

MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN

Baggrundsrapport

August 2024



Indhold

Baggrund og projektorganisering	1
Sammenfatning	2
Scope	4
Undersøgelsesdesign	5
Metoder	6
5 kategorier for best practice	8
Indsigter	9
Kvantitative analyseresultater: BHW	15
Best practice katalog	25



Om Mental Trivsel på Menuen

Baggrund

Denne rapport er udarbejdet på baggrund af projektet *Mental Trivsel på Menuen*. Projektet har til formål at indsamle, analysere og udbrede de metoder og initiativer, som er med til at øge den generelle arbejdsglæde og mentale trivsel i restaurationsbranchen.

Mental Trivsel på Menuen er et samarbejde mellem Norion Consult, Food Organisation of Denmark og HORESTA. Det er støttet og muliggjort af Velliv Foreningen. Projektet er gennemført henover ni måneder fra oktober 2023 til juli 2024.

© Mental Trivsel på Menuen 2024



Projektorganisering

Food Organisation of Denmark er en non-profit organisation, der arbejder for at fremme dansk gastronomi og støtte morgendagens madtalenter. Food har fungeret som primær projektejer med ansvar for koordinering mellem projektets partnere og Velliv Foreningen samt for rekruttering af restauranter, kvalificering af analyseresultater og kommunikation.

HORESTA er en brancheorganisation for hotel-, restaurant- og turisterhvervet med 2.200 medlemmer. HORESTA har stået for projektet kvantitative analyse, rekruttering af restauranter, kvalificering af analyseresultater og kommunikation.

Norion Consult er et konsulenthus, der yder virksomheder, organisationer og myndigheder bistand inden for bæredygtighed; herunder også social bæredygtighed. Norion har stået for den kvalitative analyse samt facilitering af udviklingslaboratorie, formgivning af leverancer og præsentation af resultater.

Velliv Foreningen er en demokratisk drevet forening, der uddeler overskuddet fra ejerskabet af Velliv og egne investeringer, i form af støtte til projekter, der styrker den mentale sundhed i arbejdslivet. Velliv Foreningen har støttet projektet økonomisk.

Sammenfatning

Restaurationsbranchen er kendt for et hastigt tempo og høje ambitioner. Mange restauranter arbejder aktivt og strategisk med at øge arbejdsglæde og velvære, så medarbejderne kan trives og vil blive længe i branchen. De gode erfaringer er dog hverken systematiseret eller udbredt. Formålet med projektet 'Mental Trivsel på Menuen' har derfor dels været at indsamle og analysere praksis og erfaringer blandt restauranter som lykkes godt med at skabe arbejdspladser med høj trivsel, dels at bruge disse praksiseksempler som inspirationskilde for andre ved at udbrede dem i et format som opleves meningsfuldt i praksis for branchen.

Projektet har indbefattet kortlægning af studier fra Norden, ekspertinterviews med 12 fremtrædende eksperter på feltet, en kvantitativ trivselsundersøgelse som er besvaret af over 1.280 medarbejdere på 156 restauranter samt antropologiske feltbesøg i 10 restauranter, hvor der er interviewet 35 medarbejdere. Der er desuden afholdt et udviklingslaboratorie med 30 brancheaktører.

Derigennem har denne undersøgelse identificeret 45 praksiseksempler, som kan inspirere til at sikre mental trivsel i restaurationsbranchen. Tiltagene er analyseret og kategoriseret i 5 vigtige kategorier: **Work-life-balance**, **Respektfuld adfærd**, **Den gode arbejdsdag**, **Den dygtige leder** og **Gode arbejdsrelationer**.

Det har været centralt for denne undersøgelse, at den nye viden er funderet i praksis. Restaurationsbranchen oplever sig selv som unik med nogle specifikke arbejdsrammer og -vilkår, som adskiller sig fra andre brancher. Derfor kan generel viden og anbefalinger om arbejdsmiljø og mental trivsel fra fx myndigheder eller forskningsinstitutioner opleves som mindre relevante eller ikke relaterbare for de enkelte restauranter. Branchen ønsker handlingsorienterede greb og løsninger, der er udviklet specifikt til deres kontekst. Et fokus på eksisterende, velfungerende praksisser sikrer for det første, at tiltag allerede er afprøvet, og har vist sig brugbare. For det andet kan eksempler på konkrete arbejdsgange og værktøjer være lettere at oversætte, tilpasse og implementere end teoretiske og mere abstrakte anbefalinger.

'Mental Trivsel på Menuen' har oplevet stor opbakning på tværs af branchen, og der har været stor interesse blandt såvel restauranter som forskere og organisationer i at få indblik i resultaterne og deltage i samtalerne om de gode eksempler og tiltag fra branchen. Det har været projektets styrke, at fokus har været på de positive historier og inspirerende erfaringer. Derudover har projektet haft et solidt afsæt med en partnerkreds, som kender branchen indgående og har et bredt netværk gennem især FOOD's netværk og HORESTAs medlemskare og outreach. Kæmpe tak til alle de restauranter og aktører, der har bidraget til projektet!

Resultater

Undersøgelsen er omsat til et katalog som rummer 45 handlingsorienterede 'best practice'-eksempler, som det er vores håb, at restaurationsbranchen vil lære af og handle på i indsatsen med at sikre mental trivsel i restaurationsbranchen.



Kataloget findes bagerst i denne rapport, og er også offentligt tilgængelig via HORESTAs hjemmeside via [dette link](#).

Foruden kataloget har undersøgelsen resulteret i en kort opsummering med "10 gode bud" og en omfattende kvantitativ trivselsanalyse, som vi bringer resultaterne fra i denne rapport.

Resultaterne er løbende blevet formidlet via pressemeddelelser, sociale medier, nyhedsbreve og netværksmøder. Derudover er projektets samlede leverancer og indsigter blevet præsenteret på Madens Folkemøde 2024.

Hvad sker der herfra?

Fremadrettet vil projektets partnere forsætte arbejdet med at afsøge yderligere initiativer, som kan understøtte forankring og udbredelse af projektets findings.

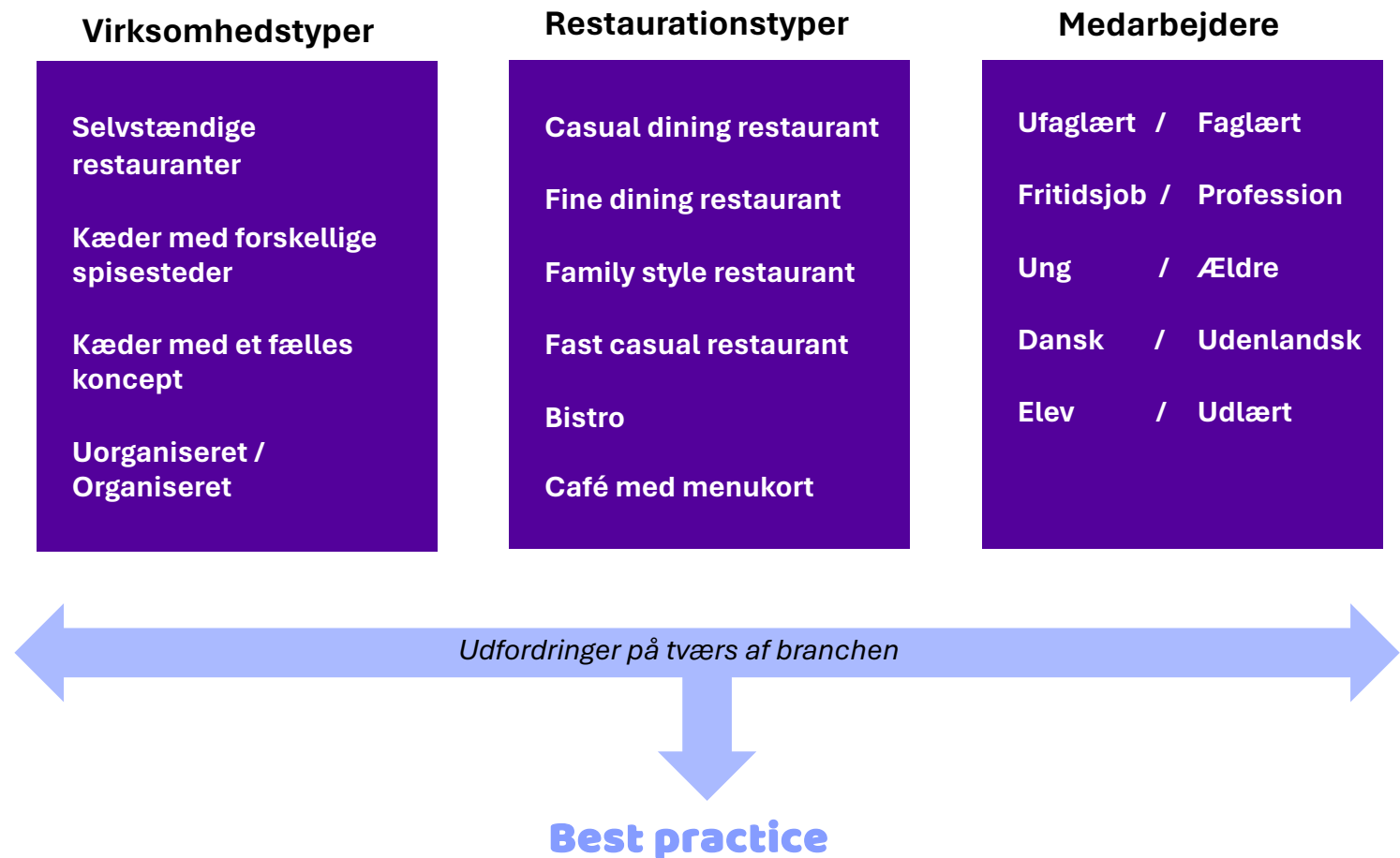
HORESTA har efter offentliggørelsen delt de 10 gode bud med både HORESTA repræsentantskab, bestyrelse og people and culture netværk. HORESTA er ligeså ved at afsøge muligheden for tilskud til afholdelse af en større arbejdsmiljøkonference for op til 100 virksomhedsrepræsentanter fra branchen, hvor analysens resultater vil være et bærende element. Ligeså er analysen og dens resultater markedsført i HORESTA nyhedsbrev med ca. 2000 modtagere.

I forlængelse af projektet arbejder FOOD for at udbrede, formidle og forankre undersøgelsens resultater blandt landets restauranter og spisesteder, så endnu flere kan få gavn af de redskaber og initiativer, der er med til at skabe øget arbejdsglæde og mental trivsel i hverdagen.

