det uppstår en obekväm situation där det kan vara

svårt för serveringspersonalen att behålla masken och inte låta de egna känslorna komma fram. Frågan uppstår om vem som i en sådan här obekvämlig situation bär ansvar för att minska gapet. Har gästen alltid rätt?

Vi tycker det är viktigt att restauranger och dess personal är medvetna om att många besöker dem med, medvetna eller omedvetna, förväntningar om att ta del av vad Grönroos (2002) beskriver som en tjänsts totalupplevda kvalitet. I våra intervjuer har det framkommit att den serviceanställdes personlighet till stor del är avgörande för hur gästens bedömning av kvaliteten blir. Det kan vara servicepersonalens ansträngning att göra det där ”lilla extra” som skapar ett mervärde kring den egentliga tjänsten och som får gästen/kunden att känna sig väldigt nöjd. Det kan också vara det för gästen/kunden osynliga arbetet som bidrar till en positiv upplevelse. Med hjälp av en teatermetafor kan det vara lättare att förstå att arbetet bakom kulisserna är lika betydelsefullt för föreställningen som det som äger rum på scenen. Goffman (1959/2000) förklarar det med att det i den bakre regionen (kök, disk, kontor etc.) repeteras och förbereds för den främre regionen (restaurangen) och det som sker bakom kulisserna till stor del styr vad som senare utspelas i den främre. Det måste råda ett internt samspel där aktörerna interagerar med varandra och med sin publik som ett team med gemensamt manus, och där det utan denna interaktion inte blir någon föreställning. Servitrisen Linda betonar vikten av detta när hon säger att ”... *alla de här bitarna måste samverka för att det ska bli, för att man ska kunna utföra sitt jobb till max prestanda...*”. På så vis vill vi poängtera att om företaget förstår och arbetar med dessa förhållanden på ett kundorienterat sätt tror vi att mycket är vunnet för att kunden ska få en lyckad upplevelse av de tjänster och den service företaget erbjuder. Nöjda kunder är återkommande kunder.

Att ge dricks efter avslutat restaurangbesök är frivilligt. Samtliga intervjupersoner, både serveringspersonal och restauranggäster, tycks dock vara överens om att det är passande att belöna servitrisen eller servitören om helhetsupplevelsen lever upp till förväntningarna. För gästen kan det vara ett sätt att visa sin uppskattning och för serveringspersonalen en bekräftelse på att gästen är nöjd med besöket. Återigen hamnar gästens subjektiva uppfattning i fokus och ställs mot de förväntningar som fanns på servicemötet:

*”Jag tycker inte att man som gäst bör ge dricks. Jag tycker att man som gäst ska ge dricks om man tycker att det har varit bra. Vad som är bra är ju **väldigt individuellt**. Det handlar om allt från vilka ehh... **erfarenheter** man har sedan tidigare, eller **förväntningar** man har dit man går, eller bemötande... Jag menar det är ju så många bitar som,*

*som jag sade tidigare... Det handlar om maten, drycken, **atmosfären, känslan, kunskapen, bemötandet**. Ja, det är många, många aspekter som spelar in på vad som är god service. Jag menar inte att man ska inte ge dricks för att det inte blev precis så som man tänkt sig, men jag tycker att någonstans vet man mellan tummen och pekfingeret vad man själv tycker är bra. Och ju mer man går på restaurang, desto mer vet man ju vad man kan jämföra med. Så att, ja, dricks är ju väldigt sådär... det är individuellt”.*

(Daniel, servitör)

Vi tycker att servitrisen i citatet ovan på ett bra sätt sammanfattar, i ett resonemang kring dricksens vara eller icke vara, de nödvändiga ingredienserna för ett lyckat servicemöte (i detta fall ett restaurangbesök). Vi tycker att citatet visar tydliga fördelar med att komplettera den perceptionspsykologiska ansatsen med den socialkonstruktivistiska. Att uppfattningen om vad som är bra utgår från individen och dennes erfarenheter och förväntningar överensstämmer med det teoretiska grundperspektiv om servicemötet som återfinns i den perceptionspsykologiska ansatsen. Faktorer som *atmosfären, känslan, kunskapen, bemötandet* ser vi som ledord när syftet är att ge en fördjupad bild och en bättre förståelse för servicemötet mellan restauranggäst och serveringspersonal med den socialkonstruktivistiska ansatsen som verktyg.

