

”Är du en sådan där #metoo?”

Om arbetsmiljö, sexuella trakasserier och ledarskap på hotell- och restaurangarbetsplatsen

Kristina Zampoukos, Klara Persson, Katja Gillander Gådin



Är du en sådan där #metoo? Om arbetsmiljö, sexuella trakasserier och ledarskap på hotell- och restaurangarbetsplatsen

Rapporten finansieras av AFA Försäkring



© Kristina Zampoukos, Klara Persson, Katja Gillander Gådin, 2020-09-30

ISBN: 978-91-88947-83-3

Humanvetenskapliga fakulteten

Mittuniversitetet

ETOUR, Rapport 2020:3

Innehållsförteckning

Sammanfattning	iii
Förord	vi
1 Introduktion	1
Syfte, metod och frågeställningar	4
2 Vad säger den internationella forskningen om ledarskapets betydelse för förekomsten av sexuella trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?	7
Sexuella trakasserier ur ett management-perspektiv.....	8
Vikten av ett gott ledarskap.....	9
Problematiken med gråzoner och att hålla isär rollerna.....	9
3 Röster från restauranger och hotell	11
”Den gamla skolan”.....	11
Alkohol och droger är en del av arbetsmiljön.....	14
Tystnads- och kramkulturen: Så sker normaliseringen	17
När arbete och fritid blandas blir det svårt att hålla isär rollerna	19
En bagatellisering av problemen?	20
Ett ungt och omoget ledarskap	21
Att vara inkluderande i sitt ledarskap och närvarande som chef.....	23
Tillit, trygghet och tydlighet: Chefer som tar ställning	24
Ett framgångsrecept?	25
4 Reflektioner och diskussion	27
Vilka kompetenser efterfrågar vi hos ledarna?	29
5 Slutsatser	30
Referenser	32
Bilaga 1	37
Bilaga 2.....	38
Bilaga 3.....	39

Sammanfattning

Trots att trakasserier utgör ett betydande problem inom hotell- och restaurangbranschen, och att ledarskap torde utgöra en nyckelfaktor i sammanhanget, är antalet studier i ämnet lätträknade. Vi vill därför med denna rapport lämna ett bidrag på detta understuderade område. Sexuella trakasserier betraktas i rapporten som ett av flera arbetsmiljöproblem som hotell- och restaurang brottas med.

Syftet med föreliggande rapport är 1) att undersöka i vilken utsträckning den internationella forskningen kopplar ihop frågor om ledarskap med trakasserier när det gäller hotell- och restaurangbranschen, och 2) att med utgångspunkt i befintlig forskningslitteratur och eget empiriskt material analysera och diskutera betydelsen av ledarskap som en ingrediens för att skapa en god arbetsmiljö där trakasserier aktivt motverkas.

De forskningsfrågor som rapporten söker besvara är:

- I vilken mån och på vilket/vilka sätt diskuteras ledarskap i relation till trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen i den internationella forskningslitteraturen?
- Vilken typ av ledarskap har bäst förutsättningar att stävja trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?
- Vilken roll spelar förutsättningar, såsom utbildning, arbetsplatsens storlek, värdegrund, personalomsättning etc. för ett ledarskap som är framgångsrikt när det gäller att skapa en god arbetsmiljö och motverka trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?

Inom ramen för studien genomfördes 24 djupintervjuer (18 kvinnor, 6 män) fördelat på 11 arbetsplatser runt om i landet. De personalgrupper vi intervjuade fanns inom restaurang och kök, reception och konferens, och housekeeping. Ytterligare en informantgrupp utgörs av chefer på mellan- och direktörsnivå. I urvalet av arbetsplatser ingick både större kedjor samt mindre privatägda företag.

Våra intervjufrågor kretsade kring individuella-, grupp- och organisatoriska strategier för att förebygga och hantera trakasserier och hot om våld, verktyg för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö samt svårigheterna med detta på grund av de målkonflikter som förekommer i denna bransch (exempelvis den konflikt som kan uppstå mellan alkoholservice som viktig inkomstkälla och en trygg arbetsmiljö för de anställda).

Rapporten inleds med att vi sammanställer den internationella forskning som studerar hotell- och restaurangsektorn, sexuella trakasserier och ledarskap. Därefter redovisar vi vårt empiriska material och analyser. Slutligen för vi en diskussion kring våra iakttagelser och presenterar våra slutsatser med utgångspunkt i rapportens frågeställningar.

Den internationella forskning som kopplar samman hotell- och restaurang, ledarskap och sexuella trakasserier är ytterst begränsad till sitt omfång och utgår i princip uteslutande från ett ekonomistiskt perspektiv där organisatoriska och i synnerhet ekonomiska problem sätts i fokus, snarare än de arbetstagare som blir utsatta.

I analyserna av intervjuerna lyfter informanterna de negativa erfarenheterna med "den gamla skolan", dvs de hierarkier och den machokultur som fortfarande finns kvar i branschen. I nästan samtliga intervjuer kom alkohol och droger upp som en del av arbetsmiljön, och de problem som förknippas med detta. Ytterligare en aspekt som uppmärksammades av informanterna är den tystnads- och kramkultur som finns i branschen. Arbetspassen är ofta långa, och arbetstiderna obekväma, vilket många gånger innebär att arbetskamrater också umgås intensivt både på arbetsplatsen och på fritiden. Detta kan ibland innebära att det blir svårt att hålla isär arbete och fritid samt de olika rollerna (chef-anställd, kollegor-kompisar), något som kan lägga grunden för gråzoner i umgänget både på arbetsplatsen och utanför. Viljan att passa in på arbetsplatsen, bland kollegor som man också umgås mycket och nära med även på fritiden, gör kanske att man inordnar sig snarare än ifrågasätter en kultur där beröringar, skämtsamhet och jargong kan övergå i trakasserier och kränkningar.

Många informanter uppfattade också att sexuella trakasserier bagatelliseras av chefer och ett flertal pekar på att #metoo har blivit ett skämt i vissa restaurangmiljöer. När det gäller ledarskapet i branschen beskrevs det av många som ungt och omoget. Eftersom branschen anställer många unga människor är även många chefer unga. Vidare menar informanterna att många som blir chefer inte nödvändigtvis uppvisar goda ledaregenskaper eller besitter en ledarskapsutbildning, utan blir befordrade för att de har presterat bra i andra roller.

När det gäller skapandet av en god arbetsmiljö där trakasserier aktivt motarbetas visar våra analyser att följande faktorer kopplade till ledarskapet är avgörande:

- Närvarande, engagerade och delaktiga ledare som visar omsorg om sin personal och som inte räds att ta tag i de problem som eventuellt uppstår.
- Ledare vars ledarskap är inriktat mot relationsbyggande och kommunikation och som bygger på lyhördhet.
- Ledare som har en tydlig idé och vision om både hur det ska vara på arbetsplatsen och om vilken sorts produkt eller service som ska levereras.
- Ett ledarskap som är inriktat mot att arbeta bort de hierarkier och de beteenden som tillhör "den gamla skolan" och som istället lägger fokus vid att skapa välfungerande team där man backar upp

varandra, både inom ett team och över gränserna mellan olika team.

- Ledare som aktivt och målinriktat arbetar för att de anställda ska kunna ha både ett arbete och ett liv utanför arbetet. I detta ingår att lägga scheman med rimliga arbetspass och med utrymme för raster.
- Ett ledarskap och en organisation/fördelning av arbete och ansvarsområden som innebär att alla känner ägarskap till samt stolthet över den produkt/service som levereras.

Förord

Föreliggande rapport har skrivits inom ramen för projektet "Bara en bagatell – eller? Att avnormalisera trakasserier och hot om våld på hotell och restaurangarbetsplatsen". Projektet finansieras av AFA försäkring [projektnummer 180013] och löper under perioden 2019 - 2022. Titeln på rapporten har vi hämtat från den av informanterna som först uppmärksammade oss på att #metoo har blivit något av ett skämt i vissa restaurangmiljöer. I rapporten diskuterar vi några av de inslag som utmärker arbetsmiljön inom hotell- och restaurangbranschen (med ett något mer uttalat fokus på restaurangmiljön), inklusive "den gamla skolan" och den tystnads- och kramkultur som innebär en normalisering av både beröring och verbala anspelningar med sexuell innebörd. Vi lyfter också betydelsen av ett välfungerande ledarskap för att skapa hotell- och restaurangarbetsplatser dit människor i branschen söker sig, och där de anställda *vill* vara, både för att arbetsmiljön är god och för att den service som levereras håller hög kvalitet och gör dem stolta över sitt arbete. Vi vill här passa på att tacka alla de informanter som ställt upp för en intervju. Utan era kunskaper och berättelser om olika sorters hotell- och restaurangarbetsplatser och arbetsmiljöer hade denna rapport aldrig blivit till.

*Kristina Zampoukos, Klara Persson och Katja Gillander Gådin
Östersund, Malmö och Sundsvall, september 2020*

1 Introduktion

Hotell- och restaurangbranschen lyfts fram som en växande näring med stort rekryteringsbehov både idag och i framtiden, och beskrivs som en viktig ingångsarbetsmarknad för unga och utlandsfödda (Tillväxtverket, 2017; Besöksnäringens utvecklings- och forskningsfond, 2014; Visita, 2017). Samtidigt som en stor andel unga och invandrare får sin första kontakt med (det svenska) arbetslivet inom hotell- och restaurang brottas branschen med en rad utmaningar, bl. a. bristande ledarskap, brister i organiseringen av arbetet, hög personalomsättning, stress och hög arbetsbelastning, hot om våld och sexuella trakasserier (HRF, 2017; Ram, 2018).

Problemet med sexuella trakasserier har uppmärksammats av såväl arbetsgivar- som arbetstagarorganisationer, på både nationell och internationell nivå. En rapport från LO (2018), såväl som internationell forskning (Ram, 2018; Waudby & Poulston, 2017; Morgan & Pritchard, 2019) pekar ut hotell- och restaurang som den bransch där risken att utsättas för sexuella trakasserier av kunder är särskilt stor, samt att det dessutom är vanligare att de anställda blir utsatta för sexuella trakasserier av chefer och arbetskamrater. Störst risk löper unga kvinnor i osäkra anställningar, och förövarna är övervägande män (Ineson, Yap & Whiting, 2013). Ett flertal internationella studier indikerar samtidigt att organisatoriskt sanktionerade strategier och interventioner i syfte att förebygga trakasserier samt våld och hot om våld inom hotell- och restaurangsektorn helt saknas eller är underutvecklade (Folgerø & Fjeldstad, 1995; Ram, 2015; Kensbock et al, 2015).

Branschens sammansättning med en hög andel unga, kvinnor och invandrare, varav många i osäkra anställningar (Ram, Tribe & Biran, 2016), kombinerat med låg facklig anslutning, ökar risken för ojämlika maktrelationer mellan chef-anställd, anställd-anställd och gäst-anställd. På många arbetsplatser råder dessutom en kultur av att den betalande "kunden alltid har rätt", vilket medför en i grunden ojämlik relation mellan serviceproducent och servicekonsument (Guerrier & Adib, 2000; Yagil, 2008; Zampoukos & Ioannides, 2015). Inviter och "skämt" med sexuella undertoner, liksom våld och hot om våld, betraktas delvis som en del av jobbet, av såväl arbetstagare som av arbetsgivare (Guerrier & Adib, 2000; Poulston, 2008; Yagil, 2008).

Ett flertal bedömare menar också att en del av problematiken sammanhänger med att gästerna ofta intar alkohol (Ram, 2018; Ram, Tribe & Biran, 2016), samt att branschen lägger stor vikt vid utseende och till viss del sexualitet hos personal, i den bemärkelsen att flirtande och sexighet ofta uppmuntras för att "behaga" gästerna (Gilbert, Guerrier och Guy; Folgerø & Fjeldstad, 1995; Yagil, 2008; Matulewicz, 2016).

Vad beträffar relationen anställd-anställd kan trakasserier också förklaras av att man jobbar långa och många pass tillsammans, ibland på en mycket begränsad yta, vilket innebär att man befinner sig nära varandra både fysiskt, socialt och i vissa fall även emotionellt (Morgan & Pritchard, 2019). Detta har både för- och nackdelar: Å ena sidan kan det medföra väl sammansvetsade team som är nära varandra både under arbetstid och fritid, å andra sidan finns också en risk att de gränser som på andra arbetsplatser uppfattas som naturliga, upplöses på just hotell och restaurangarbetsplatsen. Vidare bekräftar både tidigare studier (Poulston, 2008) samt vårt eget empiriska material att umgänget på jobbet i vissa fall präglas av traditionsbundna hierarkiska strukturer (såsom den så kallade "gamla skolan" i restaurangköken) där de på högre positioner ibland missbrukar sin makt.