Scope: en divers restaurationsbranche

I projektets indledende fase har vi defineret målgruppen nærmere. Professionelle køkkener er nemlig en meget bred betegnelse som rummer alt fra små pizzerier og caféer, til store koncept-kæder og Michelin-restauranter.

Vi har afgrænset målgruppen til spisesteder med menukort og bordservering. Dermed har vi eksempelvis undtaget køkkener, der udelukkende producerer catering eller take-away, samt kaffebarer, der ikke producerer mad. Indenfor målgruppen af spisesteder med menukort og bordservering ser vi både en divers fordeling af virksomhedstyper, forskellige restaurationstyper og forskellige medarbejdere. Selvom vi spænder bredt har vi vurderet, at der stadig er meget at lære på tværs.



Undersøgelsesdesign

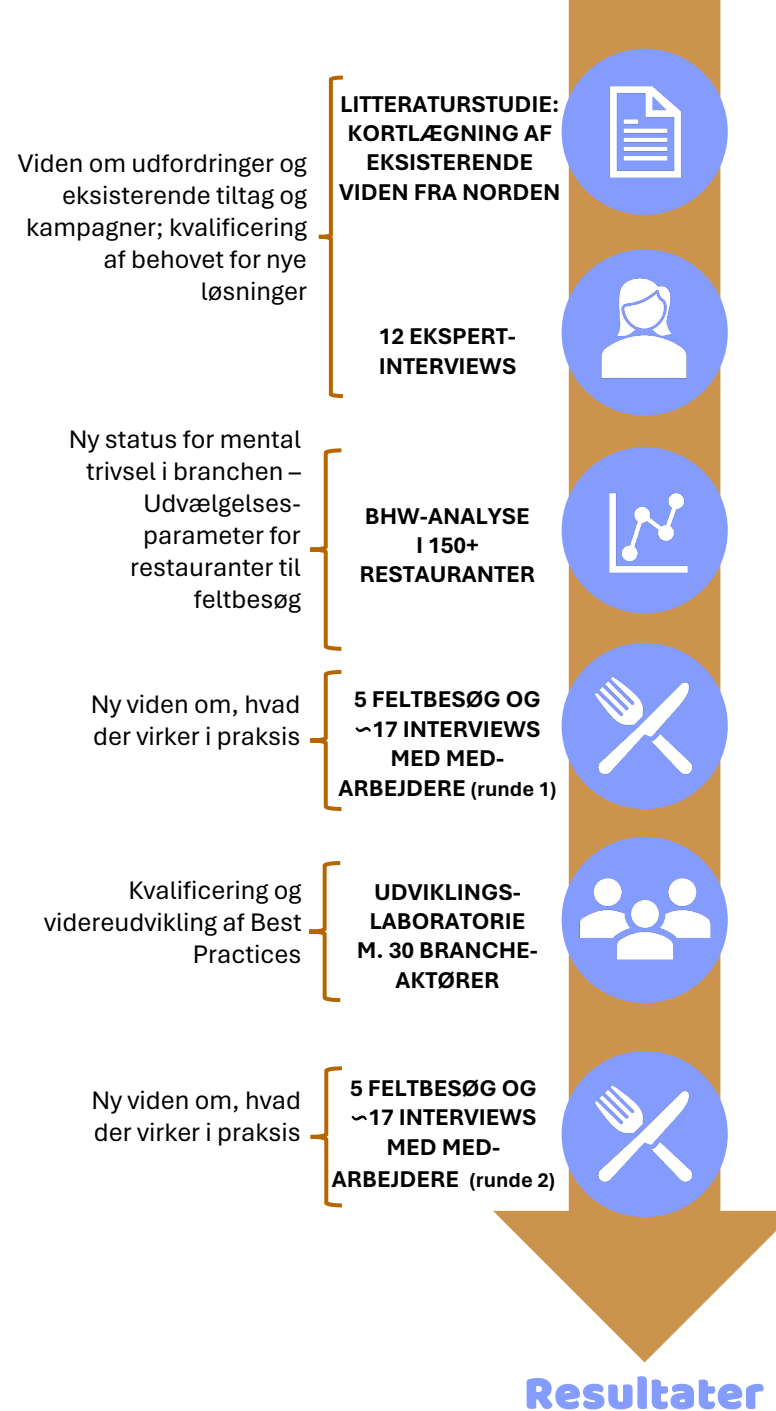
Vi har sammensat et undersøgelsesdesign bestående af dataindsamling via fem forskellige metoder, der hver især har bidraget til at opbygge vores viden i projektet undervejs og i sidste ende til projektets slutprodukt; et katalog over best practices. De fem metoder ses illustreret i højre side, og vil blive beskrevet yderligere på de følgende sider.

Norion har stået for metodedesign, dataindsamling, analyse og formgivning af projektets resultater med undtagelse af den kvantitative BHW-analyse, som HORESTA har foretaget. Undersøgelsen er gennemført med løbende kvalificering fra FOOD og HORESTA, som også har stået for rekruttering af restauranter.

Undersøgelsesspørgsmål

Vi har ladet os guide af følgende spørgsmål:

- Hvad forudsætter god mental trivsel og hvilke konkrete tiltag virker ift. at øge mental trivsel i restauranter?
- Hvad er restauranter i DK med høj trivsel lykkedes med?
- Hvilken effekt har god mental trivsel på bundlinjen?
- I hvilket format og gennem hvilke kanaler skal restauranterne opdage/modtage inspiration til at sætte mental trivsel på menuen for at øge chancen for, at de opdager og anvender denne viden?



Metoder

Vi har brugt følgende metoder til at skabe det nødvendige vidensgrundlag for projektet. Sammensætningen af kvalitative og kvantitative metoder sikrer viden i bredden og i dybden.

Litteraturstudie

Med litteraturstudiet har vi kortlagt eksisterende undersøgelser og tiltag vedrørende mental trivsel og psykisk arbejdsmiljø i restaurationsbranchen. Det har dels givet os indsigt i, hvilke udfordringer og vilkår, der eksisterer i branchen, dels indsigt i, hvilke redskaber og tiltag, der allerede findes. Litteraturstudiet viste især, at der findes kampagner og samtaleværktøjer til at sætte ind mod krænkelser og sexisme, mens der ikke findes mange udviklede redskaber, kampagner og værktøjer til andre trivselsfremmende tiltag målrettet restaurationsbranchen. På baggrund af vores litteraturstudie har vi udarbejdet interviewguide til ekspertinterviewene og skabt grundlag for vores analyse og kategorisering af Best Practices.

12 ekspertinterviews

Vi har udvalgt og interviewet 12 eksperter. De er særligt udvalgt, fordi de har ekspertise i mental trivsel og psykisk arbejdsmiljø i branchen, eller fordi de har særligt kendskab til branchen gennem praksiserfaring med at højne trivsel.

Vi har brugt ekspertinterviewene til dels at skabe uddybende og nuanceret viden om udfordringer i branchen, dels viden om virksomme tiltag, indsatser eller kampagner, som de har kendskab til. På baggrund af ekspertinterviewene har vi udarbejdet felt- og interviewguides til vores feltbesøg. Det har givet os et informeret grundlag for samtale og observation i restauranterne.

BHW

BHW står for Better Hospitality Workplace og er et survey-baseret værktøj udviklet af HORESTA, der gennem en række spørgsmål kortlægger mental trivsel blandt medarbejdere i restaurationsbranchen. Der er inviteret over 3.000 medarbejdere og 42 pct. har svaret. Der indgår dermed besvarelser for over 1.280 respondenter fordelt på 156 enheder. Restauranter der både har haft en høj score på "social kapital" og på "ledelseskvalitet", som er de to overordnede nøgletal i analysen, mens også resultaterne omkring det psykiske arbejdsmiljø har været en medvirkende faktor i forhold til at blive udvalgt til feltbesøg. Det har gennem hele projektet været hensigten af fokusere på de restauranter hvor medarbejdere trives, og dermed forsøge at indkapsle de faktorer, der er medvirkende til et godt arbejdsmiljø. Resultaterne fra BHW-analysen præsenteres særskilt i denne rapport.

10 feltbesøg

Vi har gennemført 10 feltbesøg på restauranter, der performer godt i forhold til mental trivsel. De 10 restauranter repræsenterer meget forskellige typer; der er både besøgt små og store steder, i byer og på landet, kæder og solo-virksomheder, Michelin-restauranter og casual dining. Der er bred geografisk repræsentation med restauranter i Jylland, på Fyn og Sjælland.

Vi har observeret interaktioner og arbejdsgange, set på oplæringsprocedurer, tjeklister og vagtplanssystemer og talt om, hvad der gør arbejdspladsen til et særligt rart sted at arbejde. I forbindelse med besøgene har vi interviewet 35 medarbejdere og ledere i køkken og restaurant, dvs. 3-4 medarbejdere hvert sted. Interviewene og analysen er blevet gennemført med fuld anonymitet for at sikre fortrolighed og ærlighed.

Gennem feltbesøgene og interviewene har vi dokumenteret en lang række "best practices", der faktisk virker og er afprøvet i praksis. Disse er derefter analyseret, kvalificeret og prioriteret af projektets partnergruppe. Dette har ført til 45 udvalgte best practices, som findes i kataloget bagerst i denne rapport.

Udviklingslaboratorium

Halvejs gennem vores feltbesøg har vi afholdt et udviklingslaboratorium for branchen. Her har vi sammen med repræsentanter fra både HR-afdelinger, forskningsinstitutter,

kok

kokke-uddannelserne og restauranter fået kvalificeret de udfordringer og Best Practices, vi har identificeret. Sammen med aktørerne udviklede vi videre på gode tiltag og initiativer med afsæt i deres erfaringer og viden. Derudover bidrog deltagerne med idéer og input til, hvordan Best Practices bedst kan formidles til branchen. 30 repræsentanter fra branchen deltog og udviklede løsninger i faciliterede grupper inden for trivselskategorier identificeret gennem projektet. Kategorierne præsenteres på næste side.



Fem kategorier for best practice

Tiltagene fra praksis er analyseret og kategoriseret ud fra fem kategorier beskrevet til højre og visualiseret nedenfor. Disse fem kategorier er blevet den guidende struktur for Best Practice-kataloget, idet de 45 identificerede gode praksiseksempler er inddelt efter dem. Det har ikke været intentionen at sikre lige mange praksiseksempler under hver kategori, men derimod at identificere nogle tematikker, der strukturerer arbejdet med trivselsfremmende tiltag, og som er genkendelige for medarbejderne i restauranterne.