Människor påverkas utifrån av de symboler och den kommunikation i form av språk och signaler som ger liv i symbolerna. Med erfarenhet lär vi oss tolka symbolerna och lär oss hur vi ”ska” uppföra oss. När du som restaurangbesökare agerar på ”rätt sätt”, bland annat genom att visa hänsyn till din omgivning, blir du accepterad som restaurangens gäst. Under de samtal vi haft genom djupintervjuer av såväl serveringspersonal som restaurangbesökare, framkommer det att det finns ett ”rätt” sätt att uppträda på som gäst. Det ”rätta” uppträdandet inbegriper inte högljudda och berusade individer. Vad som kan ses som intressant här är att ”att ha trevligt” för en del människor är just att kunna gå in i en roll där det ”rätta” uppträdandets ramar vidgas. Beteendet går utanför det vanliga och förmågan att bedöma var gränserna går för vad som av individen är accepterat i vardagen, blir allt suddigare. Betydelsen av kvalitetsdimensionerna vad, hur och var (se kap.5, s.15) förändras, menar vi, beroende på vilken roll som intas och vad syftet med besöket är för den specifika situationen.

Enligt de personer vi intervjuat finns det en samstämmighet om vad som är rätt respektive fel uppträdande. Samspel med andra ställer krav på hänsynsfullt uppträdande, beteende och agerande och om någon går utanför ramarna för vad som anses vara normalt eller socialt

accepterat, rubbas detta samspel. En påträngande servitör/servitris, stökiga gäster eller motbjudande atmosfär är faktorer som kan påverka upplevelsen negativt. Den upplevda kvaliteten försämras och det gap som Grönroos (2002) beskriver uppstår mellan gästens förväntningar och vad som upplevs. I intervjuerna vi gjort har det framkommit att det är viktigt för upplevelsen av ett restaurangbesök att det finns en balans och en förståelse i servicemötet. En av de intervjuade restauranggästerna beskriver ett lyckat restaurangbesök som en skapad helhet där ett samspel mellan gäster, serveringspersonal och kockar bidrar till *"allt vad det innebär att ha en måltid tillsammans"* (Martin, restauranggäst). Vidare menar han att samspelet inte kan fungera om de inblandade parterna inte *"hittar sin roll i sammanhanget"*. Under restaurangbesöket är individen en del i ett sammanhang och måste anpassa sina handlingar till den föreställning som utspelar sig för att inte störa övriga medverkande och få dem att känna sig obekväma.

Betydelsen av att kunna känna sig som hemma, att vara bekväm och avslappnad, men ändå borta i det att man blir upppassad av andra, lyfts av en intervjuperson fram på följande sätt:

*I: "Vill du känna dig som hemma eller bortbjuden?"*

*IP: Både och vill jag känna... det e ju... som jag sade innan är det upppassningen och atmosfären. Att det är lite mysig stämning med tända ljus och lite, ja, en mysig stämning... sen vill jag ha god service... absolut.*

*I: Så de två känslorna ska vara i harmoni?*

*IP: Ja absolut".*

(Kristina, restauranggäst)

Det finns ett sätt att agera som gäst som är det "passande" och som fungerar som ett måste för att bli accepterad som gäst. Detta sätt visas av de handlingar och det uppförande som berättar att "jag är gäst och jag tillhör denna restaurang". Med denna tillhörighet medföljer även en medvetenhet om att du inte kan bete dig hur som helst; du måste visa respekt för din omgivning. Det är ett slags dolt mönster som alla på restaurangen tycks veta om eller som de genom olika anvisningar snart blir medvetna om. När vi diskuterade detta med intervjupersonerna menade en kvinna att:

*"... man kan ju inte bara... restaurangen finns till för mig som gäst så kan jag ju inte bara bete mig hur som helst... det gäller ju generellt i samhället Så jag tycker väl inte att man ska... man får väl visa hänsyn till att det är en offentlig plats att man inte är ensam där och att man inte behöver bete sig som man gör hemma...om man nu har något speciellt bordsskick eller svär mycket eller något sånt där... eller vara oförskämd".*

(Maria, restauranggäst)

Genom våra intervjuer har vi förstått att det är viktigt för gästen att kittlas av känslan att vara borta samtidigt som det känns viktigt att höra till restaurangen och att vara igenkänd och uppskattad av personalen.

Uppmärksamhet, förväntningar, fingertoppskänsla, balans och förståelse, kontroll och kommunikation har varit framstående faktorer i vårt empiriska material och har genom analys gett oss en fördjupad bild och en bättre förståelse för servicemötet mellan restauranggäst och serveringspersonal. Dessa faktorer tar avstamp i social interaktion människor emellan. Kvalitetsaspekterna vad, hur och var som utgår från (kundens) förväntningar har ytterligare förtydligat bilden av restaurangens servicemöten och stärkt oss i uppfattningen att det är de tre kvalitetsdimensionerna som *tillsammans* med tillfredsställande social interaktion bidrar till vad Grönroos (2002) kallar för en totalupplevd kvalitet, både för restaurangens gäster och för dess personal.