Befintlig arbetsmiljölagstiftning tycks dessutom ha särskilt svårt att hantera trakasserier som kommer från tredje man, det vill säga från gäster (Bergold, 2018; Handy, 2006). Något som skiljer den svenska hotell- och restaurangsektorn från exempelvis den amerikanska är emellertid att de anställda i Sverige inte är beroende av dricks, utan snarare har det som en positiv bonus för ett väl utfört arbete. Därför arbetar man inte heller under lika stor press att stå ut med precis allting som gäster kan utsätta en för (Yagil, 2008). Andra studier pekar å andra sidan på att trakasserier som sker mellan anställda uppfattas som särskilt svårhanterliga, eftersom det då finns ett arbetsgivaransvar som gäller både den som blir utsatt och den som utsätter (Bråten & Sletvold Øistad, 2018).

Ytterligare en svårighet som pekas ut handlar om att vad som är "sexuella trakasserier" utgår från individens subjektiva uppfattning (Gilbert et al., 1998; Waudby & Poulston, 2017), det vill säga vad en person kan uppfatta som kränkande och oönskat beteende kan en annan person uppfatta som en bagatell. Sammantaget innebär detta särskilda utmaningar för såväl arbetsgivare och arbetstagare när det gäller att förebygga och hantera trakasserier.

Poulston (2008) har visat att chefer som aktivt fördömer sexuella trakasserier och oönskade beteenden också minskar problemens utbredning. Hennes studie styrks indirekt av Lee (2018), som menar att ett passivt ledarskap bidrar till större förekomst av sexuella trakasserier. Waudby och Poulston (2017) pekar dock på att även om det ytterst är cheferna som har det formella ansvaret att se till att arbetsplatsen är trygg för de anställda, har varje individ också ett individuellt ansvar när det gäller att motverka sexuella trakasserier.

Trots att trakasserier utgör ett betydande problem inom hotell- och restaurangbranschen, och att ledarskap torde utgöra en nyckelfaktor i sammanhanget, saknas det studier i ämnet (Lee 2018; Hunt, Davidson, Fielden & Hoel, 2010). Därför vill vi med denna rapport bidra med kunskap inom detta område. Rapporten är en del av en större [studie om trakasserier och hot om våld på hotell- och restaurangarbetsplatsen](#), men i föreliggande rapport kommer vi att

lägga tonvikten vid arbetsmiljön, där sexuella trakasserier ingår som en del i en större helhet, samt granska vilken roll ledarskapet spelar för att åstadkomma attraktiva arbetsplatser och långsiktigt hållbara arbetsmiljöer. De empiriska exempel som rapporten behandlar är hämtade från en svensk kontext.

Sexuella trakasserier

Enligt svensk lag är det förbjudet att trakassera en annan person, och definitionen för trakasserier lyder:

- *"Ett uppträdande som kränker någons värdighet och som har samband med någon av diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder."*

Vidare lyder definitionen för sexuella trakasserier:

- *"Ett uppträdande av sexuell natur som kränker någons värdighet."*

Arbetsgivare har skyldighet att utreda sexuella trakasserier:

- *"Om en arbetsgivare får kännedom om att en arbetstagare anser sig i samband med arbetet ha blivit utsatt för trakasserier eller sexuella trakasserier av någon som utför arbete eller fullgör praktik hos arbetsgivaren, är arbetsgivaren skyldig att utreda omständigheterna kring de uppgivna trakasserierna och i förekommande fall vidta de åtgärder som skäligen kan krävas för att förhindra trakasserier i framtiden. Skyldigheten gäller också i förhållande till den som fullgör praktik eller utför arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft."*

Diskrimineringslagen (SFS 2008:567).

Arbetsgivarens ansvar

Arbetsgivare har också skyldighet att jobba aktivt förebyggande mot sexuella trakasserier inom ramen för det övriga systematiska arbetsmiljöarbetet. Bland kraven på arbetsgivarna finns tydliga riktlinjer och rutiner:

- *"Alla på arbetsplatsen ska känna till att du som arbetsgivare inte accepterar sexuella trakasserier. Det gäller de som redan är anställda såväl som vikarier, praktikanter, inhyrda och nyanställda."*
- *"Information ska finnas i en skriftlig riktlinje och kan integreras i verksamheten på olika sätt."*

Skriftliga lättillgängliga rutiner måste tydliggöra:

- *"till vem den utsatta ska vända sig för att snabbt få hjälp."*
- *"vad arbetsgivaren måste göra när hen får information om att det förekommer sexuella trakasserier."*
- *"vad arbetsgivaren gör med den informationen."*
- *"vem hos arbetsgivaren som ansvarar för att utreda händelser eller påståenden."*

En del i arbetet med att upptäcka och hantera sexuella trakasserier är att anställda känner tillit och trygghet att rapportera missförhållanden och händelser. Därför är det förbjudet att straffa den som anmäler, och diskrimineringslagen innehåller:

- *"ett så kallat repressalieförbud, som skyddar den som påtalat eller anmält diskriminering från att bli bestraffad av arbetsgivaren. Skyddet gäller även när någon till exempel avvisar ett förslag eller fogar sig i en situation av sexuell natur."*

För tips och resurser för arbetsgivare, besök [Arbetsmiljöverkets hemsida](https://www.av.se/) (<https://www.av.se/>). Arbetsmiljöverket (ADI 713, broschyr).

Syfte, metod och frågeställningar

Syftet med föreliggande rapport är 1) att undersöka i vilken utsträckning den internationella forskningen kopplar ihop frågor om ledarskap med trakasserier när det gäller hotell- och restaurangbranschen, och 2) att med utgångspunkt i befintlig forskningslitteratur och eget empiriskt material analysera och diskutera betydelsen av ledarskap som en ingrediens för att skapa en god arbetsmiljö där trakasserier aktivt motverkas.

De forskningsfrågor som rapporten söker besvara är:

- I vilken mån och på vilket/vilka sätt diskuteras ledarskap i relation till trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen i den internationella forskningslitteraturen?
- Vilken typ av ledarskap har bäst förutsättningar att stävja trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?
- Vilken roll spelar förutsättningar, såsom utbildning, arbetsplatsens storlek, värdegrund, personalomsättning etc. för ett ledarskap som är

framgångsrikt när det gäller att skapa en god arbetsmiljö och motverka trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?

Inom ramen för studien genomfördes 24 djupintervjuer fördelat på 11 arbetsplatser runt om i landet. De personalgrupper som vi intervjuade var:

- restaurang och kök
- reception och konferens
- housekeeping
- chefer på mellan- och direktörsnivå

De flesta intervjuerna gjordes på svenska, och några på engelska. Arbetsplatserna innefattade både hotell och restauranger, och både större kedjor och mindre privatägda företag. Datainsamlingen pågick under 2019 och fram till och med slutet på februari 2020. På grund av utbrottet av Covid-19-pandemin och dess följder, inte minst för hotell- och restaurangbranschen, valde vi under våren 2020 att pausa datainsamlingen. I nedanstående tabell ges en översikt över antal intervjuer fördelat på arbetsplats, typ av informant samt kön.

Arbetsplats	Typ av informant	Kön
Restaurang A	Krögare	Man
Hotell B	Personalansvarig	Kvinna
Hotell C	Hotellchef och driftsansvarig	Kvinna
Restaurang D	Driftschef	Kvinna
Restaurang D	Kock	Kvinna
Restaurang D	Hovmästare	Kvinna
Restaurang D	Konferens- och receptionsansvarig	Kvinna
Restaurang D	Servitris, extrapersonal	Kvinna
Restaurang D	Servitris	Kvinna
Restaurang D	Servitris	Kvinna
Hotell E	Konferenskoordinator	Kvinna
Hotell E	Receptionschef	Man
Hotell E	Sommelier/vik restaurangchef 50%	Man
Hotell E	Kökschef	Kvinna
Hotell E	Housekeeping manager	Kvinna
Hotell E	Housekeeping	Kvinna
Hotell E	Housekeeping	Kvinna
Restaurang F	Servitör	Man
Restaurang F	F.d. kock	Man
Restaurang G	Krögare	Man

Restaurang H	Krögare	Kvinna
Kryssningsfartyg X	Servitris och hovmästare	Kvinna
Hotell Y	F.d. extrapersonal (restaurangbiträde)	Kvinna
Restaurang Z	Sommelier	Kvinna

Tabell 1. Intervjuer fördelat på arbetsplatser: Yrkeskategori/position samt kön.

Vår datainsamling byggde på idén att vi först skulle närma oss personer i ledande positioner och intervjua dessa för att bygga upp tilliten mellan oss som forskare och dem som chefer och "gatekeepers". Tanken var att ett sådant tillvägagångssätt skulle öka dessa personers förståelse för forskningsprojektet, och undanröja tvivel och misstänksamheter kring syftet med intervjuerna. Vår förhoppning var att vi därmed skulle få dessa nyckelpersoners godkännande att återkomma och göra fler intervjuer med de anställda inom olika personalkategorier. På de arbetsplatser där så var möjligt, vilket var två stycken, gjorde vi upprepade intervjuer med flera personer ur personalstyrkan, såväl som med chefer. På resterande arbetsplatser gjorde vi bara spridda intervjuer utan att sedan få vidare tillgång till fler informanter. De skäl som angavs för att inte låta oss intervjua anställda varierade från att handla om tidsbrist till att vara mer vagt formulerade.

Alla intervjuer transkriberades, lästes och kodades utifrån de teman som genomsyrade intervjuerna. Våra intervjufrågor kretsade kring individuella-, grupp- och organisatoriska strategier för att förebygga och hantera trakasserier och hot om våld, verktyg för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö samt svårigheterna med detta på grund av de målkonflikter som förekommer i denna bransch (exempelvis den konflikt som kan uppstå mellan alkoholserving som viktig inkomstkälla och en trygg arbetsmiljö för de anställda). Några av de vanligaste aspekterna som diskuterades under intervjuerna var:

- maktförhållanden på arbetsplatsen
- hierarkier
- intimitet och kramkultur
- ledarskap
- alkoholkonsumtion bland gäster och personal
- långa arbetsdagar
- "gästen har alltid rätt"
- att utveckla skinn på näsan (och andra strategier)
- policyer

I just denna rapport vill vi, förutom att diskutera arbetsmiljön i stort, även lyfta vilken roll ett gott ledarskap kan ha för hotell och restauranger när det gäller att få personal att stanna på samma arbetsplats länge, få till fungerande team där alla samarbetar för att nå ett gemensamt mål, skapa en stolthet för yrket som utövas,

samt i förlängningen motverka sexuella trakasserier. Därför ägnades mycket tid åt att läsa igenom intervjumaterialet och ta fram citat där både föredömliga exempel på ledarskap togs upp samt mindre bra exempel. Genom att presentera dessa resultat hoppas vi kunna sprida kunskap om vad som krävs för att skapa en attraktiv och långsiktigt hållbar hotell- och restaurangarbetsplats.

Vi använde oss av några olika strategier för att få ett urval av arbetsplatser med en spridning avseende bland annat storlek och segment (lyx, mellan, budget). För att hitta dessa gick vi både via traditionella media som uppmärksammat vissa arbetsplatser som särskilt goda, via sökmotorer, samt via kontakter. Således hoppades vi komma åt exempel på så kallat *best practice*. Inte desto mindre fick vi även på dessa arbetsplatser ta del av mindre bra erfarenheter, eftersom många av de som vi intervjuat bytt arbete flera gånger.

Våra intervjumanualer (se bilaga 1 och 2) handlade om att försöka fånga de strategier som både chefer och anställda använder för att förebygga och hantera trakasserier samt hot om våld, liksom de målkonflikter som kan förekomma inom den här typen av verksamheter, och som gör det särskilt svårt att komma tillrätta med problemen. När man arbetar med djupintervjuer får man vanligtvis ut mycket mer information än det som intervjuerna primärt avsåg att fånga. Flera av de citat som presenteras nedan rörande ledarskap tog informanterna upp själva utan att vi specifikt frågat efter detta.

Rapporten disponeras som följer: Först sammanställer vi den internationella forskning som studerar hotell- och restaurangsektorn, sexuella trakasserier och ledarskap. Därefter redovisar vi vårt empiriska material och analyser. Slutligen följer en diskussion kring våra iakttagelser och presenterar våra slutsatser med utgångspunkt i rapportens frågeställningar.

2 Vad säger den internationella forskningen om ledarskapets betydelse för förekomsten av sexuella trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?