Det har været en klar intention at sikre, at kategorierne og indsigterne fra praksis ikke blev for akademisk, da branchen efterspørger let afkodelige værktøjer, som de hurtigt kan få overblik over og vurdere relevansen af midt i en travl hverdag.

Work-life balance handler om at skabe god balance mellem arbejde og fritid – også selvom man ofte arbejder, når de fleste andre holder fri.

Respektfuld adfærd handler om at både ledelse, kollegaer og gæster skal udvise respekt for hinanden og undgå krænkelser og hård tone.

Den gode arbejdsdag handler om systemer og strukturer som gør, at man er klædt på til at udføre sine opgaver godt.

Den dygtige leder handler om de kompetencer, værktøjer og tilgange, en leder kan bruge for at skabe et godt arbejdsmiljø.

Gode arbejdsrelationer handler om såvel samarbejde som socialt tilhørsforhold og er centrale for mental trivsel på jobbet.



Indsigter

Vi har som nævnt ladet os guide af fire undersøgelsesspørgsmål i analysen. På de følgende sider opsummerer vi vores svar på disse spørgsmål med afsæt i empirien.

Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvad forudsætter god mental trivsel og hvilke konkrete tiltag virker ift. at øge mental trivsel i restauranter?

Når vi ser på tværs af vores litteraturstudie, ekspertinterviews og feltbesøg, bliver det meget tydeligt, at en grundlæggende forudsætning for mental trivsel i restaurationsbranchen er *en bevidst og nærværende ledelse, der tager aktivt stilling til trivsel*. Samtlige eksperter, vi har talt med, har fremhævet ledelse som det vigtigste indsatsområde i branchen; og de ledere, vi har interviewet i forbindelse med vores feltbesøg, har ligeledes fremhævet, at de har taget aktivt stilling til, hvordan de vil være en god leder. Som en ejer og restaurantchef fortæller: *"Vi gør os umage for, at vi skal have det godt"*. For manges vedkommende handler det om at gøre noget andet, end de selv har oplevet på deres vej gennem branchen:

"Jeg har også selv været en del af problemet – eller i hvert fald levet i det uden at stille spørgsmål. Men nu har jeg indenfor de seneste 10-15 år oplevet, at folk - og jeg selv - er begyndt at stille spørgsmål; Hvorfor skal jeg råbe, bare fordi min chef gjorde?" (Ejer)

Ved at tage aktivt stilling, har lederne forholdt sig til, hvad der er med til at skabe et godt og trygt arbejdsliv for deres medarbejdere og for dem selv; et arbejdsliv, man faktisk kan trives i helt frem til pensionsalderen. De anser *work-life balance som afgørende* og sikrer, at medarbejderne holder fri. Dertil er det kendetegnende, at de har forholdt sig til deres medarbejdere individuelt – de har tænkt over, hvad der har betydning for de ansattes arbejdsliv og under hvilke forudsætninger, de hver især lærer og præsterer bedst.

Med det afsæt, har de som ledere truffet aktive valg om rammerne for arbejdsdagen og arbejdslivet, understøttet gode arbejdsrelationer og sikret respektfuld adfærd. Alt sammen ud fra et ønske om at skabe en forretning, der er bæredygtig på lang sigt, både menneskeligt og økonomisk.

Der er rigtig mange tiltag, man kan gennemføre og understøtte som leder, hvis man aktivt vil fremme medarbejdernes trivsel. Men det er også tydeligt, at mange har manglet inspiration og gode eksempler på, hvad der faktisk virker i netop denne branche. Som vores litteraturstudie fra ind- og udland viste, er det vanskeligt at finde konkrete eksempler på tiltag og værktøjer målrettet restaurationsbranchen, med undtagelse af kampagner og værktøjer som skal modvirke sexchikane og krænkelser samt nogle kurser hos eksempelvis brancheforeningerne. Dette var ligeledes billedet fra vores ekspertinterviews, der overordnet set

understregede vigtigheden af fx god ledelse og trygge relationer på arbejdspladsen, men ikke resulterede i mange eksempler på *konkrete*, handlingsrettede tiltag, man kan gøre som leder i branchen.

Ledere såvel som medarbejdere har derfor taget imod med stor interesse, når vi i forbindelse med vores feltbesøg og udviklingslaboratorie har kunnet fortælle om, hvad der virker for andre i praksis. Ligeledes har de interviewede eksperter efterspurgt at kunne bruge vores materiale ved projektafslutning.

Vi har i vores katalog fremhævet 45 konkrete tiltag, der virker i forhold til at øge den mentale trivsel. Mange af tiltagene virker måske 'banale', som fx at holde fælles personalemøder og spisepauser, at lave og sende vagtplaner ud i god tid, tilpasse vagtplanen de enkelte medarbejders behov, sikre god oplæring, tage stilling til alkoholpolitik og -kultur og sætte tydelige grænser overfor hård tone og mobning. Men i en branche, der er præget af et hurtigt arbejdstempo og mangel på arbejdskraft kombineret med høje faglige, kulinariske ambitioner, så er det netop disse lidt 'banale' praksisser, der er i risiko for at blive ofret til fordel for at levere store madoplevelser. Derudover er branchen præget af mange ledere, der aldrig har fået ledelsestræning eller –uddannelse og som derfor ikke nødvendigvis selv har forudsætningerne for at finde på sådanne 'banale' tiltag, medmindre de selv er stødt på dem i praksis hos en af de restauranter, de har været på.

Udover de 'banale' tiltag, der sætter rammerne for god mental

trivsel, så er netop uddannelse af ledere i branchen blevet fremhævet mange gange; både 'de kommende ledere' på gastronom- og tjeneruddannelserne, og de ledere og køkkenchefer, der allerede står med ansvaret ude i restauranterne. De ledere, der har modtaget ledelsesuddannelse eller –kurser, fremhæver alle, at det har gjort en stor positiv forskel for deres kommunikationsevner, selvindsigt og forståelse for de ansatte.

Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvad er restauranter i DK med høj trivsel lykkedes med?

De 45 best practices er eksempler på succesfulde tiltag, som forskellige restauranter med høj trivsel anvender med succes. Ser man på tværs af disse restauranter, så er der nogle karakteristika, der kendetegner deres arbejdskultur. Disse beskrives nedenfor.

En kultur, hvor man interesserer sig for hinanden som hele mennesker

De restauranter, der er lykkedes med at skabe høj trivsel, er også lykkedes med at skabe en særlig virksomhedskultur, hvor medarbejdere og ledere interesserer sig for hinanden som hele mennesker – og værner om hinandens fritid og liv. Det viser vores kvalitative analyse. Ved at udvise interesse for hinandens fritid, viser man også, at det er vigtigt, at man holder fri, restituerer og har et liv ved siden af arbejdet. Det giver mere energiske medarbejdere og bedre samarbejde.

En kultur, hvor man ikke behøver tonse for at få succes

De restauranter vi har besøgt, har i høj grad taget et opgør med "tonsermentaliteten"; de vil ikke risikere, at deres medarbejdere brænder ud, før de fylder 30 år eller skifter branche - og de vil ikke vise deres elever, at man skal "tonse" og gå på kompromis med sine relationer til familie og venner for at få succes i restaurationsbranchen. Derfor bliver der sat grænser for, hvor meget man må arbejde i træk, og der stilles krav til, at man skal holde fri – så ens sociale liv ikke kun er på restauranten. Dette understøttes også af alkoholpolitikker, der rammesætter festkulturen og fremmer sundere socialt samvær.

En kultur, hvor det er okay at sige fra og sætte grænser

Ved at tage tydelig afstand fra krænkende adfærd, hård tone og mobning allerede i jobsamtalen, under oplæring og i medarbejderhåndbogen – og selvfølgelig gennemføre sanktioner, hvis det alligevel forekommer - har ledelsen på de steder, vi har besøgt, skabt nogle rammer for, at medarbejderne også selv kan sige fra. Der er nogle klare retningslinjer, de kan læne sig op ad. Dertil understøtter opmærksomheden på krænkende adfærd, at medarbejdere kan støtte og hjælpe hinanden, hvis der opstår situationer med gæster, der opfører sig dårligt eller grænseoverskridende. Ved at tale om problemerne før de sker, og ved at have gode procedurer, hvis de alligevel forekommer, skaber man et tryggere og rarere arbejdsmiljø.

Overordnet er restauranter med høj trivsel lykkedes med at skabe attraktive arbejdspladser med positiv samarbejdskultur, gode rammer for fritid og støttende ledelse, hvilket til gengæld giver restauranten et godt ry blandt potentielle nye medarbejdere og får ansatte til at blive på arbejdspladsen i længere tid.

Undersøgelsesspørgsmål 3: Hvilken effekt har god mental sundhed på bundlinjen?

Vi har ikke haft til formål at foretage økonomiske analyser i dette projekt, og kan derfor heller ikke præsentere kvantitativ data, der kan besvare dette spørgsmål repræsentativt. Når vi alligevel har inkorporeret et bundlinje-spørgsmål, er det fordi, der er stor interesse for mere viden om, hvordan trivsel og god økonomi hænger sammen i branchen. Særligt blandt de restauranter, eksperter og aktører, der ønsker at motivere flere i branchen til at sætte mental trivsel på menuen, er bundlinje-spørgsmålet relevant og interessant. Derfor har vi spurgt de steder, der lykkes med mental trivsel, hvad det betyder for deres bundlinje.

Restaurationsbranchen er generelt presset økonomisk. Råvarepriserne er steget meget de seneste år, men priserne for at spise ude er ikke fulgt med.

Hvis man samtidig gerne vil give sine medarbejdere en ordentlig løn og gode arbejdstider, og altid sikre medarbejdere nok på en vagt, så er det svært at skabe god økonomi som restauratør. Det har vi hørt flere gange i vores interviews.

Men vi har også fået at vide, at det bestemt kan svare sig at fokusere på medarbejdernes trivsel. Det har en positiv effekt på medarbejderomsætningen, på kvaliteten i arbejdet og på stemningen i køkkenet – ting der alle kan mærkes hos gæsterne og ses på bundlinjen.