## 10 Resultat

*Vi vill avslutningsvis visa de skillnader som vi ser hos de två, i detta arbete, använda ansatserna och vår förhoppning är att dessa skillnader ska ses som komplement för varandra vid analys av servicemöten och inte som enskilda svagheter och styrkor tillhörande ett visst perspektiv. Vi vill även ytterligare belysa de komponenter i ett servicemöte som i vårt empiriska material har visat sig vara av stor betydelse för servicemötets utfall.*

Den perceptionspsykologiska ansatsen är statisk och visar inte den dynamik som vi anser kan illustreras på ett överskådligt sätt med hjälp av en teatermetafor. Med utgångspunkt i en socialkonstruktivistisk ansats menar vi att det dramaturgiska perspektivet kan hjälpa till att förtydliga bilden och underlätta förståelsen för restaurangens servicemöten. Baserat på den empiri vi presenterat i uppsatsen menar vi att man, med hjälp av ett tvärvetenskapligt synsätt där den perceptionspsykologiska ansatsen kompletteras med den socialkonstruktivistiska, kan nå en djupare tolkning av de servicemöten som äger rum på restaurang. Den socialkonstruktivistiska ansatsen bidrar med att lyfta fram samspelet mellan individer i ett fysiskt, socialt och emotionellt sammanhang vilket vi anser att den perceptionspsykologiska ansatsen visar brister i. Nedan följer en uppställning, av de två ansatserna, i syfte att visa på de olikheter som vi menar ska fungera som komplement för varandra i diskussioner och analyser av servicemöten.

### **Perceptionspsykologisk ansats**

Ansatsen utgår från individen och dennes perception som en mental företeelse.

Den förväntade kvaliteten byggs på företagets bakomliggande arbete (marknadsföring, rykte, PR, försäljning, image) och kundens personliga värderingar och behov.

Kvalitetsdimensioner är givna i förväg och oberoende av sitt kontextuella sammanhang.

Kvalitetsdimensioner behandlas som något statiskt och ensidigt.

Interaktioner ses som ett verktyg för att förbättra ett företags marknadsföring och försäljning.

### **Socialkonstruktivistisk ansats**

Ansatsen utgår från interaktionen som en social företeelse.

Den förväntade kvaliteten bygger på individens tidigare erfarenheter, upplevelser och rådande normer.

Kvalitetsdimensioner är inte (helt) givna i förväg och är beroende av sitt kontextuella sammanhang.

Kvalitetsdimensioner behandlas som en relation, en process och ett sammanhang.

Interaktioner ses som ett processuellt samspel mellan inblandade parter.

## 10.1 Komponenter i servicemötet

**Uppmärksamhet** - Vår empiri visar att uppmärksamhet är en viktig ingrediens för ett lyckat servicemöte på restaurang. Om gästen inte ges den uppmärksamhet som förväntas, minskar den upplevda kvaliteten av restaurangbesöket. Serveringspersonalen kan också uppleva en otillräcklighet om den, av gästen, förväntade uppmärksamheten inte kan tillgodoses. Det är ett ständigt samspel som måste råda för att skapa den upplevda kvaliteten som gästen efterfrågar.

**Förväntningar** – Vår empiri visar att förväntningar på service och kvalitet förändras både för restauranggästen och för serveringspersonalen under servicemötets gång. Det är en process där de ursprungliga förväntningarna gradvis försvagas och nya förväntningar skapas efter hand.

**Fingertoppskänsla** – Vår empiri visar att med erfarenhet utvecklar serveringspersonal förmågan att ”läsa av” restauranggäster. De använder sig av en så kallad fingertoppskänsla som ett oreflekterat och självlärt verktyg i servicemötet. Det är också med hjälp av denna fingertoppskänsla som serveringspersonalen kan förbereda sig inför de olika servicemötena som hon/han ställs inför dagligen.

**Balans och förståelse** – Vår empiri visar att det måste få förekomma en spontanitet i servicemötet så länge det råder en balans och en förståelse för var gränsen går. Ett överskridande av gränsen uppstår då ramarna vidgas för vad som överensstämmer med den generella uppfattningen om uppförande och manér på en restaurang. De inblandade parterna intar roller vari de förväntas agera på lämpligt sätt enligt det handlingsmönster som finns förutbestämt.

**Kontroll** – Vår empiri visar att det både är den serviceanställda och servicemottagaren som kontrollerar servicemötet och som är med och styr hur den upplevda kvaliteten kommer att uppfattas av dem båda. Eftersom servicemottagaren, i vårt fall restauranggästen, i högsta grad medverkar i serviceprocessen är ett fungerande samspel mellan denne och serveringspersonalen, serveringspersonalen emellan och också interaktion med övriga restauranggäster avgörande för hur restaurangens servicemöte utvecklar sig och utvärderas av alla inblandade parter. Det egna beteendet anpassas och styrs så att det passar för tillfället och innebörden växer fram i interaktionen.