Innan vi går in på vad nedanstående litteraturöversikt ger i form av kunskap, vill vi ge läsaren en kort redovisning av hur sökningen genomförts. Initialt ville vi begränsa sökningen till att enbart omfatta tidsperioden 2010-2020. Vi har dock i ett senare skede valt att även inkludera verk publicerade före denna period, och särskilt har detta gällt i fall dessa har utgjort en nyckelreferens som återkommit i ett flertal senare publikationer.

Själva sökningen har genomförts på följande vis: Olika söksträngar med nyckelord relevanta för studien matades in i databaserna Scopus och Leisure Tourism, Mittuniversitetets sökportal Primo, samt i Google Scholar (se bilaga 3). Titlar och abstracts som överensstämde med vårt forskningsområde lästes, och där

innehållet i dessa föreföll relevant och användbart lästes hela artiklarna i fråga. Vi gjorde både breda sökningar på exempelvis [hotel, harassment] och [hospitality, sexual harassment], men då vårt fokus för denna rapport är ledarskapet så gjorde vi även mer specifika sökningar såsom [restaurant, management, leadership, sexual harassment, staff].

Sexuella trakasserier ur ett management-perspektiv

Alla de studier vi tagit del av är eniga om att dåligt ledarskap leder till lägre arbetsinsats, högre frånvaro, mindre lojalitet till jobbet, fler sjukskrivningar och fler uppsägningar, vilket alltsammans kostar för företagen. I det avseendet ligger fokus på organisationer snarare än på individer. Att bli utsatt för sexuella trakasserier och inte bli stöttad kan för individen, utöver ovannämnda, resultera i bland annat depression och stress (Woods och Kavanaugh, 1994; White & Hardemo, 2002; La Lopa & Gong, 2020; Kensbock et al, 2015; Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013; Ineson, Yap & Whiting, 2013; McDonald, 2012). Att tillåta att sexuella trakasserier sker på arbetsplatsen är alltså en "lose lose-situation" för alla inblandade.

För att nå lönsamhet och framgång inom hotell- och restaurangbranschen menar Gilbert et al. (1998) att det är av största vikt att företagen jobbar proaktivt med att förebygga förekomsten av sexuella trakasserier. Om man ser sexuella trakasserier som en fråga om personaleffektivitet och som en ekonomisk fråga kommer det i slutändan att handla om att personalen är ett serviceföretags viktigaste resurs och genom att ta hand om dem och skydda dem, går det också bättre för företaget. Enligt denna logik kommer alltså företag som jobbar systematiskt med att säkra en god arbetsmiljö och att minimera förekomsten av sexuella trakasserier att se produktivitets- och effektiviseringsvinster.

Antalet studier som kopplar samman ledarskap och sexuella trakasserier är överlag väldigt få. I en artikel av Ram, Tribe och Biran (2016) konstaterar författarna att antalet artiklar som publicerats i internationella tidskrifter med denna inriktning inte är fler än 20, och av dessa är det knappt hälften som fokuserar på arbetstagarna som en grupp som är utsatt för trakasserier. Vidare pekar författarna på att flera studier publicerade i vetenskapliga tidskrifter inriktade mot "management" nu också börjar vara ålderstigna (publicerade på 1990-talet). De flesta artiklar utgår från ett ekonomiskt/management-perspektiv med målsättningen att utveckla verktyg som snabbt kan implementeras i en verksamhet. Därmed relateras sexuella trakasserier till ekonomiska vinster/förluster för organisationer, snarare än att betraktas som ett problem som drabbar anställda inom turism eller hotell- och restaurang. Ram, Tribe och Biran (2016) menar att detta ensidiga fokus är en effekt av flera samverkande faktorer. För det första ifrågasätter de vad forskare har för förståelsehorisont och motiv. Universitetsvärlden domineras fortfarande av män, och det gäller även inom turismfältet. Många turismforskare har därför anammat en manlig blick, och

befinner sig i privilegierade positioner som medför en sorts "blindhet" för problem av den här typen. Att många turismforskare är knutna till handelshögskolor medför dessutom att de skriver ur ett strikt företagsekonomiskt perspektiv med fokus på exempelvis styrning, kundnöjdhet, resursanvändning och liknande. Det är också svårt för enskilda forskare att frångå detta (snäva) fokus, eftersom de högst rankade tidskrifterna inte sällan gynnar författare som håller sig inom givna ramar. Även om Ram, Tribe och Biran (2016) är kritiska till att lägga allt för stor vikt vid hur chefer upplever, och kan hantera, sexuella trakasserier inom branschen och menar att man bör forska på de faktiska offren, så kvarstår det faktum att ledarskapet i många fall är avgörande för att få till stånd förändringar.

Vikten av ett gott ledarskap

Ledarskapsstil kan ha direkt positiv *och* negativ påverkan på de anställdas hälsa (Boukis, Christos, Daunt & Papastathopoulos, 2020). Problem med sexuella trakasserier på arbetsplatsen är något som allt mer ses som ett ledarskaps- och ledningsproblem (Hunt et al., 2010; Ram, 2018; Yagil, 2008). Ett aktivt ställningstagande mot sexuella trakasserier bland chefer minskar förekomsten (Poulston, 2008), medan ett passivt och frånvarande sådant kan öka det (Lee, 2018). Men chefer kan också vara en del av problemet på arbetsplatsen och använda trakasserier som ett sätt att utöva makt (Hunt et al., 2010; La Lopa & Gong, 2020), det vill säga hemfalla åt missbruk av ledarrollen (Lyu, Zhu, Zhong & Hu 2016)..

Madera, Guchait, och Dawson (2018) menar att chefer inte bara har ett ansvar för att säkerställa en trygg arbetsplats för de anställda, utan även att organisationer, och chefer i synnerhet, har ett juridiskt ansvar att agera om det sker sexuella trakasserier på arbetsplatsen (se också McDonald, 2012). Madera et al. (2018) menar vidare att det är viktigt att personalen känner trygghet att våga gå till sin chef och rapportera ett missförhållande på arbetsplatsen. För att organisationer ska må bra behöver dess personal må bra, något som alltså kräver aktivt arbete från ledningen i fråga om hantering av arbetsplatshälsa. Det kan vara riktad uppmärksamhet mot särskilda behov eller resurser som behövs, eller att se till att det finns stöttning att få samt att skapa goda relationer på arbetet. Detta kan också innefatta exempelvis mentorskap för de anställda (van Heugten, 2012). Jung och Yoon (2019) menar att känslan av tillhörighet bidrar till större psykologisk trygghet, som i sin tur leder till större mental motståndskraft, även mot sådant som sexuella trakasserier.

Problematiken med gråzoner och att hålla isär rollerna

Flera bedömare menar att det kan vara svårt att komma tillrätta med problemen då det är skillnad mellan sexuella *trakasserier* och sexuellt *beteende*, vilket inte nödvändigtvis är oönskat på samma sätt som trakasserier per definition är. Vad som klassas som sexuella trakasserier ligger både hos mottagaren av en handling

samt i "givarens" avsikt, även om tolkningsföreträdet ligger hos mottagaren. Denna gränsdragning och definitionsfråga kan göra det svårt att eliminera förekomsten av sexuella trakasserier (Giuffre & Williams, 1994; Waudby & Poulston, 2017). Hur en händelse uppfattas ur de båda perspektiven påverkas i hög grad av social kontext och arbetsplatskultur (Giuffre & Williams, 1994). Även Morgan och Pritchard (2019, s. 42) lyfter problematiken kring svåra gränsdragningar och gråzoner där skämtsamhet och jargong kan övergå i trakasserier och kränkningar:

"The grey area between acceptable behaviour and harassment remains uncertain. How acceptable is sexual teasing in the workplace, when do harmless 'horseplay' or 'jokes' become offensive? Sexual harassment is an act of violence that involves the misuse of power, it reflects the ability of one (a co-worker, supervisor or customer) to abuse, demean and degrade another."

Trots att vi för denna rapport sökt relatera till studier från det senaste årtiondet har vi funnit att även äldre verk fortsatt är användbara för att beskriva arbetssituationen på hotell och restauranger. Mycket av det som står i Gilbert et al. (1998) sex sidor långa studie om förekomsten av- och anledningarna till sexuella trakasserier inom hotell och restaurang är aktuellt idag, 22 år senare. Författarna menar att många företag inom näringen faktiskt tillåter eller till och med uppmuntrar skämt och kommentarer med sexuell anspelning mellan personalen eller från gäster, till exempel inbjudande blickar, gester och dylikt.

Restaurangköket utgör ofta en manligt dominerad miljö (La Lopa & Gong, 2020; Matulevicz, 2016; LaPointe, 1992) bakom kulisserna, där en hård jargong med både sexistiska och rasistiska inslag kan råda (Guerrier & Adib, 2000; Zampoukos, 2015; Bråten & Sletvold Øistad, 2018). Det kan därför bli en "naturlig" plats för trakasserier. I vårt empiriska material kan vi också se hur det på vissa arbetsplatser uppstår vad vi kallar för en "kramkultur". Problemet är emellertid att det ofta handlar om en kultur som inte tycks stanna vid just kramar. Att man som nyanställd eller tillfälligt anställd inordnar sig i den kulturen tycks oundvikligt om man vill passa in i gemenskapen på arbetsplatsen, för vem vill vara torrbollen som markerar att man inte uppskattar kramandet, jargongen eller snärtarna på stjärten?

Ytterligare en aspekt som kan möjliggöra uppkomsten av just gråzoner är att man på många arbetsplatser, och kanske särskilt i miljöer som är säsongsbetonade, umgås tajt både på jobb och på sin fritid. På de stunder man är ledig umgås man i stor utsträckning med sina kollegor då vänner med skola eller nio till fem-jobb inte är lediga på samma tider (Morgan & Pritchard, 2019). Detta sammantaget skapar givetvis en relation och närhet som inte uppstår på så många andra arbetsplatser. I dylika fall handlar det också om gränsdragningen mellan att vara kollegor och att vara kompisar (eller mer).

Allt snabbt, och alla anspelningar och kramar måste *inte nödvändigtvis* vara av ondo – att få bekräftelse genom uppmärksamhet kan vara uppskattat. Man bör

dock både som chef och som anställd vara medveten om att det kan ske en glidning från något önskvärt till något ovälkommet. Det kan till exempel handla om situationer där en person som tidigare under arbetsdagen eller tidigare i veckan har deltagit i kulturen på arbetsplatsen och själv anspelat på sex eller flirtat med en kollega/kompis, och som just därför har svårt att säga ifrån då samma kollega/kompis passerar en gräns. Det kan till och med vara så att gränserna upplöses och blir svåra att uppfatta och att de sömlöst glider över från något önskvärt till något oönskat och ovälkommet.

3 Röster från restauranger och hotell

Nedan presenterar vi empiri från intervjuer som vi gjorde inom ramen för detta projekt. Till att börja med kommer vi att redovisa några av de arbetsmiljöproblem som branschen brottas med och där trakasserier utgör en del. Därefter går vi närmare in på ledarskapets betydelse för möjligheterna att skapa attraktiva och långsiktigt hållbara arbetsplatser inom hotell- och restaurangbranschen.

”Den gamla skolan”

Flera av de informanter som arbetade i restaurangkök hänvisade till den ”gamla skolan” och de hierarkier som gäller där. En kvinnlig kökschef illustrerade detta så här:

Problematiken är väl så här, jag är ju fortfarande uppväxt, när jag gick ut restaurangskolan och började jobba 2002, då fungerade ju köken oftast ... eller så, att det var den här hierarkin. Vilket innebär att alla som är emellan, från 30 och uppåt, är ju ... i branschen, som är ledare nu kanske, de har ju blivit fostrade i den skolan. Och sen är det beroende på ... okej, väljer man att ta steget ifrån det och gå över till ett mer coachande ledarskap? Och inte liksom peka med hela handen, vilket har varit liksom det klassiska.

(Kökschef, arbetsplats E)

En kvinnlig kock på arbetsplats D bekräftar detta:

Jag tror att många som är chefer idag är uppväxta i gamla skolan. Och det kommer liksom inte att ändras förrän vår generation blir chefer, tror jag. Och även min generation blir ju uppväxta av ... alltså, det kommer ta lång tid.

(Kock, arbetsplats D)

En före detta kock beskrev hur hans kökschef både drog sig undan från ansvar och sköt över detta på andra, samtidigt som han ställde höga krav och i största allmänhet utövade en form av negativt och skuldbeläggande ledarskap:

När jag hade jobbat ett år eller ett och ett halvt [...] sköt han [kökschefen] över mycket ansvar på mig när jag blev souschef. Och sedan fick jag ännu mera ansvar när jag blev junior köksmästare. Och jag fick bara höra negativa saker, och det var aldrig något positivt liksom. Allting var ju mitt fel liksom.