“Vi investerer mange penge i vores medarbejderes udvikling og trivsel, særligt i vores ledere. Det er en udgift, men investeringen kan virkelig godt betale sig!” (Ejer)

Generelt fremhæves tre aspekter ved høj trivsel, der kan mærkes på bundlinjen:

Medarbejderomsætning: Det er kendetegnende for de virksomheder, vi har besøgt, at de er gode til at holde på deres medarbejdere. Der er generelt færre opsigelser og medarbejderne bliver længere i den samme virksomhed. Hvilket ellers er atypisk i restaurationsbranchen, som er kendetegnet ved en meget høj medarbejderomsætning. Selv de kæde-restauranter, vi har besøgt, der har mange ungarbejdere og deltidsansatte, formår at holde på deres medarbejdere meget længere end normalt, fordi de skaber et godt og trygt arbejdsmiljø, som man gerne vil blive i, så længe man kan. Derudover har restauranter med ry for at have godt arbejdsmiljø nemt ved at rekruttere elever og medarbejdere, hvilket ellers er en udfordring i branchen. Den lave medarbejderomsætning kan man mærke på bundlinjen, fordi man sparer mange penge på oplæring og rekrutteringsprocesser.

Kvalitet: Veloplagte og veludhvilede medarbejdere yder et bedre stykke arbejde og laver færre fejl. Derfor kan det også svare sig økonomisk at fokusere på god vagtplanlægning og arbejdstider, der sikrer mulighed for restitution for medarbejderne. Ligeledes giver det derfor mening at begrænse alkohol i forbindelse med fyraften og understøtte en kultur, hvor det er okay at holde fri, når man har fri. Samtidig har steder med godt ry som nævnt langt nemmere ved at tiltrække og fastholde højt kvalificeret arbejdskraft, hvilket igen højner kvaliteten af det arbejde og den service, medarbejderen udfører.

Stemning: Gæster kan ofte godt mærke stemningen hos og mellem medarbejderne, når de træder ind i en restaurant – og dette har stor betydning for den madoplevelse, de får, og om de har lyst til at komme igen. Derfor er god trivsel, god tone og gode relationer mellem medarbejderne vigtig – også for økonomien. Som en leder fortæller: ***“Gæsterne kan mærke os. Det smitter af, at det er altoverskyggende, at vi har det godt”.***

Undersøgelsesspørgsmål 4: I hvilket format og gennem hvilke kanaler skal restauranterne opdage/modtage inspiration til at sætte mental trivsel på menuen for at øge chancen for, at de opdager og anvender denne viden?

Det har været centralt i projektet at afsøge, hvordan resultater og inspiration bedst når ud til praksis. Projektet er et analyseprojekt snarere end en kampagne, og der har således ikke været afsat

midler til en større udbredelsesindsats inden for projektperioden. Derimod har formålet snarere har været at skabe *grundlaget* for fremtidig udbredelse og skalering, ligesom spørgsmålet om, hvordan implementering bedst opnås blandt målgruppen af restaurant-ejere og medarbejdere har været guidende for selve udformningen af inspirationskataloget.

Idéer til at nå ud til målgruppen har særligt været i fokus på vores udviklingslaboratorie og hos de restauranter, vi har besøgt, særligt i den sidste projektfase, hvor resultaterne begyndte at tage form. Ønsker og behov ift. formater og kanaler gennemgås herunder.

Hands-on, nemt implementérbart og positivt vinklet

Overordnet fortæller brancheaktører, at det vigtigt, at værktøjer er hands-on og nemme at implementere i praksis. De færreste ledere i restaurationsbranchen har tid til at læse lange rapporter eller dykke ned i akademiske analyser. Derfor har vi tidligt i projektet haft som målsætning at formidle best practices i et let tilgængeligt format uden overflødig metatekst. Ved test af kataloget syntes aktørerne, det fungerede virkelig godt, at man kunne se, at det var erfaringer fra andre i branchen, som virker i praksis. Derudover er det igen og igen blevet understreget af aktørerne, at det er forfriskende og nødvendigt med den positive vinkel på trivsel i branchen, som dette projekt har haft, snarere end dårlige historier og problemer. Det er motiverende, at det handler om at inspirere hinanden med idéer og løsninger og tale

branchen op snarere end at hænge nogen ud eller gentage fortællinger om udfordringer og svære vilkår, fortæller de.

Mulighed for at plukke i, hvad der er relevant hos en selv

Ikke alle tiltag vil virke alle steder; nogle steder er et tiltag måske overflødigt, fordi man gør noget andet, der virker godt, eller også passer tiltaget fra en stor kæde ikke til ens eget lille spisested. Eller måske har man behov for at starte med de lavthængende frugter, før man tager fat på store forandringer. Der kan være mange grunde til at til- eller fravælge blandt forskellige idéer. Derfor var det et ønske blandt aktørerne, at resultaterne skulle formidlet i et format, der gjorde det nemt at få hurtigt overblik og kunne vælge og vrage. Dette ønske er grunden til, at vi har udformet hvert tiltag som sin egen adskilte overskrift med et sigende citat og en kort beskrivende tekst, således at det er nemt at bladre igennem og kun læse dét, der er relevant for en selv.

En bred målgruppe

Det er både en udfordring og en mulighed, at målgruppen er meget bred. Der skal forskellige greb i spil. Fx er der stor forskel på at være en selvstændig restaurantejer og på at være del af en større kæde, hvor der er ansat HR-medarbejdere, som kan viderebringe relevant information fra fx netværk under Horesta. Det er nemmere at nå de restauranter, der har administrativt personale ansat, og som er organiseret i en

brancheorganisation. Derudover har disse større aktører ofte kræfter og lyst til at gå foran og få de mindre med, hvorfor det kan være relevant at fokusere på disse. Det blev også understreget, at det har værdi, hvis materiale kan komme ud og leve på skolerne, så man allerede her kan tale med eleverne om, hvilke tiltag der kan understøtte god mental trivsel – og hvad de selv kan være opmærksomme på i forhold til egen trivsel, når de skal i lære. Det vil styrke fremtidens ledere i branchen.

Forskellige formater til forskellige kontekster

Et gennemgående input var, at det vil være gavnligt med forskellige formater; en rapport til baggrundslæsning om projektets metoder og tilgang, et katalog med de samlede idéer og nogle endnu lettere formater, der er hurtige at få overblik over. En af forslagene var at udarbejde en kondenseret version af kataloget med 10 bud på en side, der kan hænges op i diverse personalerum og minde om, hvordan man kan værne om den gode mentale trivsel. Kataloget er derfor som nævnt blevet kondenseret i plakat-/flyerform med "10 gode bud".

Nogle aktører efterspurgte fysiske formater, der kan sendes ud til restauranterne, mens andre foretrak online versioner samt formidling gennem kampagner; SoMe, podcasts, konferencer, TV, medier osv.

Kommunikationskanaler

Når vi spurgte ledere og medarbejdere i restauranterne, hvordan

de selv ville opdage eksempelvis et inspirationskatalog om trivsel, mødte vi i første omgang typisk udbredt tavshed og en kommentar om at "det er sgu et godt spørgsmål". Som nævnt er branchen præget af travlhed, og det kan være vanskeligt at trænge igennem med nyheden om et inspirationsmateriale uanset hvor brugbart det ellers måtte være.

Alligevel har projektet med afsæt i aktørernes input identificeret en række kanaler, der tilsammen kan sikre udbredelse i branchen.

Katalog og plakat kan særligt formidles via projektgruppen, herunder især FOOD og HORESTA. Dette sikres gennem en branchekonference, nyhedsbreve, hjemmesider, SoMe, oplæg, festivaler og netværksmøder. Desuden er det relevant at foretage målrettet formidling til øvrige brancheorganisationer og fagforeninger samt gastronom- og tjeneruddannelserne.

Andre forslag til kommunikationskanaler

- Podcasts
- Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø (BTA)
- Integration i undervisning om arbejdsmiljø på skolerne
- Postomdeling
- Kampagne med positivt fokus, hvor spydspidser fra branchen involveres og deler via egne SoMe-platforme
- Målrettet kommunikation til de oplæringsansvarlige via 3F
- Integration i vagtplans-app: flere større kæder har apps til intern kommunikation og vagtplanlægning. Her kan kataloget integreres i app'en
- Medieindsats målrettet TV og dagblade
- Nationalt topmøde for restauratører



**MENTAL TRIVSEL PÅ
MENUEN
DATAGRUNDLAG**

**JUNI
2024**

KORT OM UNDERSØGELSEN

- Denne analyse er udarbejdet på baggrund af HORESTAs Trivselsværktøj – Better Hospitality Workplace og indeholder datagrundlaget fra de restauranter som indgår i projektet ”Mental Trivsel på menuen”. Projektet er støttet af Velliv Foreningen.
- Besvarelserne er indsamlet i perioden 15. november 2023 til 24. juni 2024.
- Analysen er baseret på 1.280 besvarelser fra 156 restaurantenheder og den samlede svarprocenten er 42.
- Gengivelse af denne rapport eller dele heraf er ifølge dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden skriftlig tilladelse fra HORESTA



SÅDAN LÆSER DU RAPPORTEN

Der er ud fra medarbejdernes besvarelser beregnet en score mellem 0 og 100. Som udgangspunkt betragtes en høj score som positiv, men for følgende områder anses en lav score som positiv:

Arbejds mængde

Arbejdstempo og

Stress

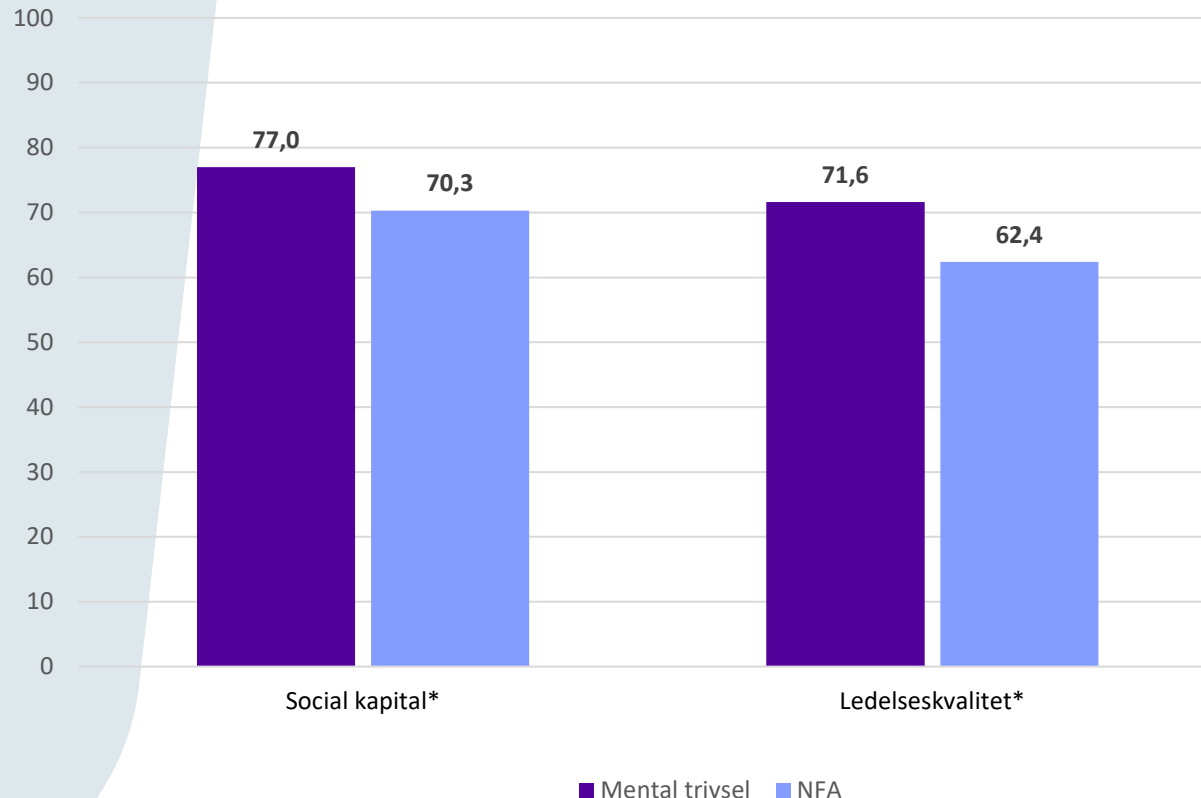
For det psykiske arbejdsmiljø vedr. krænkende handlinger - mobning, seksuel chikane, trusler om vold, fysisk vold og diskriminering/forskelsbehandling er scoren andelen, der har været udsat for en krænkende handling, og en lav score anses derfor som positiv.