**Kommunikation** - Vår empiri visar att det, för att underlätta för restauranggäster och serveringspersonal i servicemötet, är viktigt att hitta något gemensamt att bygga interaktionen kring. Denna gemensamma utgångspunkt kan då hjälpa till att skapa positiva känslor som i sin tur kan resultera i att servicemötet upplevs som avslappnat och naturligt.



## 11 Referenser

Abiala, K (2000). *Säljande samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Acta Universitatis Stocholmiensis. Stockholm Studies in Sociology. N.S. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Alvesson, M & Sköldberg, K (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Charon, J.M (2001). *Symbolic Interactionism – an introduction, an interpretation, an integration* 7<sup>th</sup> ed. USA: Prentice-Hall, Inc.

Czepiel, J.A, Solomon, M.R, Surprenant, C.F & Gutman, E.G (1985). Service Encounter: An Overview i: Czepiel, J.A, Solomon, M.R, Surprenant, C.F & Gutman, E.G (red.). *Service Encounter: Service Encounters Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses*, pp.3-15. Lexington, MA: Lexington Books.

Donavan, D.T & Hocutt, M.A (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *The Journal of Quality Management*, vol 6, pp.293-306.

Eksell, J (2005). Teorier om servicemötet – en historisk beskrivning i: Corvellec, H & Lindquist, H (red.) *Servicemötet – Multidisciplinära ansatser*. pp.11-31. Malmö:Liber.

Goffman, E (1959/2000). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Prisma.

Grove, S.J & Fisk, R.P (1992). The Service Experience as Theater. I Sherry, J & Sternthal, B (red.) *Advances in Consumer Research*, vol.19, pp. 455-461. Association for Consumer Research, Provo, Utah.

Grönroos, C (2002). *Service Management- en CRM ansats*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.

Hui, K.M & Bateson, J.E.G (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *The Journal of Consumer Research*, vol.18, nr.2, (Sep.) pp174-184.

Jacobsen, D.I (2000). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Norge: Høyskoleforlaget AS.

Lindquist & Persson (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter. En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Dissertation. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.

Lyttkens, L (1989). *Den disciplinerade människan*. Stockholm: Liber.

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

Namasivayam, K & Hinkin, T.R (2003). The customer's role in the service encounter: The effects of control and fairness. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44 no.3, pp.26-36. Elsevier.

Normann, R (2000). *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Patel, R. och Davidson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Persson, A (2000). *Social kompetens – när individen, de andra och samhället möts*. Lund: Studentlitteratur.

Romm, D (1989). "Restauration" Theater: Giving Direction to Service. *The Cornell H.R.A Quarterly*, pp. 31-39.

Trost, J & Levin (1996). *Att förstå vardagen: med symbolisk interaktionistiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Williams, J.A & Anderson, H.H (2005). Engaging customers in service creation: a theater perspective. *Journal of Services Marketing*, vol 19, no. 1, pp. 13-23. USA: MCB University Press.

## 12 Bilaga 1

### Intervjuguide – Gäst

- Vad är en restaurang för dig?
- Beskriv en restaurang (vem gör vad och hur, miljö, personal, mat, atmosfär etc.)
  
- Varför går du på restaurang? (nöje, avkoppling, hunger, affärer)
- Hur ofta går du på restaurang och vilken typ? (snabbmat, lunch, kväll, gourmet etc.)
- Vad avgör ditt val av restaurang? (pris, service, tillgänglighet, rekommendation, kvalitet, ”man vet vad man får”, miljö etc.)
  
- Vad kännetecknar, enligt dig, en bra servitris/servitör?
- Hur får du serveringspersonalens uppmärksamhet?
- Vad kännetecknar, enligt dig, en dålig servitris/servitör?
- Hur hanterar du eventuellt missnöje?
- Vilket bemötande vill du ha i en sådan situation?
- Hur visar du din uppskattning vid ett restaurangbesök?
  
- Vilken bild av dig själv vill du förmedla till serveringspersonalen?  
– Hur vill du bli bemött?
- Finns det ett rätt respektive fel sätt att uppträda om man är gäst?
- Bör man ge dricks? Om ja, varför?

## 13 Bilaga 2

### **Intervjuguide – Personal**

- Vad är en restaurang för dig?
- Beskriv en restaurang (vem gör vad och hur, miljö, personal, mat, atmosfär etc.)
  
- Är det någon skillnad på gäst och gäst?
  
- Vad är bra service för dig?
- Hur får gästen din uppmärksamhet?
- Småpratar du med dina gäster? Om ja, om vad?
- Händer det att gästens (prat) behov krockar med dina arbetsuppgifter? (stress, okoncentrerad etc.)
- Händer det att du har besvärliga gäster? Beskriv
- Hur hanterar du den situationen?
- Hur hanterar du positiv kritik?
- Bör gästen ge dricks?
  
- Känner du att du kan vara dig själv på jobbet?
- Om inte, varför?