(F.d. kock, arbetsplats F)

Den så kallade "gamla skolan" innefattar också en machokultur som bland annat innebär att man ska kunna jobba hårt och länge, utan att klaga. Extremt långa arbetspass har också fått en egen benämning, så kallade "långpannor". En av informanterna beskriver det som en "tävling i misär":

Att det var liksom en intern tävling i hur mycket kan man egentligen jobba och fortfarande stå på fötterna, liksom. Det var helt sinnes, så att man lärde sig ganska fort att man sa ingenting ifall man var trött eller stressad, eller typ nästan gråter av stress. För att det sköts ju ner direkt att "ha du tror att du är trött, jag har minsann jobbat tre dygn i rad jag".

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

Ovanstående kan kontrasteras mot vad en annan av våra informanter berättar. Under intervjun satte hon machokulturen i relief till hur det är på hennes nuvarande arbetsplats, där man aktivt och medvetet undviker scheman med "långpannor":

Nej, och det är inte riktigt accepterat i den här branschen att gå in i väggen och gnälla för att man jobbar tolv timmar. Det är kulturen bara, och den jobbar de jättemycket med här att förändra. Jag tror vi jobbar ... vårt längsta pass är tio timmar på lördagar. Och då har vi två timmar förberedelse och lunch innan. Och då får vi också alltid mat efter passet. Vi stänger ett.

(Servitris extra, arbetsplats D)

Ytterligare en av våra informanter berättade om när han, efter att ha fått allvarliga ryggproblem, pratade med sin kökschef om arbetspass som kunde vara 13 timmar i sträck utan möjligheter till rast eller återhämtning:

Så skadade jag ryggen och hade svårt att jobba längre pass, och fredag lördag söndag var det ju, då jobbade man mellan 10 och 23. Och det klarade inte min rygg av. Så då pratade jag med han och sa att jag hade jätteont i ryggen och har börjat gå hos en naprapat och att jag inte kan jobba sådana här långa pannor längre. Och då sa han "ja men det ska vi fixa". Och sedan fick jag ännu fler pannor än vad jag hade innan."

(F.d. kock, arbetsplats F)

En kvinnlig köksmästare uttrycker sig något raljerande kring de inhumana arbetspassen och den kultur som finns i många restaurangkök, som hon också menar bidrar till en hög personalomsättning och till att många väljer att lämna branschen helt:

För långa pass och för många timmar i månaden. De flesta som är, är ju ganska utarbetade i branschen. Och det är också en faktor varför jag tror att många slutar i förtid, att man inte stannar i branschen. För att man ser inte någon framtid att man skulle kunna skaffa barn, familj, och leva i den i flera år. [...] sen jag var 18 har jag jobbat ungefär 230-240, upp till 280 timmar i månaden. Och nu är jag 36. Och det är nästan att ... i den gamla skolan så är det nästan mer ... det är coolt och positivt att jobba över 200 timmar i månaden. Jobbar du 180 så ser man det som någonting negativt. Då jobbar man halvtid.

(Kökschef, arbetsplats E)

Flera av informanterna menar att branschen håller på att förändras och att den gamla skolans hierarkiska strukturer och machokultur nu ifrågasätts betydligt mer än tidigare. I grunden handlar detta också om att kunna konkurrera om, och behålla, kompetent personal. En ung, kvinnlig kock beskriver hur hon som ny på jobbet först var stressad över att man på arbetsplatsen *satt ned* och åt lunch tillsammans, fast att det var mycket att göra:

[V]i alla sitter halv tre, äter lunch en halvtimme. Det har varit - så här, när jag kom hit, jag bara "vi har jättemycket att göra". De bara "ja, nu sitter vi här. Ja, det gör vi nu. Alltså, du sitter i en halvtimme nu. Det är den enda tiden du har att sitta nu, på den här dagen." Och det är ändå ganska kort, om man tänker att man står i ått... alltså, då står man i åtta timmar och sitter en halv. Och då tyckte jag att det var länge liksom. Så såna saker är väl jättebra att man ... Det tror jag är helt nödvändigt egentligen, för att folk ska vilja jobba i branschen, att man ska kunna stanna och hålla. Att man jobbar åtta timmar, har lunch och så där.

(Kock, arbetsplats D)

En annan av våra informanter uttryckte också att det inte är särskilt svårt att veta vilka ställen som erbjuder goda arbetsvillkor och arbetsmiljöer:

Det, det är ju också, det är ju en rätt skvallrig bransch. Alltså vi pratar ju, man har ju stenkoll på alla som jobbar, eller inte alla, men det är väldigt mycket såhär "ah jag hörde att", alltså det är väldigt, det är ju mycket. Så man har ju också väldigt bra koll, jag tror också att vi, även om vi är personaltäta så är vi ett litet företag, det är ju rätt tacksamt. Man har ju, jag har ju hört skräckhistorier från liksom, från [Namn på företag], alltså det

finns, om det är något ställe som har mycket skräckhistorier så är det [Namn på företaget] . Typiskt företag jag aldrig skulle kunna jobba i.

(Sommelier, arbetsplats Z)

Ryktena om både bra och dåliga arbetsplatser sprider sig med andra ord ganska snabbt bland hotell- och restauranganställda.

Alkohol och droger är en del av arbetsmiljön

Att alkohol och droger är en del av arbetsmiljön kommer upp i nästan samtliga intervjuer. Många vittnar om att tillgången till alkohol på arbetsplatsen utgör ett problem i sig, eftersom alkoholen också blir ett medel som de anställda använder för att varva ned efter avslutat pass eller avslutad arbetsvecka. Nedanstående citat illustrerar också hur denna (o)vana sammanhänger med att man arbetar långa pass, kvällar och helger, vilket innebär att man även umgås mycket med kollegorna på fritiden:

[D]et är just det här att det är så jäkla långa dagar och man hinner inte träffa, man hinner inte ha något socialt liv, man har inte tid att liksom träffa sina vänner, utan det blir ju kollegorna. Och vill man festa, då är det dem man får festa med. Och de, eh, också ska man om de har det väldigt stressigt, stress-alkohol är bra mot stress... ett tag. Det vet ju alla liksom att man kan spänna av om man tar några glas liksom. Och har man då stressigt varje dag så blir det nog lätt att man dricker mer. Och just med kollegorna då, för det är de som är lediga. För man jobbar ju så konstiga tider. När man är ledig, när jag är ledig mitt i veckan på en vardag, på dagen, det är ju ingen av mina vanliga vänner, med vanliga jobb, de är ju inte lediga då. Utan det blir ju de som, så det blir en ond spiral också. Att de vill dricka mycket för de är stressade och då dricker jag också mycket för jag är med dem, och jag är också stressad. Vi jobbar alldeles, i restaurang, vi jobbar alldeles för många timmar, och alldeles för få pauser.

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

Samma informant berättade också att flera av hennes kollegor festade hårt och ofta, och en del drack även på jobbet. I en del fall har hon även sett kollegor ta kokain. En annan informant berättar:

Ja, och alkoholmissbruk är jättevanligt i den här branschen. Alltså jättevanligt. Jag tror jag har jobbat med fyra, fem pers som har varit liksom legitima alkoholister och druckit på jobbet och druckit varje dag.

(Servitris extra, arbetsplats D)

Det växer fram nätverk där "man har kontakterna, man kommer in på alla krogarna och man känner alla bartenders", som sommeliern på arbetsplats Z

uttryckte det, ett nätverk som även utgör grunden för ett informellt bytes-system, där man går runt till varandra och köper alkohol till "kompispriser".

Gäster som gömmer och tar droger på restaurangen eller på hotellet utgör även det ett orosmoment. En av informanterna berättar om en situation då hon som mycket ung och nyanställd fick stå i baren på en tidigare arbetsplats:

Vi hade väl typ två tillfällen när jag jobbade där det var stor fest, där folk kom påverkade och typ skulle köpa i baren. Och jag var så här, "han har väl lite stora pupiller". Men stod ensam där i baren, så att jag vågade inte säga nej heller. Vilket också är mitt ansvar, men ingen chans att jag vågade göra det. Så att han fick typ köpa av mig några gånger, och sen så när jag såg min hovmästare så var jag typ, "han ser lite sketchy ut, vill du kolla det?"

(Servitris 2, arbetsplats D)

På alla de restauranger där vi gjorde intervjuer berättade informanterna att det är de själva som bestämmer om det ska vara serveringsstopp. Sedan förs beslutet om denna åtgärd i de flesta fall vidare till hovmästare och kollegor så att även dessa slutar att servera alkohol till den berörda personen.

I och med att serveringen av alkohol utgör en viktig inkomstkälla för restaurangverksamheterna, blir detta en svår balansgång för den som är relativt ung och oerfaren, särskilt som det samtidigt finns en uttalad (eller outtalad) förväntan om att också göra gästerna nöjda. Svårigheterna att efterleva alkohollagen förknippas även med stora sällskap och flera utskänkningsställen inom samma etablissemang, faktorer som påverkar möjligheten att överblicka hur mycket alkohol gästerna får i sig. Samma informant som ovan berättar om en situation på en tidigare arbetsplats som helt spårade ur, och där hon hade önskat att man tillkallat polis:

Och den kvällen slutade också med att den delen slutade servera alkohol, för att vi tappade kontrollen. De vart superupprörda, de ville inte betala, de stod alla och skrek [...] Det är väl dels för att det är svårare att ha koll på en större grupp. På event så var det oftast så att det stod madonnor framme med alkohol, så folk gick och tog själva, eller att ... Ja, men jag tror liksom inte att vi hade koll. Alltså, det var en del superrutinerade, men också jättemycket nytt folk som inte jobbade så ofta eller hade jobbat så länge. Och sen när det var festvåning där nere, då var det också bar. Folk kunde typ köpa till varandra kanske, alltså ... så här, sånt som inte heller får hända men som händer, liksom. Så att jag tror, för att vi inte hade koll och för att saker stod framme, och för att våra chefer inte hade koll, typ.

(Servitris 2, arbetsplats D)

En hovmästare på en annan arbetsplats med flera barer bekräftade att det blir extra svårt att hålla koll på alkoholkonsumtionen bland gäster då det finns flera utskänkningsställen inom samma etablissemang:

För att jag kanske säger nej, men i nästa bar så kanske de säger ja, eller så är det någon som beställer åt den här personen, det kan inte vi reglera någonting av.

(Hovmästare, arbetsplats X)

Att alkohol och droger utgör ”naturliga” inslag i arbetsmiljön ökar risken att utsättas för både trakasserier och hot om våld. En restaurangägare ger uttryck åt talesättet ”där alkoholen går in, går vettet ut”:

Men... det är klart att det händer... saker. Framför allt när folk dricker alkohol, så händer det saker mer, med gäster. Men... jag tror att... folk blir dumma.

(Restaurangägare, arbetsplats G)

Två av våra informanter, en före detta runner på arbetsplats Y och en servitris som arbetar extra på arbetsplats D berättar om sina erfarenheter av att arbeta under julbordsperioden:

Jo men just när de är många herrar och det dricks väldigt mycket för att det är på företagets nota liksom, det dricks mycket. Och då blir det större och större risk då för sådana här saker. Så det var liksom det där att nu är det juletid och då vet vi att det finns en ökad risk för det här.

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

[Jag jobbade på ett julbord för några år sen. Då var det ett byggföretag som hade sitt julbord. Så det var ba... jag tror det var 2 kvinnor och 45 män eller något i övre medelåldern. Och det var så ... från att de kom till att de gick så var det så här, man bara "Öh", orkade inte. "Låt mig vara." Och då var det var en gammal kompis till mig vars pappa jobbade där, så han hörde typ någonting. Han satt som du sitter och så stod jag där borta med hans kollega, och han så här "Ja, men kom och sitt här i mitt knä och ge mig en grogg." Och han bara så "Håll käften. Vad fan håller du på med? Det skulle kunna vara din dotter." Och då lugnade han sig. Men det var bara han. Sen var det tio bord till som höll på likadant. Det var inte så kul.

(Servitris extra, arbetsplats D)

En annan av våra informanter berättar om situationer som kan uppstå i nattklubbsmiljön:

Ja, i och med att vi har nattöppet, och då blir det ... där blir det en väldigt utsatt situation. Och där har man sett väldigt mycket slagsmål, mycket som

du får gå emellan innan vakterna hinner komma, och allt det här. Och då är det ... nej, nu får jag gå in och tänka helt annat. Då tänker du bort att du är ... att du själv kan bli skadad, utan du går bara rätt in, vilket vi inte ska göra egentligen.