På spørgsmålene generelt er der sammenlignet med resultater fra lignende undersøgelser udført af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) - NOA-L, 2023 og Arbejdsmiljø og helbred, 2016, alle brancher. På spørgsmålene omkring krænkende handlinger har vi valgt at sammenligne resultaterne med tallene (NOA-L), 2023 – Restauranter og barer.



SOCIAL KAPITAL OG LEDELSESKVALITET

MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER



Social kapital og ledelseskvalitet er ifølge forskning de to faktorer, som har størst indflydelse på trivsel og arbejdsmiljø. De har været udslagsgivende i forhold til udvælgelse af restauranter til feltbesøg. Høj social kapital er kendetegnet ved at arbejdsmiljøet er baseret på tillid og retfærdighed, mens høj ledelseskvalitet har positiv indflydelse på trivsel, produktivitet og kvalitet i arbejdet. Bemærk, at social kapital og ledelseskvalitet kun giver et overordnet billede. For at kunne arbejde målrettet med trivsel på arbejdspladsen, er det nødvendigt også at inddrage øvrige faktorer.

Social kapital er en score som beregnes ud fra spørgsmål om tillid* og retfærdighed – scoren giver en pejling af om der er psykologisk tryghed i virksomheden. Scoren skal være så høj som muligt. De ansatte på de adspurgte virksomheder vurderer samlet set at deres sociale kapital ligger på 77,0, mens ledelseskvaliteten er 71,6 på en skala fra 0-100, hvor 100 er bedst.

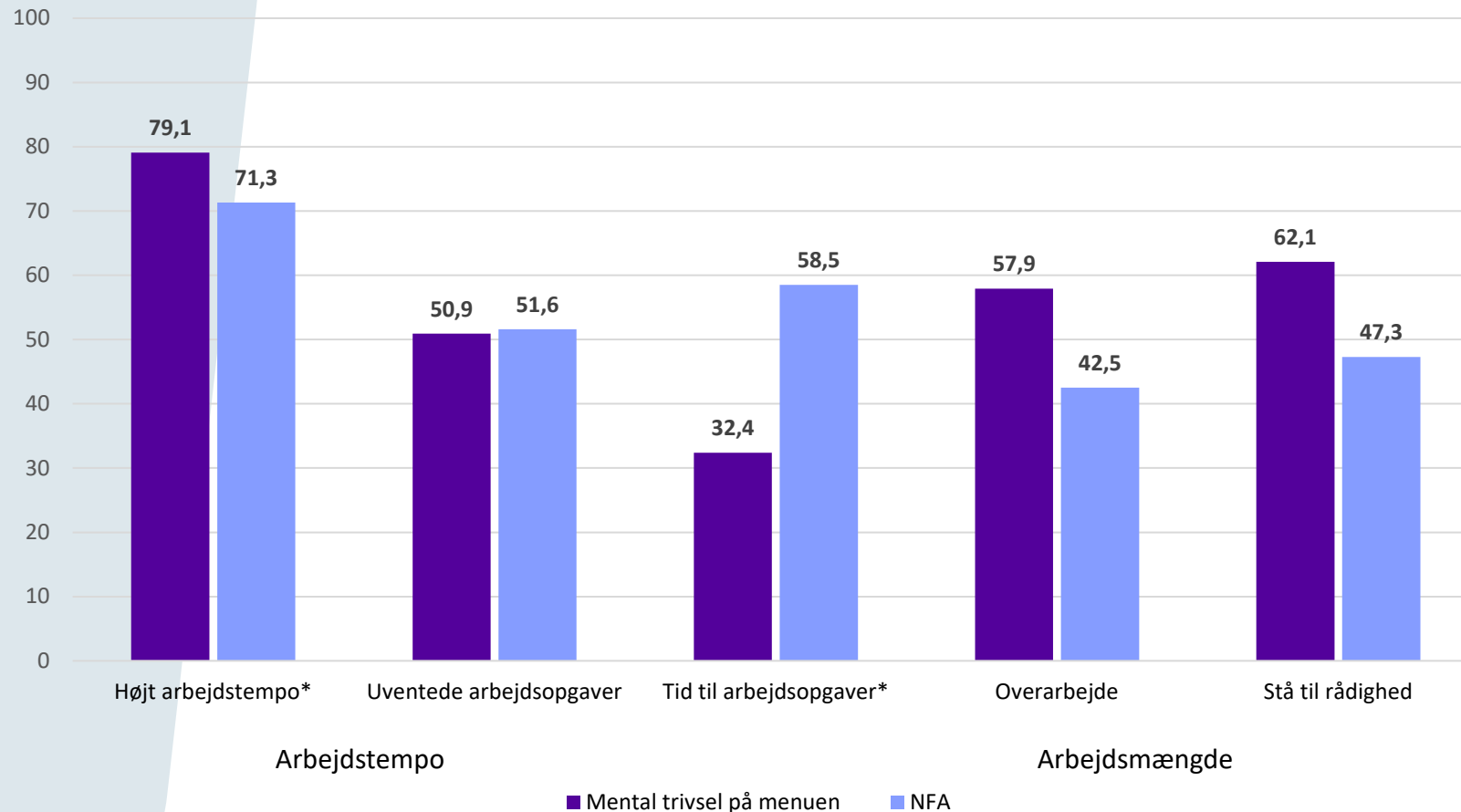
For spørgsmålene omkring ledelseskvalitet er scoren også højere end det generelle arbejdsmarked.

Kilder: Mental trivsel – Better Hospitality Workplace, HORESTA (N=1.280). NFA – Arbejdstilsynet, National overvågning af Lønmodtagernes Arbejdsmiljø (NOA-L), alle brancher 2023, (N=20.235-21.069)

*2 spørgsmål om tillid (indgår i social kapital) og 2 spørgsmål om nærmeste leder er data fra tidligere NFA undersøgelse "Arbejdsmiljø og helbred, alle brancher 2016" benyttet, da spørgsmålsformuleringer har ændret sig. (N=30.590-36.453)

ARBEJDSMÆNGDE OG ARBEJDSTEMPO

MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER



På spørgsmålene om arbejdstempo og arbejds mængde skal værdien være så lav som mulig.

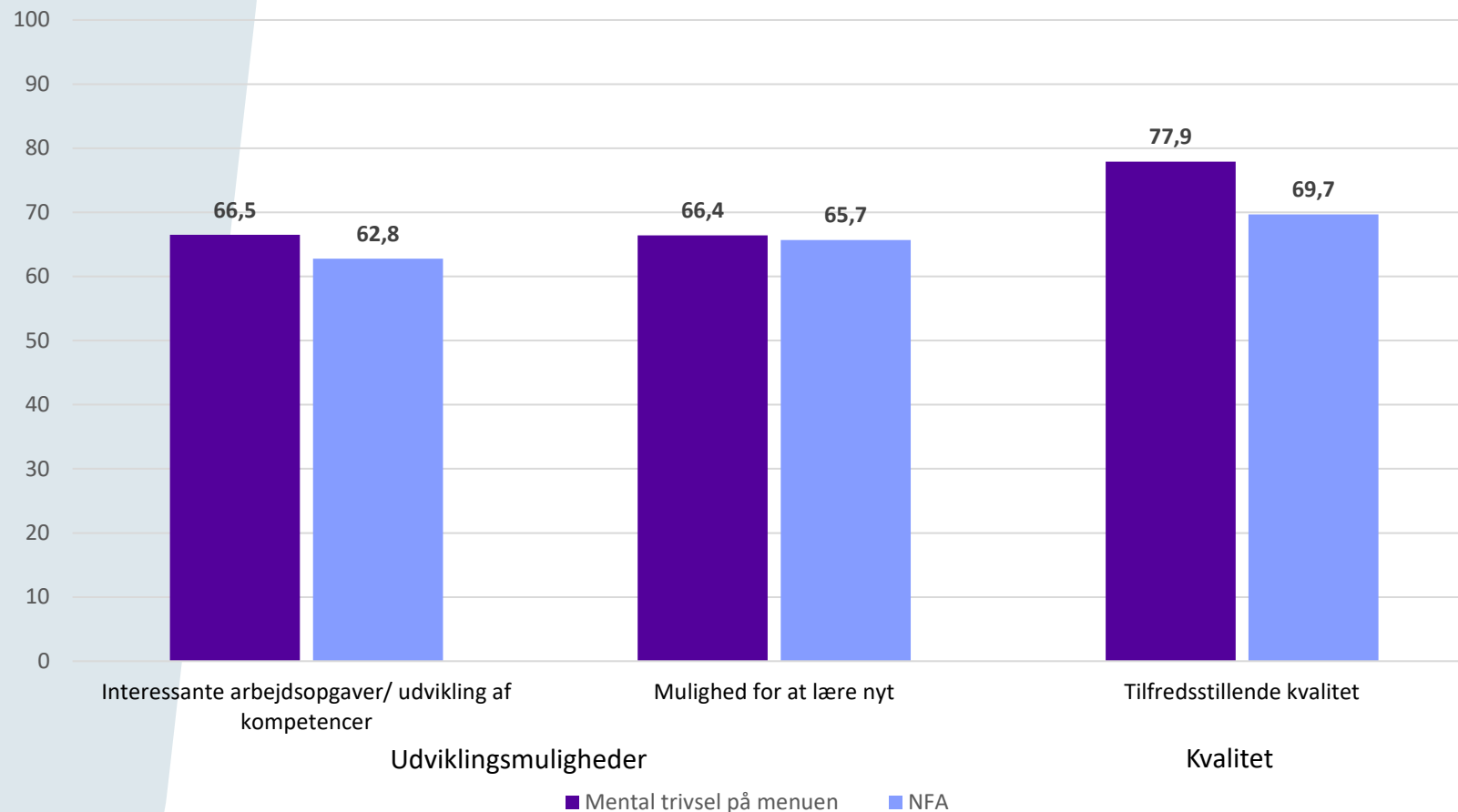
Det er oftere nødvendigt at holde et højt arbejdstempo for de adspurgte i restaurantbranchen end for det generelle arbejdsmarked, mens niveauet for uventede arbejdsopgaver er som det generelle arbejdsmarked. De adspurgte ansatte må oftere arbejde over, og må stå til rådighed udenfor arbejdstid end det er tilfældet for arbejdsmarkedet generelt.