(Servitris och hovmästare, arbetsplats X)

Tystnads- och kramkulturen: Så sker normaliseringen

Vettori & Nicolaides (2016) menar att problem med sexuella trakasserier inom hotell- och restaurangbranschen omgärdas av tystnad då personer som utsätts för trakasserier hellre avslutar sin anställning än konfronterar den eller de som trakasserar, och dessutom inte nödvändigtvis meddelar sin chef den verkliga orsaken till uppsägningen (se också Gilbert et al., 1998; Nimri, Kensbock, Bailey & Patiar, 2020). En av våra informanter minns tillbaka på sin tid som "runner" och servitris på en av de finaste hotellrestaurangerna i Sverige, där tystnadskulturen var särskilt märkbar:

Det var ju att, det var ju liksom en tyst överenskommelse att här håller vi tyst... liksom. Och det var inget som man skulle komma på ens och ta upp. Och nu när man tänker tillbaka på det är det ju jättekonstigt att jag inte bara sa "men du det här är ju, det här är ju jättekonstigt. Det här har ju inte med jobbet att göra, liksom varför håller ni på såhär?" Liksom, varför gör de så? Men jag, nä, det fanns liksom inte.

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

Dessutom ser många jobbet som temporärt eller som något man ägnar en säsong, och därför är det ingen idé att försöka få till en förändring. Det är lättare att man själv avlägsnar sig och börjar om någon annanstans. Samma före detta "runner" och servitris uttryckte det såhär, apropå en servitörskollega som hade satt i system att trakassera de kvinnliga servitriserna:

Så att det kom ju in nya hela tiden, så det var ju alltid nya, han gjorde så på alla. Funkade ju jättebra liksom eftersom... Ja men, jag tror att folk försvann så att de tänkte kanske inte att det var värt och säga någonting för de tänkte "jag ska inte vara kvar här så länge ändå". Men jag tänkte faktiskt inte att det här skulle vara någonting så... för det var ingen som, det var ingen som ens sa någonting om det här med sexuella trakasserier och sådant där.

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

Viljan att passa in och känna samhörighet med en grupp gör ibland att gruppnormer och etablerade förväntningar blir styrande för de anställdas beteenden (Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014.) I citatet nedan beskriver samma

informant hur hon som ny ville passa in i gruppen och därför accepterade beteenden från sina manliga servitörskollegor:

[D]et såg jag också när jag var ny, att när man är bakom, när man inte är framför gästerna, för man går ut bland gästerna också gör man det man ska, också går man in back of house, och då... då ska de hålla på och kramas mycket, eh herrarna ska krama de kvinnliga kollegorna. Och jag ser ju hur de gör det på dem som redan är anställda så det är klart att man, eller ja, det känns konstigt att säga det, men jag kramades ju. [...] Det var en av dem som var riktigt äcklig som bara kunde få för sig att han skulle stå så att jag inte kunde få komma förbi utan att jag skulle behöva röra vid honom då. Så han kunde ställa sig i vägen bara för att han tyckte att det var roligt liksom, så att jag var tvungen att "ja men får jag en kram" liksom, "ja men du är så söt, kan jag inte få en kram?". Jättemycket sådär. Eh... han var riktigt jobbig.

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

En annan informant, som också arbetar som servitris men på en annan arbetsplats, bekräftar att det finns vad vi har valt att kalla för "kramkultur" på många arbetsplatser. Ibland är kramandet en del av kamratligheten och omsorgen om varandra på arbetsplatsen, men många gånger kan kramarna vara ovälkomna, allt beroende på situationen. Här syftar vår informant på en person på en av sina tidigare arbetsplatser:

För han var ju snäll och han var duktig, och han spelade på de här hårfina gränserna, att han gjorde kanske mig aldrig direkt obekvämt, att så här, han lade händerna på min rumpa. Men det var liksom ofta en lång kram som var så här, "det är du som vill kramas nu och inte jag, men jag gör det här ändå, av ...". Alltså, så där typ. Men annars tänker jag inte att det var så mycket ... Det var liksom inte att man gick genom köket och fick en smäll på rumpan eller liksom en ...

(Servitris 2, arbetsplats D)

En av informanterna, en före detta kock, reflekterar över nyp i rumpan, slag på snoppen, och det han kallar för ett "gay chicken race" bland kockarna i några av de restaurangkök där han arbetat:

Eh... i början var det ju lite konstigt eftersom jag, jag har bara jobbat med tanter innan, när jag jobbade som [Namn på yrke] och då var det ingenting sådant. Men sen när man började jobba i kök, också fick man en klapp på rumpan när man jobbade och bara "vad händer" liksom. Och sen blev det ju en del av jobbet, så då kom man ju in i det själv [...] Alla håller ju på med det, eller vad man ska säga. Det är ju svårt att... hade det varit en som höll

på och trakasserade folk då hade man ju kunnat ta den. Men när alla håller på så kanske det är svårt, att sätta gränsen liksom.

(F. d kock, arbetsplats F)

När arbete och fritid blandas blir det svårt att hålla isär rollerna

Som redan nämnts är det relativt vanligt att man tillbringar mycket tid med varandra, både på arbetet och på fritiden. Följande citat illustrerar hur man både är kollegor och kompisar, men också den intimitet, på gott och ont, som uppstår då man tillbringar så mycket tid tillsammans:

För att vi står med varandra hela dagarna. Och man pratar med varandra ... det går inte att prata om ... alltså, man kan inte prata om vädret i åtta timmar. Det är ju liksom ... det kanske man kan göra på kontor. Man sitter på sin plats och sen så kanske man går och k äkar lunch. Vi ... alltså, vi är med varann hela, hela dagarna. Och det blir väldigt så här ... det blir ganska privata samtal, så man bara "men gud, det där vill inte jag höra om dig". Medan samtidigt sen bara "jaha, men va fasen." Vi umgås med varann innan jobbet ibland. Vi går och tar en bärs efter jobbet ibland. Man ses på söndagarna när det är stängt här. Man bara, nu har jag umgåtts med de här människorna i 14 dagar i sträck konstant. Det går liksom inte ... jag tycker det är så ... För jag har tänkt ganska mycket på det ... Hur ... och man pratar mycket om att så här, man ska ändra stämningen och bla, bla, bla. Och det är också svårt, för att det är ... vi är liksom ... ja, men hälften av dem är mina polare som jag umgås med privat. [...] Det är sjukt svårt.

(Kock, arbetsplats D)

Att i ena stunden var chef och anställd med krav på formalitet, och i andra stunden vara kompisar på samma nivå som på ett informellt sätt umgås på fritiden kan förstås medföra att det kan bli svårt att hålla isär rollerna, som nedanstående citat illustrerar. Här är det krögaren (och köksmästaren) på arbetsplats A som beskriver hur han reagerar när en ung kock i hans tycke inte visar tillbörlig respekt:

'Tjena mannen', säger han till mig. Och det var måndag morgon. Jag sa så här 'Nej, men vänta nu. Det är sällan jag gör så här' sa jag, 'men jag är [Personnamn]. Jag äger det här stället.' Jag liksom bara boostade mig själv. 'Du får inte säga så här till mig för det är inte bra för dig och inte för mig heller. Nej, det kan vi göra när vi spelar innebandy, men du kan inte gå till en arbetsplats där det finns en chef och säga 'tjena mannen'.

(Krögare/köksmästare, arbetsplats A)

Det är förståeligt att det är svårt att navigera mellan dessa roller, både i denna typ av chef-anställdrelation, men också, kan man tänka, när det kommer till flirtar, vänskap, och vad som är okej att göra kollegor emellan och inte. Så länge inga

gränser överskrids kan det förstås också vara positivt betingat att ha en nära relation till sina kollegor:

Men det man också känner är framför allt att det finns en ledning som bryr sig faktiskt, ja men på [tidigare arbetsplats] var det väldigt mycket såhär vi var verkligen en familj. Där tror jag att vi alla skulle gjort vad som helst för varandra, alltså den känslan.

(Sommelier, arbetsplats Z)

Familjemetaforen återkommer i ett flertal intervjuer. En reflektion kring detta är att familjen givetvis kan vara en plats där man känner närhet och trygghet, men det kan också vara ett sammanhang som präglas av motsatsen, det vill säga av utsatthet och otrygghet.

En bagatellisering av problemen?

Sexuella trakasserier på arbetsplatsen förminskas ibland från chefshåll. En kvinnlig hotellchef uttryckte sig på följande sätt angående #metoo:

Men gud, hur många gånger har man inte fått en klapp på rumpan när man har jobbat liksom? Och har väl aldrig egentligen tyckt att det har varit något så här jättejobbigt. [...] det har aldrig varit ett problem, förrän det kom upp på tapeten. Och jag tror inte på det, att man ska liksom skapa problem som inte finns. [...] Hela den här metoo-kampanj-grejen. Den tappade fokus.

(Hotellchef, arbetsplats C)

En av våra informanter, en restaurangägare, menade att män och kvinnor uppträder lika illa när det kommer till ord och beröring av sexuellt slag:

Det är ju massvis, man kan ju inte knappt räkna till det. Så tjejer är inget bättre på såna saker gentemot vad killar är. Men det blir större liv om tjejerna blir utsatta. Och kanske med all rätt. Det kan ju vara en jättestor kille och en jätteliten tjej liksom. [...] Kockarna var ju, alltså det var ju inte bara mot kvinnliga serviser, det var ju även mot oss [manliga servitörer].

(Restaurangägare, arbetsplats G)

En annan informant berättar om en av sina arbetsplatser där hon var ensam kvinna och där #metoo blev till ett skämt kockarna och servitörerna emellan:

Ja, och det var ju efter metoo. Det var väldigt komiskt för då... då jobbade jag i ett kök med bara herrar, kockar, och chefen var herre, och servitörerna också. Så då märkte jag av det, att då sa de så här "jaha nu när metoo har varit då får man ju inte skämta längre här i köket" var en vanlig kommentar liksom. Och så brukade de säga så här "blir du kränkt här om vi står och skämtar

eller?" [raljerande tonfall]. "Är du en sådan där metoo?" [skratt]. Ja men sådana där kommentarer kom det.

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

En servitör som arbetar på en helt annan arbetsplats bekräftar detta:

Nej, det har väl mer blivit ett mer restaurangskämt, att så fort någon säger någonting så svarar någon med hashtag metoo. [...] det kan vara såna där småsaker som att någon i köket säger till mig kanske, "skulle jag kunna få en kaffe?" Och så svarar en annan kock, " hashtag Metoo". För de vill också ha.

(Servitör, arbetsplats F)

En hovmästare gör följande reflektioner efter att intervjuaren har frågat om hur man som servitris navigerar mellan arbetsplatsens policy om nolltolerans mot sexism och rasism, och att vara trevlig, vänlig och tillmötesgående gentemot gäster, även då dessa går över gränsen. I dessa servicemöten finns inga manualer eller policyer som kan hjälpa den enskilde, utan det blir upp till var och en att balansera mellan personlig integritet, servicekvalitet och vetskapen om att nöjda gäster i grunden är de som gör att man har ett jobb och en inkomst:

Det är det som är det absolut mest problematiska, tycker jag. För att ofta kan jag känna att hade någon ... Det är uteslutande män som sätter mig i obekväma positioner på arbetet. Och det är ofta så att jag kan känna att hade det här varit jag i min privata ... Hade det varit jag privat så hade jag inte tyckt att detta var okej, men här är det också på något sätt att var det värt det? Är det här verkligen så illa att jag ska be honom att gå? Är det så illa att jag ska sluta servera honom? Ska vi göra en grej av detta? Blir det jobbigt? Kommer vi få dåliga recensioner? Alltså att det blir hela den grejen. [...] Jag kan bara skaka av mig det och skita i det. Men det är faktiskt jättesvårt just när man ska vara trevlig och härlig och också ... De vet det. De utnyttjar ens position helt och hållet. För de vet precis som jag vet, så vet ju de att jag kommer att vara trevlig och tillmötesgående. Och de blandar ihop det med att jag är en trevlig, härlig tjej, med att jag faktiskt är på mitt jobb och gör mitt jobb. Vilket blir ihopblandat många gånger. Så det är skitsvårt, och jag vet inte riktigt hur man ska göra där.

(Hovmästare, arbetsplats D)

Ett ungt och omoget ledarskap

Ledarskapet inom framför allt restaurang beskrivs av många som ungt och omoget. Med detta menas dels att många som jobbar som chefer är förhållandevis unga, men också att den som fått rollen som exempelvis restaurangchef eller kökschef inte nödvändigtvis uppvisar goda ledaregenskaper eller besitter en ledarskapsutbildning, utan de har presterat bra i andra roller och därför blivit

befordrade. En typisk karriär är exempelvis att börja som "runner", avancera till servitris och därefter hovmästare, och slutligen få ansvaret som restaurangchef. En före detta kock berättade följande:

När jag började jobba så var den äldste i köket 26. När jag slutade var den äldste 33.

(F.d. kock, arbetsplats F)

Som chef tilldelas individen ett ansvar som den inte tidigare haft, innefattandes personalfrågor, schemaläggning, budgetering, inventering och liknande. Just att kunna leda en grupp människor, skapa en bra psykosocial arbetsmiljö samt få förtroende från sina anställda är inte en enkel uppgift. En annan informant reflekterade kring detta:

Jag tror att den personalbristen som finns i dag har också genererat i att man kanske sätter [...] personer på poster som de egentligen inte är redo för eller ska ha bara för att man ska behålla dem. Att man är så här 'okej, du kan få jobba som hovmästare' för att annars så kommer personen tröttna och dra, men egentligen är det en dålig ledare och så blir det fel.

(Driftchef, arbetsplats D)

I många fall är begrepp som 'en god psykosocial arbetsmiljö' ett främmande inslag som inte heller är ett prioriterat mål för verksamheten:

Vi pratade ju inte om relationer mellan de anställda, vi pratade ju om "hur ska vi jobba bättre" och "hur ska vi bli bättre på service" och så där. Det var mycket sådant, men inte "hur trivs ni med varandra" och så där. Aldrig!

(F.d. runner och servitris, arbetsplats Y)

En av våra informanter lyfte också det omogna ledarskapet som ett strukturellt problem som också bidrar till svårigheterna att behålla kompetent personal:

Semesterersättning, vad är det? OB, vad är det? Schema?" Det är jättemånga av de bästa krogarna i [Namn på stad], som fortfarande bara gör ett schema en vecka framåt i tiden. Och det är en sån sak som jag har varit väldigt noggrann med, att vi måste vara trovärdiga hela vägen, för att annars kommer vi inte heller kunna behålla personalen. Och det kostar mer pengar att rekrytera, än att bygga ett bra team och ha det längre tid."

(Kökschef, arbetsplats E)

En servitris beskrev en tidigare arbetsplats där ledarskapet inte fungerade, och där de hade fyra restaurangchefer under loppet av ett år, vilket bland annat innebar att hon själv som mycket ung fick axla chefsrollen, om än informellt:

[...] jag har tänkt mycket på när jag har jobbat när det var som stökigast där, för då var jag 21 tror jag, och hade väl ... vi hade ingen restaurangchef då, så det var väl typ jag, väldigt så här informellt, men så var det.

(Servitris extra, arbetsplats D)

När det gäller trakasserier mer specifikt, kan det i vissa fall vara just chefen som är problemet. En av informanterna beskrev en tidigare arbetsplats där en manlig chef gjorde ung kvinnlig personal illa till mods.

[...] då hade vi en chef, och då var det ju så här. Vi alla tjejer visste om det, och vi alla försökte väl liksom hjälpa varandra. [...] bara så här att man aldrig skulle hamna själv med den här personen.

(Sommelier, arbetsplats Z)

På några av arbetsplatserna fick de som tog på sig ansvarsroller på jobbet möjlighet att vidareutbilda sig. De som utmärkte sig i sitt ledarskap hade också i viss mån högre utbildning, och var i allmänhet mer reflekterande och villiga att förkovra sig i till exempel ledarskapsfrågor.

Att vara inkluderande i sitt ledarskap och närvarande som chef

Ett exempel på ovanstående hämtar vi från kökschefen på arbetsplats E, som hade en inkluderande och genomtänkt vision om hur hon ville driva köket:

Jag hade en bild framför mig att jag ville ha ett team med olika erfarenheter och olika infallsvinklar. Drömmen var att ha 50/50 tjejer och killar. Där är vi inte riktigt, men vi är 65 % killar och resterande tjejer, vilket är väldigt ovanligt i ett restaurangkök. Och att målsättningen alltid har varit att alla ska få vara med och bidra och synas. [...] Alla får vara med och bidra och sätta mat på menyn. Vilket är väldigt ovanligt i ... alltså i kök. Det brukar vara kökschefen som sätter allting, och sen så är det ... det är liksom lagen, liksom att 'så här ska det vara'. Vi jobbar tillsammans i grupp.

(Kökschef, arbetsplats E).

En annan av informanterna tryckte också på vikten att känna ägarskap till arbetsplatsen:

Vi försöker alltid inkludera att alla ska få ta så mycket ansvar som möjligt, att alla ska känna att, ja men vi försöker att alla ska känna ett ägarskap för [arbetsplats Z]. [...] Sen att det är en som är ansvarig för blommorna, men alltså det räcker med att alla känner ett ägarskap och såhär 'men det här är min stolthet, jag gör det här jobbet, och jag är ansvarig för att det alltid ska

finnas det här'. Jag tror det handlar mycket om att [...] man liksom verkligen förstår vikten av alla i organisationen.

(Sommelier, arbetsplats Z)

En personalgrupp där var och en känner sig trygg, sedd och viktig skapar också en bra arbetsplats- och miljö där människor känner en stolthet både över vad de gör och över vilka de är:

Nej, men det känns som att vi jobbar så mycket med att man ska känna sig trygg i sig själv, och gör man det så tror jag att man blir ... då blir man liksom ... Vad ska jag säga? Inte det att man är mottaglig mer för ... men jag tror att man blir mer ... lite mer uppmärksam på när det blir övertramp."

(Driftchef, arbetsplats D)

Flera informanter har berättat för oss att man på deras arbetsplatser har infört appar som ett verktyg för att "ta tempen" på arbetsmiljön mer regelbundet. Det verkar dock råda samstämmighet om att en app aldrig kan ersätta en närvarande och lyhörd chef:

Vi har en app [...]. Varje vecka får man fem frågor. Och man kan svara anonymt, så vi vet inte vem det är. Vi som avdelningschefer, vi får svaren och vi analyserar. Varje vecka har vi en fråga om du känner dig trakasserad eller mobbad eller ... ja. Så då tar vi actions direkt. 'Okej, vad har hänt? Okej, det är den veckan. Vad har hänt den veckan?' Vi som chefer ... Jag kan prata om mig. Jag är inte vid datorn [...]. Jag stannar inte på ett kontor och jobbar där, jag är bland dem hela tiden. Så jag vet om någon inte går ihop med varandra eller om de bråkar.

(Housekeepingchef, arbetsplats E)

Tillit, trygghet och tydlighet: Chefer som tar ställning

Bland våra informanter vittnade de flesta om att man som anställd visst kände förtroende för att uppsöka närmsta chef, och likaledes ansåg de chefer vi pratat med att personal skulle våga, och bör, gå till dem om det hänt något.

En herre [...] tar tag i mina höfter och rycker ner mig så att jag typ sitter på hans knä. [...] 'Du! Inte okej!' sa jag till gubben. Sen så gick jag direkt faktiskt till min hovmästare som var där och han gick och skällde på honom.

(F.d. runner, arbetsplats Y)

En receptionschef vi talade med mindes tillbaka till när han var nyanställd receptionist på ett annat hotell, och poängterade att ett gott ledarskap (precis som ett mindre gott) kan gå i arv:

[...] min första arbetshelg så var det en kille, bargäst, som började knäppa upp min skjorta. Och när man tar det vidare, så var det också väldigt väl hanterat av min närmaste chef, att 'hur mår du?' första frågan. 'Vill du ta det här vidare?'. Och det är någonting som sitter i bakhuvudet också, just hur ens tidigare chef har agerat i en sådan situation, att det hänger med och det var en otroligt bra turföljd.

(Receptionschef, arbetsplats E)

En annan informant uttryckte ett flertal gånger under intervjun att det inte går att få till förändring i branschen eller på en enskild arbetsplats utan att man börjar med ledarskapet. Hon berättade om en situation då ledningen tog tydligt avstånd från förekomsten av sexuella trakasserier och övertramp under en gemensam lunch för personalen:

[...] så ställde sig ena ägaren upp och sa så här 'jag vill bara att ni ska veta att den här personen kommer aldrig mer jobba här' och så här 'jaha okej', så sa ingen något mer. Så frågade jag någon efteråt 'vad har hänt?'. Ja men då var det en, jag tror det var typ en praktikant [...] en kille som hade liksom klivit in när någon tjej bytte om, verkligen så här ställt sig och kollat lite. Och då var det bara raka vägen ut. Och ja, då har vi visat var gränsen går, så det är ju rätt tydligt.

(Sommelier, arbetsplats Z)

Vi vill avsluta redovisningen av empirin och våra analyser med ett avsnitt där vi fördjupar oss i en av arbetsplatserna, en restaurang där det systematiska arbetsmiljöarbetet och det systematiska kvalitetsarbetet inte särskiljs från varandra, utan snarare utgör integrerade delar i en helhet.

Ett framgångsrecept?

På arbetsplats D genomförde vi totalt sju intervjuer med personer inom olika personalgrupper och position inom restauranghierarkin. Samtliga hade erfarenhet även från andra arbetsplatser och samtliga beskrev en stor tillfredställelse med arbetsplatsen (även om en del brister också påtalades). Verksamheten präglades av ett ledarskap (driftchef och köksmästare) som utgick från en tydlig idé om vilken sorts verksamhet man ville driva, både ur ett kvalitets- och personalpolitiskt perspektiv. Så här beskrev en hovmästare arbetsplatsen:

Jag sätter ofta [arbetsplats D] i relation till andra ställen jag har jobbat på. Och branschen i allmänhet. Och då vill jag gärna beskriva [arbetsplats D] som en väldigt reko arbetsplats som har ett väldigt tydligt mål [...]. Att det ska vara en hållbar arbetsplats. Man ska inte, det är liksom inte bara ett restaurangjobb där man jobbar för att tjäna lite pengar och sen dra. Där ingen bryr sig om en. Utan det finns väldigt ... En kultur där varje person på arbetsplatsen är viktig, och ens arbete är viktigt. Och det är viktigt med

utvecklingsmöjligheter. Vi har en schysst ... Alltså, rent schemamässigt så är det väldigt schysst att ingen ska jobba ihjäl sig och jobba sådana här långa pass på 14 timmar och så där. Så att väldigt allmänt så är det en trygg och bra arbetsplats.

(Hovmästare, arbetsplats D)

Driftchefen beskrevs som ödmjuk och omhändertagande om sin personal, och synnerligen ambitiös i att skapa en hållbart fungerande arbetsplats för alla. Under intervjun poängterade hon också hur relationerna på arbetsplatsen också sammanhänger med servicekvalitet:

Jag har ju byggt mitt ledarskap också mycket på att samtala med personalen och ha väldigt mycket avstämningar och att skapa ett öppet klimat där man känner att man kan komma med vad som helst. [...] Man bryr sig faktiskt om hur vi mår och ja, vi jobbar efter ett uttryck som innebär att vi ska serva varandra egentligen mer än vad vi servar våra gäster. För när vi gör det och tar väl hand om varandra så kommer vi ta ... ja, ännu bättre hand om våra gäster än vad vi hade gjort annars.

(Driftchef, arbetsplats D)

Arbetsplatsen hade låg personalomsättning, något som är ovanligt i branschen (Ram, 2018; Folgerø & Fjeldstad, 1995). Detta berodde enligt driftchefen själv på att de tagit bort långpass, att de godkände tjänstledighet om någon önskade det, samt i största möjliga mån pusslade ihop så att jobbet kunde kombineras med exempelvis familjeliv. En följd av detta är att restaurangen inte enbart hade gott rykte som restaurang betraktad, utan även betraktades som en attraktiv arbetsmiljö av människor i branschen. Den personal som vi pratade med *ville* faktiskt vara där, de hade gjort ett aktivt val att jobba just där och avsåg att stanna kvar under en längre tid (med restaurangmått mätt). Långsiktighet i personalgruppen är också gynnsamt för servicekvaliteten (Folgerø och Fjeldstad, 1995).

Köksmästaren å sin sida jobbade hårt för att "tvätta bort den gamla skolan" och för att ha ett kök med både manliga och kvinnliga kockar. En kvinnlig kock beskrev köksmästarens arbete med följande ord:

Alltså, det är som på de flesta restauranger, att servisen är majoritet tjejer och köket är majoritet snubbar. Och det blir ofta både det ena och det andra som uppstår där. Men vår köksmästare jobbar extremt hårt på att avnormalisera grabbkulturen i kök och hierarkier och de jargonger som finns.

(Kock, arbetsplats D)

Driftchefen och köksmästaren hade också lagt ned mycket tid på att förbättra kommunikationen mellan exempelvis kök och servis samt förmedlat allas värde

och betydelse för att kunna leverera den matupplevelse som gästerna förväntar sig på just den här restaurangen. Varje kväll gick en av kockarna också ut med mat till gästerna i matsalen, något som ökar förståelsen för servicens arbete och som bidrar till att riva ned de strukturer och hierarkier som härrör från "den gamla skolan". Genom att öka förståelsen mellan de olika grupperna förbättrades även gruppdynamiken.