Kilder: Mental trivsel – Better Hospitality Workplace, HORESTA (N=1.280). NFA – Arbejdstilsynet, National overvågning af Lønmodtagernes Arbejdsmiljø (NOA-L), alle brancher 2023 (N=20.261-20.362)

* På spørgsmål om højt arbejdstempo og tid til arbejdsopgaver er data fra tidligere NFA undersøgelse "Arbejdsmiljø og helbred, alle brancher 2016" benyttet, da spørgsmålsformuleringer har ændret sig. (N=30.210)

UDVIKLINGSMULIGHEDER OG KVALITET

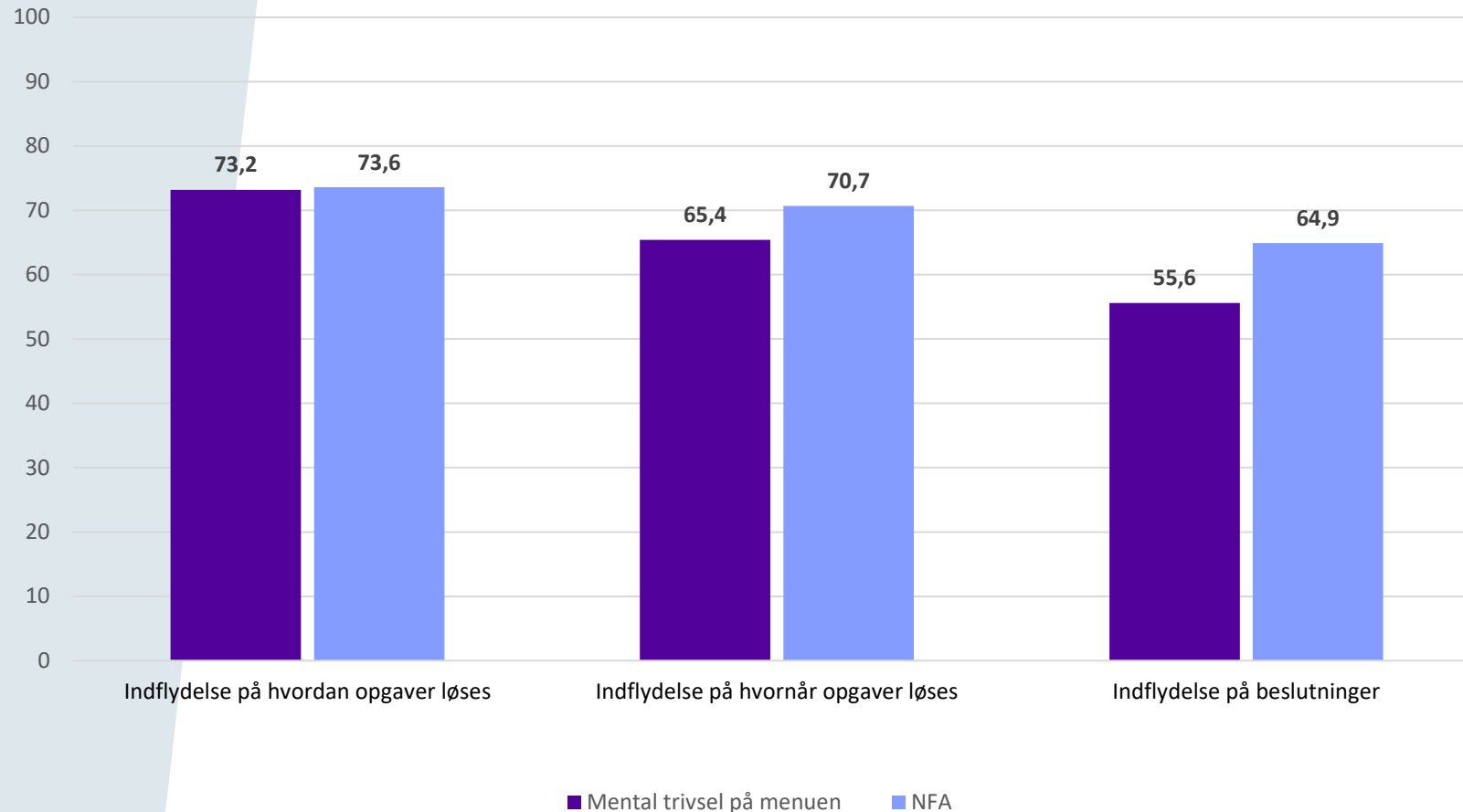
MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER



På spørgsmålene om udviklingsmuligheder og om man kan levere sit arbejde i en tilfredsstillende kvalitet skal scoren være så høj som muligt. Udviklingsmulighederne er på niveau med arbejdsmarkedet. På spørgsmålet om at medarbejderne får mulighed for at lave deres arbejde i en kvalitet som de er tilfredse med, er et parameter som bidrager væsentligt til trivsel/tilfredshed. Værdien på 77,9 ligger markant over arbejdsmarkedet.

INDFLYDELSE I ARBEJDET

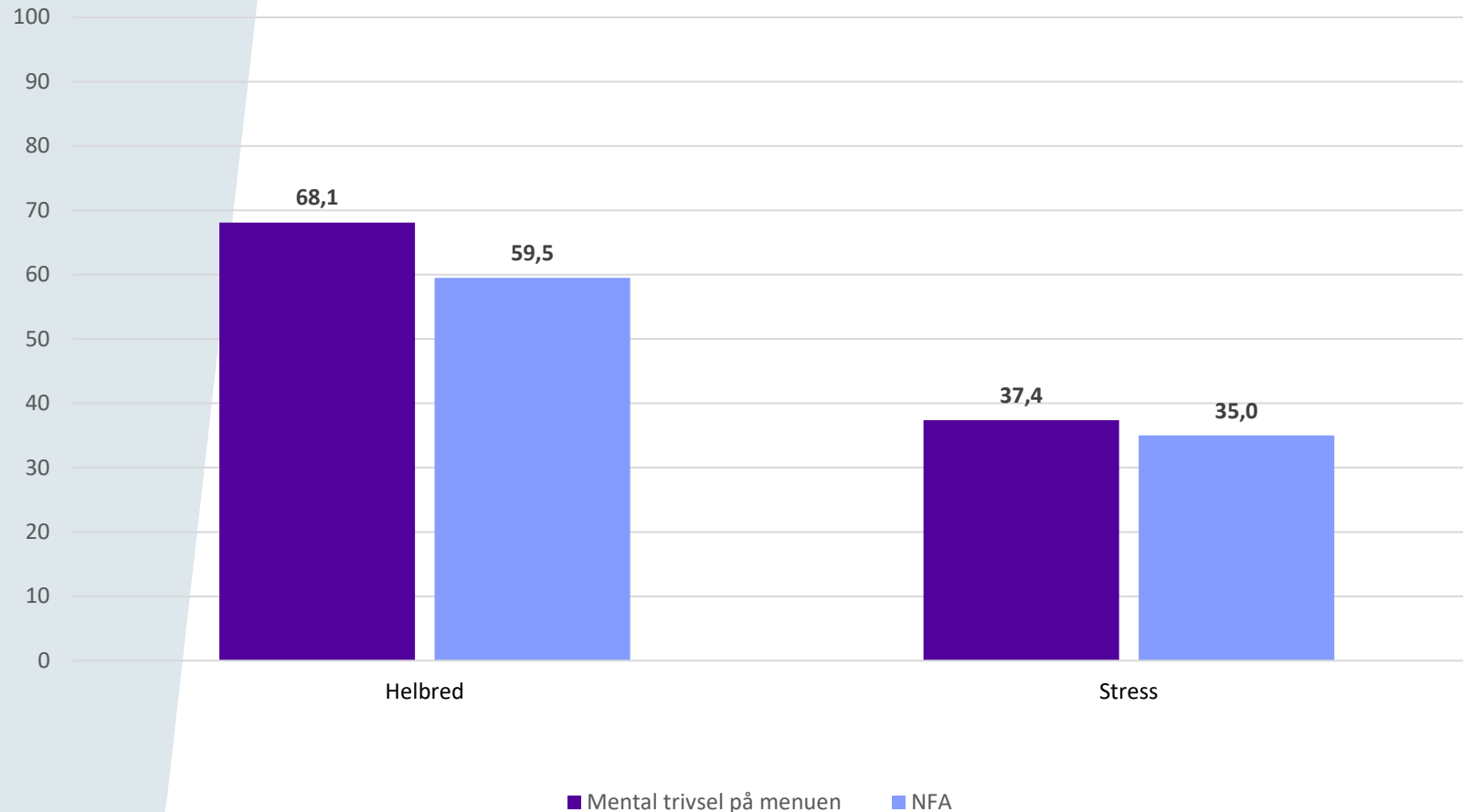
MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER



På spørgsmålene om indflydelse i arbejdet skal scoren være så høj som muligt. På alle tre parametre omkring indflydelse i arbejdet ligger projektdeltagerne under det generelle arbejdsmarked – et billede som er generelt for restaurantbranchen, hvor der kan argumenteres at de strukturelle arbejdsformer i brancher vanskeliggør det at have indflydelse på hvornår opgaverne løses.