Andra ingredienser i ledarskapet som kan antas ha bidragit till att skapa ett bra klimat på arbetsplatsen var att cheferna till stor del deltog i och var närvarande i driften, och att man hade ett öppet kök som begränsade riskerna för att bli utsatt av kollegor i skymundan, det vill säga att både gäster och kollegor i restaurangen ser in i köket och är nära matlagningen. Driftchefen hade förutom mångårig erfarenhet i branschen också en universitetsutbildning inom restaurant management samt hade genomgått "Utveckling av Grupp och Ledare" (UGL), en av försvarsmakten framtagen ledarskapsutbildning.

4 Reflektioner och diskussion

Men däremot så måste jag också säga att jag tycker att vi kommit långt. Jag tycker att det finns många ställen som gör det bra, som skapar bra arbetsplatser. Och det får vi inte glömma i allt mörker.

(Sommelier, arbetsplats Z)

I föreliggande rapport har vi diskuterat några av de inslag i arbetsmiljön som gör hotell- och restaurangsektorn unik. Vi har bland annat pekat på de hierarkier, den machokultur och jargong som fortfarande präglar många restaurangkök, vi har uppmärksammat att alkohol och droger utgör naturliga inslag i arbetsmiljön på många restauranger, och vi har tittat närmare på vad vi kallar tystnads- och kramkulturen. Citatet ovan påminner oss om att det trots allt finns ljus i mörkret.

När det gäller den "gamla skolan" med dess krav på inordning, lydnad samt machoideal om att jobba på, hårt och länge, utan att klaga, så kan vi konstatera att den typen av arbetsmiljö är direkt skadlig för både kropp och själ. Att arbeta extremt långa pass, stående, utan möjlighet till rast och hela tiden under press att leverera är inte långsiktigt hållbart, vare sig för den enskilde eller för organisationen. Att mötas med repressalier i form av fler eller ännu längre så kallade "långpannor" i den händelse man diskuterar möjligheten till kortare pass med sin chef är tveklöst förkastligt. Det tyder på att en sorts "slit-och-släng-mentalitet" fått fäste på arbetsplatsen. Utslitna arbetstagare slutar liksom arbetstagare som vill ha ett liv utanför arbetet, något som bidrar till att hålla

personalomsättningen på en hög nivå. "Självmedicinering" i form av alkohol spär på ohälsan.

Att alkohol och droger utgör självklara inslag i arbetsmiljön kommer upp i så gott som alla intervjuer. Alkoholservering utgör en problematik både i förhållande till gäst-anställdrelationen, alltså risken att bli utsatt av en gäst, men även kollegor emellan då anställda inom i synnerhet restaurang ofta dricker alkohol efter jobbet, till exempel för att varva ner efter ett långt och stressigt arbetspass. I föreliggande rapport har vi särskilt pekat på de svårigheter som anställda upplever att de möter när det handlar om att efterleva alkohollagen. Även om man har mandat att sätta stopp genom att neka gäster alkohol så försvåras detta om man serverar större grupper, det finns flera utskänkningsställen och den personal som serverar är oerfaren och/eller inte har de kunskaper som krävs (om alkohollagen, det enskilda arbetsställets rutiner och liknande). Vi vill även uppmärksamma läsaren på att vi ser ett tydligt samband i vårt empiriska material mellan närvaron av alkohol och droger i arbetsmiljön och risken att bli utsatt för hot om våld. Detta tema har dock inte stått i fokus för arbetet med denna rapport, men är något som vi kommer att granska närmare i det fortsatta arbetet.

När det gäller sexuella trakasserier ger intervjuerna framför allt en inblick i den vardagliga och i hög grad normaliserade formen av trakasserier (vad McDonald 2012 benämner som "the dripping tap", det vill säga en kran som står och droppar). Det handlar om vardagliga övertramp när man skämtar med sexuell anspelning, att man daskar till varandra på stjärten, eller att gäster blir fulla och kommer med opassande kommentarer. I vissa tidigare studier går det även att läsa om chefers maktmissbruk och delaktighet i grova sexuella trakasserier, såsom att erbjuda en högre tjänst i utbyte mot sex (La Lopa & Gong, 2020; Hunt et al., 2010). Vi vill dock poängtera att ett passivt förhållningssätt till trakasserier, repressalier och hot är lika allvarligt, eftersom det också kan uppfattas som att dylika beteenden underförstått är sanktionerade. Vidare kan vi konstatera att det sker en viss bagatellisering av problemen med trakasserier och jargong i framförallt restaurangmiljöerna. Ibland är det chefer som ger uttryck för denna bagatellisering, något som kan anses vara extra olyckligt.

Gråzoner och otydliga gränser är kanske den allra svåraste aspekten för chefer att både förhålla sig till och att upptäcka. Restauranger och i viss utsträckning även hotell utgör arbetsplatser, där man ofta får väldigt goda vänner, partners, rumskompisar och liknande. Det kollegiala övergår ofta i nära vänskapsband eller mer, på ett sätt som inte i samma utsträckning faller sig naturligt på andra typer av arbetsplatser. Detta är också en av lockelserna med att ta anställning inom hotell, restaurang, och säsongsbetonat arbete. Det utgör en unik möjlighet för socialt liv. Det är därför beklagligt att just detta också utgör en problematik när det kommer till förekomsten av sexuella trakasserier.

Till just denna rapport har vi inte fått någon intervju med säsongsanställda, även om vi efterfrågade detta på arbetsplatser både i Åre och på Gotland. Däremot

har flera av våra informanter också haft erfarenheter av att arbeta säsong. När det kommer till denna typ av arbete blir gränsen mellan fritid och jobb än mer utsuddad än under vanliga arbetsförhållanden i samma stad som man har sitt hem. För en framtida studie eller som fokus för fortsatt empiriinsamling inom ramen för detta projekt skulle det vara intressant att undersöka anställda och chefer inom denna typ av arbete för att få större förståelse för deras arbetsmiljö, gråzoner och roller.

Den höga personalomsättningen på många arbetsplatser kan förklaras med hänvisning till flera faktorer, såsom anställningsvillkor, lönenivåer och arbetsmiljö. En hög personalomsättning innebär också svårigheter att bedriva ett systematiskt och konstruktivt arbetsmiljöarbete, och vice versa: Att inte bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete riskerar att driva på personalomsättningen.

Vilka kompetenser efterfrågar vi hos ledarna?

För att ett ledarskap inom denna bransch ska bidra till en trygg, hållbar arbetsplats fri från trakasserier krävs det särskilda kompetenser. Branschens uppbyggnad och sammansättning av exempelvis obekväma arbetstider, långa arbetsdagar, ung arbetskraft, och många gånger otydliga gränser mellan privatliv och arbetsliv, innebär också särskilda utmaningar. För att kunna leda på ett framgångsrikt sätt måste man som chef också vara medveten om vilka som är de faktiska problemområdena inom hotell respektive restaurang, samt se ett värde i och vilja förbättra.

Med utgångspunkt i både litteratur och vår egen empiri med chefer och anställda, kan vi konstatera att ledare behöver vara både uppmärksamma och lyhörda för hur de anställda mår och vad som händer inom organisationen. Förmåga till reflektion är en viktig egenskap, liksom att man som chef har ett intresse för grupprocesser, ledarskap och hållbarhet. Vidare ser vi att ledare som är skickliga på att kommunicera och förmedla en trygghet i högre utsträckning gör att anställda känner tillit att komma till chefen med problem eller händelser som berört dem illa. Att ha en återkommande och aktiv dialog med sina anställda är nödvändigt.

För att få till en förändring i branschen måste troligtvis en viss typ av ledarskap odlas. De som är demokratiska, empatiska, reflekterande, har adekvat utbildning och som bryr sig på riktigt om sin personal har, på rätt arbetsplats, möjlighet att förändra och skapa en attraktiv arbetsmiljö dit människor i branschen söker sig och där personalen både visar respekt för varandra och kan känna stolthet över verksamheten, något som innebär fördelar både ur ett företagsekonomiskt perspektiv och ur ett personalpolitiskt perspektiv.

5 Slutsatser

De forskningsfrågor som rapporten sökt besvara är:

I vilken mån och på vilket/vilka sätt diskuteras ledarskap i relation till trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen i den internationella forskningslitteraturen?

För det första kan vi konstatera att antalet studier på området sexuella trakasserier, hotell och restaurang samt ledarskap (management) tycks vara mycket få. Den forskning som publicerats i internationella tidskrifter utgår i princip uteslutande från ett ekonomistiskt perspektiv och berör framför allt organisatoriska och i synnerhet ekonomiska problem som kan bli följden av sexuella trakasserier, såsom skadestånd, frånvaro, uppsägningar, kostnader i samband med nyrekryteringar, lägre produktivitet och effektivitet, samt sämre kundservice och servicekvalitet. Här finns med andra ord utrymme för både fler studier, och studier som utgår från andra perspektiv än det företagsekonomiska, exempelvis ett arbetstagarperspektiv.

Vilken typ av ledarskap har bäst förutsättningar att stävja trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?

Denna fråga har vi i princip besvarat under rubriken "Vilka kompetenser efterfrågar vi hos ledarna?". Här nöjer vi oss därför med att i punktform sammanfatta våra iakttagelser när det gäller vilka faktorer hos ledarskapet som tycks vara av avgörande för skapandet av en god arbetsmiljö där trakasserier aktivt motarbetas:

- Närvarande, engagerade och delaktiga ledare som visar omsorg om sin personal och som inte räds att ta tag i de problem som eventuellt uppstår.
- Ledare vars ledarskap är inriktat mot relationsbyggande och kommunikation och som bygger på lyhördhet.
- Ledare som har en tydlig idé och vision om både hur det ska vara på arbetsplatsen och om vilken sorts produkt eller service som ska levereras.
- Ett ledarskap som är inriktat mot att arbeta bort de hierarkier och de beteenden som tillhör "den gamla skolan" och som istället lägger fokus vid att skapa välfungerande team där man backar upp varandra, både inom ett team och över gränserna mellan olika team.

- Ledare som aktivt och målinriktat arbetar för att de anställda ska kunna ha både ett arbete och ett liv utanför arbetet. I detta ingår att lägga scheman med rimliga arbetspass och med utrymme för raster.
- Ett ledarskap och en organisation/fördelning av arbete och ansvarsområden som innebär att alla känner ägarskap till samt stolthet över den produkt/service som levereras.

Vilken roll spelar förutsättningar, såsom utbildning, arbetsplatsens storlek, värdegrund, personalomsättning etc. för ett ledarskap som är framgångsrikt när det gäller att skapa en god arbetsmiljö och motverka trakasserier på hotell- och restaurangarbetsplatsen?

De chefer som vi talade med hade alla någon form av *utbildning*, antingen på universitetsnivå eller i form av fortbildning inom organisationen. Vi tror att utbildning har en viss betydelse, men att den inte är avgörande. Viktigare är nog att de som ska leda inom hotell- och restaurang har rätt personliga egenskaper och att de blivit chefer inte som en nödlösning utan för att de besitter goda ledaregenskaper. Som redan nämnts verkar även personalens utbildning, i till exempel alkohollagen och hur denna ska efterlevas, ha en viss betydelse. Saknar personalen relevanta kunskaper så bör den som är ledare tillse att alla har den information och de instruktioner som de behöver för att göra ett bra jobb och samtidigt vara trygga på sin arbetsplats.

Vi tror att arbetsplatsens *värdegrund* (oavsett om denna är uttalad eller "sitter i väggarna") kan spela stor roll för hur framgångsrik man är i sitt arbete med att skapa en god arbetsmiljö där risken att utsättas för trakasserier minimeras. På de arbetsplatser där värdegrunden i princip går ut på "att kunden alltid har rätt" och ska få så bra service som möjligt till nästan vilket pris som helst kan det hända att personalens välmående sätts i andra rummet. Den typen av värdegrund tyckte vi oss få en glimt av i intervjun med den före detta runnern på arbetsplats Y som menade att deras personalmöten enbart handlade om hur de kunde ge ännu bättre service, sälja mer och liknande. Bakom kulisserna pågick samtidigt en macho- och kramkultur som gjorde henne illa till mods. På denna arbetsplats pratade man aldrig om relationerna på arbetsplatsen, än mindre om sexuella trakasserier. Detta kan kontrasteras mot vad som framkom i intervjuerna med anställda på arbetsplats D och Z, där man tydligt markerade en nolltolerans mot sexuella trakasserier, att man är ett team och att alla behövs etc.

När det gäller arbetsplatsernas *storlek* kan vi inte, på basis av vårt empiriska material, peka ut en tydlig riktning. På små arbetsplatser är det lättare att ha överblick över hur personalen mår, men samtidigt blir det väldigt mycket upp till varje chef att ta individuellt ansvar för att arbetsmiljön är god. På små arbetsplatser är sannolikt ägaren eller chefen i högre grad närvarande i driften, men saknar kanske både den objektivitet och expertis som krävs för ett systematiskt

arbetsmiljöarbete. Inom större organisationer och kedjor (exempelvis arbetsplats B och E) finns både HR- avdelningar och policyer, men inte nödvändigtvis en god insyn i vad som händer dagligen på golvet (se även White & Hardemo 2002 för en mer utförlig diskussion om skillnaderna mellan företag av olika storlek). Vidare kan vi anta att man som anställd på en mindre arbetsplats kan vara mer utsatt om det är "chefen som är problemet", medan man i en större organisation alltid kan vända sig till chefer högre upp i hierarkin.

Arbetsplatsens *fysiska förutsättningar* och design kan spela en viss roll även då det gäller att förhindra trakasserier. Exempelvis kan ett öppet kök innebära att det blir svårare för den som är frestad att gå över gränsen, eftersom det öppna köket fungerar som en scen dit gästernas ögon dras. Det är ju också en del av poängen med att ha öppna kök – gästernas matupplevelse accentueras av kockarnas "show". Andra exempel som vi stött på i vår empiri handlar om könsseparerade omklädningsrum och uppbyggda barer som innebär att bartendern alltid befinner sig i ett fysiskt överläge gentemot gästen.

Slutligen tror vi att arbetsplatser som har en mer *stabil personalgrupp*, med anställda som trivs och vill vara kvar lite längre än vad som är vanligt i den här branschen, är en viktig förutsättning. Som vi redan påpekat underlättas ett systematiskt arbetsmiljöarbete och kvalitetsarbete av en stabil personalgrupp, samtidigt som ett sådant arbete också borgar för de anställdas trivsel och stolthet över det arbete som utförs, något som i sin tur ökar sannolikheten att man vill vara kvar.

Referenser

ADI 713. *Motverka och förebygg sexuella trakasserier på din arbetsplats (broschyr)*.

Stockholm: Arbetsmiljöverket och Diskrimineringsombudsmannen.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyror/motverka-och-forebygg-sexuella-trakasserier-pa-din-arbetsplats-adi-713.pdf>

Bergold, Joa. 2018. *Kvinnlig fägring och machokultur? Sexuella trakasserier i arbetslivet bland LO- förbundens medlemmar*. Landsorganisationen (LO), Enheten för välfärd, utbildning och arbetsmarknad.

Besöksnäringens utvecklings- och forskningsfond, BFUF (2014). Tillväxtverk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023. <https://bfuf.se/projekt/tillvaxtvark/>

Boukis, Achilleas, Koritos Christos, Kate L. Daunt, och Avraam Papastathopoulos. 2020. Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management* 77: 1-14.

- Bråten, Mona, och Beate Sletvold Øistad. 2018. *Seksuell trakassering i hotellbransjen i Skandinavia: Erfaringer fra tre hoteller i Danmark, Norge og Sverige. Fafo-rapport 2018:29*. <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20678.pdf>
- Folgerø, Ingebjørg S., och Ingrid H. Fjeldstad. 1995. "On duty – off guard: Cultural norms and sexual harassment in service organizations". *Organization Studies* 16; (2): 299-313.
- Gilbert, David, Yvonne Guerrier, och Jonathan Guy. 1998. "Sexual harassment issues in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10; (2): 48–53.
- Giuffre, Patti A., och Christine L. Williams. 1994. "Boundary lines: Labeling sexual harassment in restaurants." *Gender and Society* 8; (3): 378-401.
- Guerrier, Yvonne, och Amel S. Adib. 2000. "No, we don't provide that service: The harassment of hotel employees by customers." *Work, Employment and Society* 14; (4): 689-705.
- Handy, Jocelyn. 2006. "Sexual harassment in small-town New Zealand: A qualitative study of three contrasting organizations." *Gender, Work & Organization* 13; (1): 1-24.
- Hoel, Helge, och Ståle Einarsen. 2003. "Violence at work in hotels, catering and tourism." *Working paper nr 211*. Genève: International Labour Organisation.
- Hotell- och restaurangfacket, HRF. 2017. *Högt tempo och bristande ledarskap – Psykosocial arbetsmiljöenkät bland Hotell- och restaurangfackets medlemmar*. <http://mb.cision.com/Main/255/2302746/696935.pdf>
- Hunt, C.M., M.J. Davidson, S.L. Fielden, och H. Hoel. 2010. "Reviewing sexual harassment in the workplace – an intervention model." *Personnel Review* 39; (5): 655-673.
- Ineson, Elizabeth M., Matthew H.T. Yap, och Graham Whiting. 2013. "Sexual discrimination and harassment in the hospitality industry." *International Journal of Hospitality Management* 35; 1-9.

- Jung, Hyo Sun, och Hye Hyun Yoon. 2019. Sexual harassment and customer-oriented boundary-spanning behaviors. The role of burnout and psychological safety of deluxe hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32; (1): 3-19.
- Kara, Derya, Muzaffer Uysal, Joseph M. Sirgy, och Gyumin Lee. 2013. The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34; 9-18.
- Kensbock, Sandra, Janis Bailey, Gayle Jennings, och Anoop Patiar. 2015. Sexual harassment of women working as room attendants within 5-Star hotels. *Gender, Work & Organization* 22; (1): 36-50.
- La Lopa, Joseph "Mick", och Zilan Gong. 2020. Sexual harassment of hospitality interns." *Journal of Hospitality & Tourism Education* 32; (2): 88-101.
- LaPointe, Eleanor. 1992. Relationships with waitresses: Gendered social distance in restaurant hierarchies." *Qualitative Sociology* 15; (4): 377-393.
- Lee, Junghyun. 2018. Passive leadership and sexual harassment. Roles of observed hostility and workplace gender ratio. *Personnel Review* 47; (3): 594-612.
- Liden C., Robert, Sandy J. Wayne, Jeremy D. Meuser, Jia Hu, Junfeng Wu, och Chenwei Liao. 2015. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly* 26; (2): 254-269.
- Lyu, Yijing, Hong Zhu, Hong-Jun Zhong, och Leqi Hu. 2016. Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management* 53; 69-80.
- Madera, Juan M., Priyanko Guchait, och Mary Dawson. 2018. Managers' reactions to customer vs coworker sexual harassment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30; (2): 1211-1227.
- Matulewicz, Kaitlyn. 2016. Law's gendered subtext: The gender order of restaurant work and making sexual harassment normal." *Feminist Legal Studies* 24; (2): 127-145.
- McDonald, Paula. 2012. Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature". *International Journal of Management Reviews* 14; 1-17.

Morgan, Nigel, och Annette Pritchard. 2019. Gender matters in hospitality (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management* 76; 38-44.

Nimri, Rawan, Sandra Kensbock, Janis Bailey, och Anoop Patiar. 2020. Management perceptions of sexual harassment of hotel room attendants. *Current Issues in Tourism*: 1-13. DOI: [10.1080/13683500.2020.1722619](https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1722619)

Poulston, Jill. 2008. Metamorphosis in hospitality: A tradition of sexual harassment. *International Journal of Hospitality Management* 27; 232-240.

Ram, Yael. 2018. Hostility or hospitality? A review on violence, bullying and sexual harassment in the tourism and hospitality industry. *Current Issues in Tourism* 21; (7): 760-774.

Ram, Yael, John Tribe, och Avital Biran. 2016. Sexual harassment: overlooked and under-researched. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28; (10): 2110-2131.

SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Tillväxtverket (2017). *Fakta om svensk turism 2016*. https://tillvaxtverket.se/download/18.1163f22716055aadd98534d0/1513780510226/rapport_0225_webb_k4.pdf

van Heugten, Kate. 2012. Resilience as an underexplored outcome of workplace bullying." *Qualitative Health Research* 23; (3): 291-301.

Vettori, Stella, och Angelo Nicolaidis. 2016. Sexual harassment at the workplace in the hospitality industry." *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 5; (2): 1-15.

Visita (2017). *Besöksnäringen – en integrationsmotor. En beskrivning av nivån och utvecklingen av utlandsfödda i besöksnäringen perioden 2000-2017*: <http://www.visita.se/globalassets/om-visita/dokument/nyheter/besoksnaringen---en-integrationsmotor.pdf>, 2019-09-17.

- Waudby, Beth, och Jill Poulston. 2017. Sexualisation and harassment in hospitality workplaces: who is responsible? *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 11; (4): 483-499.
- White, Christopher, och Louise Hardemo. 2002. Sexual harassment in kitchens: A Swedish and French apprentice perspective." *Journal of Foodservice Business Research* 5; (4): 63-78.
- Woods, Robert H., och Raphael R. Kavanaugh. 1994. Gender discrimination and sexual harassment as experienced by hospitality-industry managers. *The Cornell H.R.A. Quarterly*: 35; (1): 16-21.
- Yagil, Dana. 2008. When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior* 13; 141-152.
- Zampoukos, Kristina, och Dimitri Ioannides. 2015. Making difference within the hotel: Labour mobility and the internationalization of reproductive work. I: Jordhus-Lier, David, och Underthun, Anders. (red), *A hospitable world? Organising work and workers in hotels and tourist resorts*, Oxon: Routledge, 11-26.
- Zampoukos, Kristina. 2015. Den attraktiva staden som arbetsmiljö ur ett kulturgeografiskt perspektiv. I: Sjöstedt-Landén, Angelika, Olofsdotter, Gunilla, och Bolin, Malin. (red), *Sprickor, öppningar och krackeleringar – nya perspektiv på arbetsmiljö*, Forum för Genusvetenskap, Mittuniversitetet.

Bilaga 1

Intervjumanual: Arbetsgivare och chefer.

- Om du själv får beskriva arbetsplatsen och arbetsmiljön – vad karakteriserar den?
- Hur arbetar ni för att förebygga och hantera trakasserier och hot om våld? (Relationerna mellan chef-anställd, anställd-anställd, gäst-anställd).
- Vad krävs för att personalen ska våga berätta för närmaste (lämpliga) chef?
- Finns det några målkonflikter eller motsättningar inbyggda i verksamheten som gör det svårt att arbeta förebyggande samt hantera den här typen av problem?
- Hur åstadkommer man en attraktiv arbetsplats och en hållbar psykosocial arbetsmiljö i den här branschen? Vad är 'receptet' tror du?
- Möjlighet att återkomma för att intervjua personalen?

Bilaga 2

Intervjumanual: Anställda (enskilda intervjuer).

- Bakgrund:
 - Anställning, yrkeskategori och avdelning
 - Ungefärlig ålder
 - Branscherfarenhet (ungefär hur lång tid i branschen)
- Om du själv får beskriva din arbetsplats och din arbetsmiljö – vad karakteriserar den?
- Hur agerar du i det fall någon du möter i arbetet utsätter dig för trakasserier av något slag?
- Hur agerar du om en kollega utsätts?
- Hur agerar du i det fall du eller någon kollega utsätts för någon form av hot?
- Om något händer på arbetet (eller i en arbetsrelaterad situation) som gör att du eller någon annan känner sig utsatt – vem eller vilka vänder du dig till för hjälp och stöd?
- Finns det något som ni kollegor gör gemensamt för att undvika att någon i arbetslaget eller på arbetsplatsen utsätts för trakasserier eller hot om våld?
- Vet du om det finns några riktlinjer/policies på din arbetsplats för att hantera och förebygga den här typen av problem?
- Vet du om det finns några rutiner, verktyg och metoder på din arbetsplats för att hantera och förebygga den här typen av problem?
- Finns det någonting i hotell- och restaurangverksamheten som gör det svårt att förebygga och hantera trakasserier, (hot om) våld och liknande enligt din mening?
- Finns det någonting som kan förbättras på din arbetsplats och i din arbetsmiljö när det gäller förebyggande arbete och hantering av den här typen av problem?

Bilaga 3

Litteratursökning: Exempel på söksträngar i Primo, Scopus, Leisure Tourism och Google Scholar.

- "leadership hospitality"
- "leadership in restaurant kitchens"
- "leadership AND hospitality AND harassment"
- (laissez faire) AND (leadership) AND (hospitality)
- (management OR leader*) AND ("sexual harassment") AND (employee* OR staff)
- ("servant leadership" OR "empowering leadership" OR "paradoxical leadership") AND (hospitality OR restaurant*) AND (staff OR employee*)
- (leader* OR manager* OR management OR boss* OR "head chef") AND (harassment OR "sexual harassment" OR "racist harassment" OR violence) AND (hospitality OR "hospitality industr*" OR restaurant* OR "restaurant kitchen*" OR hotel* OR tourism)