HELBRED OG VELBEFINDENDE

MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER

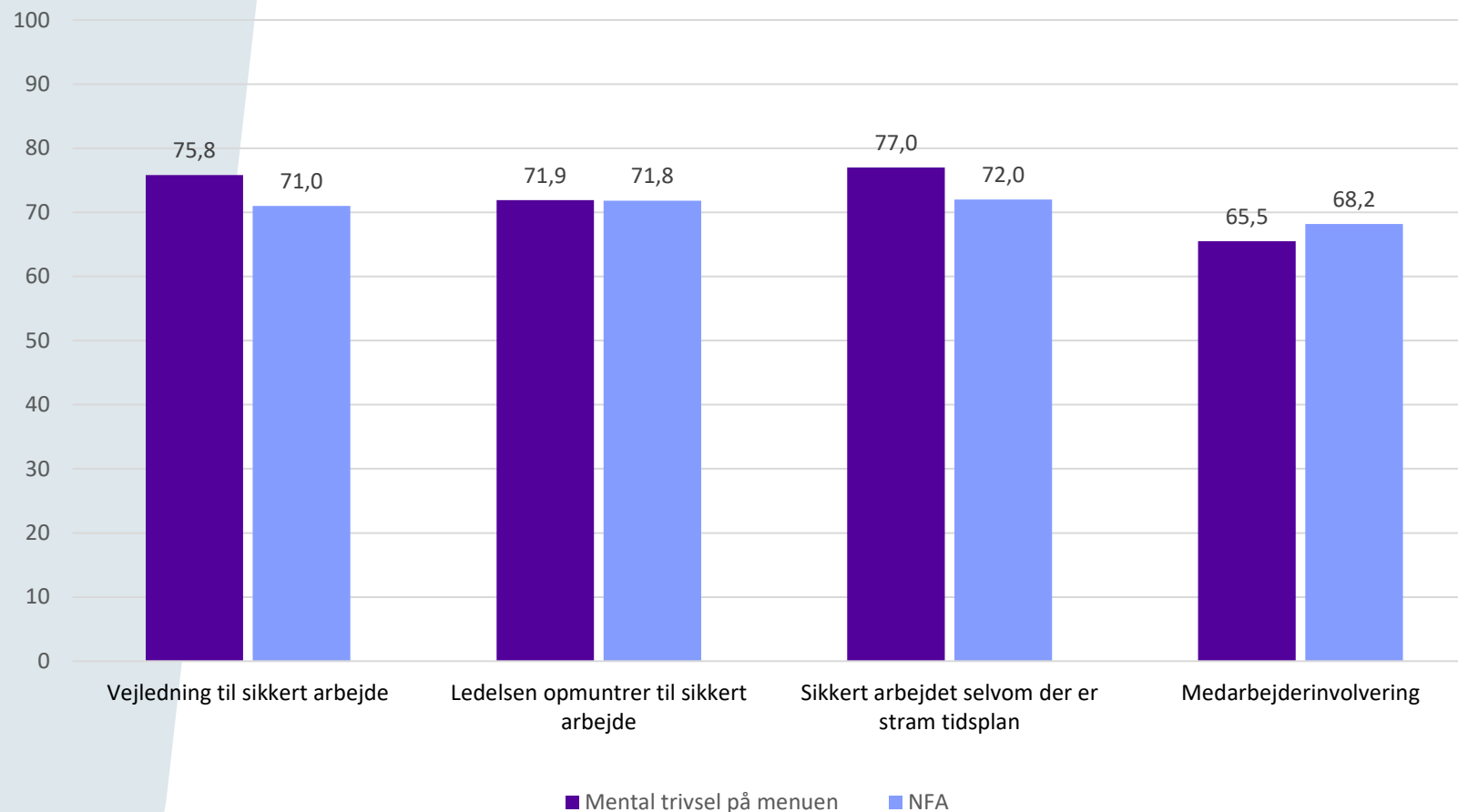


På spørgsmålet om eget helbred skal scoren være så høj som muligt. De adspurgte i projektet vurderer generelt at deres helbred er bedre end arbejdsmarkedet – hvilket nok også er naturligt med mange unge ansatte.

Spørgsmålsscoren for stress skal være så lav som muligt. Spørgsmålet er uddybet i projektets spørgeskema, således at det påpeges at det er den længerevarende stress, som udgør en helbredsmæssig – her ligger scoren for de adspurgte i projektet lidt over det generelle arbejdsmarked og medarbejderne er derfor mere stressede.

ARBEJDSMILJØ

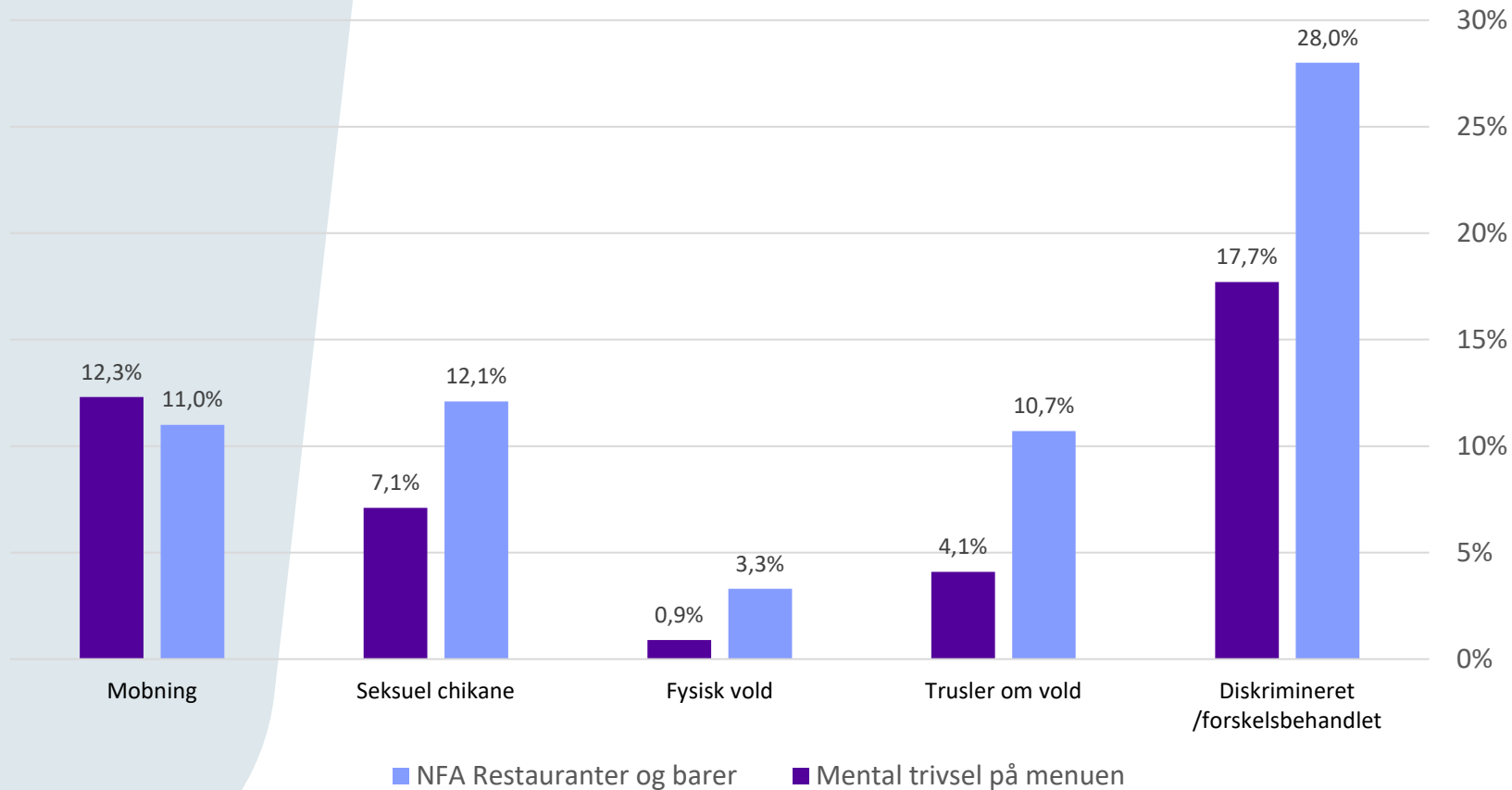
MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER



På spørgsmålene om arbejdsmiljø skal scoren være så høj som muligt. På tre ud af de fire parametre der her måles på; vejledning til sikkert arbejde, ledelses opmuntring til sikkert arbejde, og sikkert arbejde når der er travlt, ligger virksomhederne i projektet bedre end det generelle arbejdsmarked. Spørgsmålet om hvorvidt medarbejderne bliver involveret i beslutningerne ligger lavere – der er dog ændret i spørgsmålsskalaen hos NFA, hvor der svares på en 5 punkts skala og ikke en 4 punkts skala som i projektet (BHW).

PSYKISK ARBEJDSMILJØ – KRÆNKENDE HANDLINGER

MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN - RESTAURANTER



Det psykiske arbejdsmiljø er undersøgt blandt projektdeltagerne og her skal scoren helst være så lav som muligt. Tallene viser at de ansatte i restaurantbranchen er udsatte på de psykiske parametre vedr. krænkende handlinger. Sammenligningen her er NFAs tal for restauranter og barer, som er mere sammenlignelige end alle brancher.

MENTAL TRIVSEL PÅ MENUEN

Idéer og inspiration til at styrke trivsel
og arbejdsglæde i din restaurant

Om Mental Trivsel på Menuen

Baggrund

Dette inspirationskatalog er udarbejdet på baggrund af projektet *Mental Trivsel på Menuen*. Projektet har til formål at analysere og fremhæve de metoder og initiativer, som er med til at øge den generelle arbejdsglæde og mentale trivsel i restaurationsbranchen.

Mental Trivsel på Menuen er et samarbejde mellem Norion Consult, Food Organisation of Denmark og HORESTA. Det er støttet og muliggjort af Velliv Foreningen.

Tekst, analyse og layout: Norion Consult

© Mental Trivsel på Menuen 2024



Sådan har vi gjort

Som baggrund for inspirationskataloget har vi lavet en kortlægning af virksomme trivselstiltag i Norden, foretaget ekspertinterviews med forskere og brancheaktører, lavet en bred kvantitativ BHW trivselsundersøgelse* blandt mere end 150 restauranter og afholdt et udviklingslaboratorie med 30 aktører fra branchen. Først og fremmest bygger dette katalog dog på indsigter direkte fra praksis; vi har lavet antropologiske feltbesøg på 10 restauranter på tværs af Danmark, der udmærker sig ved at have høj trivsel. Restauranterne er udvalgt på baggrund af at have scoret højt på trivselsparametre i den kvantitative BHW-undersøgelse. Enkelte af de besøgte restauranter har ikke udfyldt trivselsundersøgelsen i projektperioden, men er bredt anerkendt i branchen for deres høje trivsel og lave medarbejderomsætning.

De 10 restauranter repræsenterer meget forskellige typer; der er både besøgt små og store steder, i byer og på landet, kæder og solo-virksomheder, michelin-restauranter og casual dining. På restauranterne har vi lavet observationer og interviewet ejere, restaurant- og køkkenchefer, kokke, assistenter, tjenere og afløsere. Alt sammen med fokus på hvilke metoder, værktøjer og tiltag, restauranterne anvender for at sikre, at deres arbejdsplads er et rart sted at være. Disse best practices er samlet i dette katalog.

Tusind tak til alle de brancheaktører og medarbejdere, der har bidraget til projektet!

*BHW står for Better Hospitality Workplace og er et værktøj udviklet af HORESTA

Best practice: Sådan får vi mental trivsel på menuen

Vi har samlet 45 eksempler fra praksis, som kan inspirere til at sikre mental trivsel. Idéerne er inddelt i fem kategorier: Work-life-balance, gode arbejdsrelationer, den gode arbejdsdag, respektfuld adfærd og den dygtige leder.

Work-life-balance

Gode arbejdsrelationer

Respektfuld adfærd

Den gode arbejdsdag

Den dygtige leder

Send vagtplan i god tid

Vagtplan kan sendes ud for 3 måneder ad gangen, så ansatte kan planlægge deres fritid. Det skaber balance mellem arbejde og privatliv.

“ Vagtplaner i god tid giver forudsigelighed, så medarbejderne kan planlægge deres liv derefter. Fx en ferie til Berlin med kæresten. Det er rart for alle.
- Ejer ”

“ Jeg sætter mig virkelig meget ind i folks interesser. Man skal vide, hvornår det er vigtigt for folk, at de får fri. Så hvis nogen har en fast dag om ugen, de gerne vil spille badminton, så prioriterer vi det.
- Køkkenchef ”

- Køkkenchef

Lav vagtplan med individuelle hensyn

Vagtplan kan laves under hensyntagen til medarbejdernes individuelle ønsker, behov og præferencer. Dette sikrer bedre fastholdelse og trivsel.

Sørg for, at alle holder fri & ferie

Nogle medarbejdere er meget arbejdsomme og vil gerne knokle hårdt. Det er vigtigt at sikre, at selv disse medarbejdere tager ferie og fridage for at beskytte deres helbred og reducere risikoen for udbrændthed. Dermed kan man også sikre, at idealet for nye medarbejdere ikke bliver, at man knokler igennem og aldrig har brug for at holde fri.

“ Man behøver ikke vente til man får børn, før man trapper ned. Man har også brug for det tidligere. Der er kokkeelever, der faktisk ikke ved, hvad de skal bruge fritiden til... Men så opfordrer vi dem til at finde på noget.
- Køkkenchef ”

- Køkkenchef

Værn om ansattes fritid

Forventningen om at være tilgængelig uden for arbejdstiden kan være stressende. Det er derfor hensigtsmæssigt at begrænse kontakt til medarbejdere, når de har fri, og understrege over for især nye og potentielt usikre medarbejdere, at de gerne må sige nej til ekstra vagter.

“ *Jeg hører ikke fra mit arbejde i min fritid. De respekterer, når jeg har fri. Det sætter jeg meget stor pris på. Jeg har fri, når jeg har fri.*

- Tjener

”

“ *Alt kommunikation foregår på vores vagtplansapp. Her er der både kanaler for vagtbytte i de forskellige afdelinger, ‘nyt fra ledelsen’ og hyggelige, mere fjollede samtaler mellem kolleger. Så kan man selv styre, hvad man følger med i.*

- Restaurantchef

”

Kommunikér via jeres eksisterende vagtplansapp

Meget arbejdsrelateret kommunikation foregår via Messenger- eller WhatsApp-grupper. Det kan dog være rart, at man som medarbejder har mulighed for at lukke ned, når man har fri. Brug derfor gerne vagtplansapps indrettet til formålet – og muliggør kommunikation til og mellem medarbejdere her.

Begræns tonsermentalitet

Ledere kan sætte klare og udtalte grænser for, hvor mange timer medarbejderne må arbejde i træk. Ved at skabe en kultur, hvor pauser og fritid overholdes, øges både produktivitet og mental sundhed.

“ *Jeg tager nogle beslutninger på de unges vegne. De vil gerne bare arbejde mega mange timer i træk, men så siger jeg, at de skal holde fri, hvis de ikke vil til kiropraktor hver uge, når de bliver 40.*

- Ejer

”

Tag aktiv stilling til alkoholpolitik

Arbejdspladsen kan melde klart ud, hvordan kulturen og retningslinjerne er angående alkohol under og i forlængelse af arbejde. Stillingtagen er i sig selv en god måde at bryde med selvfølgeligheder og antagelser.

“ Vi har sagt nej til alkohol efter arbejde undtagen lørdag. Vi vil ikke have en drukkultur. Man bliver træt hele tiden, og det er ikke sundt. Man yder ikke sit bedste. Og så får man ikke lavet de ting, man gerne vil ved siden af arbejde, fordi man har brug for at sove.
- Køkkenchef ”

Gode arbejdsrelationer

“ Det er fedt at lade ansvaret for at skabe fede små tiltag på en vagt gå på omgang. Så er der fokus på det, og nogen har kasketten på og kan sige ”Hey, jeg har lavet kaffe, lad os lige sætte os ned et øjeblik og tage 5 minutter!”

- HR medarbejder ”

Udpeg skiftende trivselsambassadører

Medarbejdere kan på skift få udnævnt rollen som trivselsambassadør, der understøtter god stemning på vagten og sørger for små tiltag såsom fælles kaffepause, snacks, quiz eller fælles kampråb.

Gode arbejdsrelationer

Tilbyd træningsabonnement

Et træningsabonnement til medarbejderne er et personalegode, der styrker sunde vaner og skaber mulighed for socialt samvær.

“ Jeg betaler for træning for dem alle sammen; det er vigtigt. Og så kan vi faktisk træne sammen, fordi vi har fri om formiddagen. Da jeg var elev, var det øl, der fyldte mellem arbejde – så følte jeg aldrig, jeg havde fri.
- Ejer ”

Gode arbejdsrelationer

Lad kun personlige jokes leve én dag

For at sikre, at ingen oplever mobning eller at drillerier tager overhånd, kan man have som pejlemærke, at man ikke lader en personlig joke køre i mere end én dag.

“ Folk må ikke være efter hinanden. Hvis vi driller med noget en dag, så skal det ikke være det samme dagen efter – det er vigtigt, at vi ikke kører det for lagt ud.

- Køkkenchef

”

Gode arbejdsrelationer

“ Vi taler pænt til hinanden og hæver ikke stemmen. Folk er klædt på til at italesætte det, hvis de oplever, at andre ikke lever op til det. Alle må sige fra og byde ind. Også eleverne. Bare det, at vi siger det højt, hjælper! Det er en forpligtigelse. Jeg sørger også for at sige fra.

- Ejer

”

Hold fokus på den gode tone

Klæd medarbejderne på til at kunne sige fra overfor en hård tone, når de møder den. Det er desuden vigtigt, at ledelsen selv går foran som det gode eksempel. Den gode tone starter ved chefen!

Gode arbejdsrelationer

Arrangér fælles aktiviteter for fællesskabet

Når man ser hinanden i andre kontekster end arbejdsrutinerne og har et godt fællesskab i medarbejdergruppen, så er man mere tilbøjelig til at tale pænt til og om hinanden. Teambuilding og sociale aktiviteter opbygger gode relationer.

“ Fælles arrangementer er vigtige. Vi er to, der har ansvar for at arrangere aktiviteter. De næste tre måneder har vi fx bowling, padel turnering, rundbold i parken og slat-fest. Det er vigtigt, at der er aktiviteter uden alkohol. Aktivitetsbeskrivelser hænger fremme med tilmeldingslister i personalerummet.

- Tjener

”

Gode arbejdsrelationer

Tag trivsel op på fællesmøder

Regelmæssige check-ins med medarbejdere viser en nærværende ledelse, styrker tilliden og bidrager til hurtigt at kunne identificere potentielle udfordringer.

“ Vi spørger ind på fællesmøder hver uge til, hvordan folk har det. Det er et fast punkt. Vi vil gerne vide, om X er ovenpå efter forkølelse, eller om alle er ok efter det-og-det skete. Nogle gange tager sådan et møde 10 minutter, og andre gange en time.
- Ejer ”

Gode arbejdsrelationer

“ Vi har flad struktur; alle bydes op til dans! Der er større involvering. Alle skal byde ind til menuen, og alle skal have mulighed for at være kreative og prøve ting af.
- Ejer ”

Lad kreativitet & feedback flyde på tværs

Det kan skabe medejerskab og arbejdsglæde, hvis alle kan byde ind med idéer og give feedback på tværs af roller.

Gode arbejdsrelationer

Spil hinanden gode

Understøt en holdmentalitet og spil hinanden gode. Gør det tydeligt, hvordan køkken, gulv og opvask alle er vigtige spillere i at skabe en god oplevelse for gæsterne. Sig det højt, og gør det til et mantra, at alle er vigtige.

“ Vi har en god dynamik, og der er god energi. Vi spiller hinanden mega gode! Det betyder, at hvis en gæst er utilfreds med maden, er det vigtigt, at vi som tjenere påtager os at vende situationen til noget positivt, frem for at blive sure på køkkenet.
- Tjener og værtinde ”

Gode arbejdsrelationer

Bryd med "dem-og-os"-grupperinger

Når medarbejdere ser sig selv som ét hold på tværs af titler og arbejdsstationer, kan det være med til at øge den gensidige sympati, respekt, hjælpsomhed og forbedre samarbejdet.

“ *Jeg kørte tidligere to hold i køkkenet, men det skabte en 'dem og os-energi'. Nu har vi ét hold, hvor folk blandes og kender hinanden.*
- Køkkenchef

”

Respektfuld adfærd

“ *Vi er i en lille ubåd sammen, og der er ikke plads til spidse albuer. Det får man at vide allerede ved samtalen.*
- Køkkenchef

”

Italesæt kultur og værdier - allerede i jobsamtalen

Klar formidling af kultur og værdigrundlag fra starten er med til at sikre en god og respektfuld tone. Det gør det også nemmere at henvende sig senere, hvis noget ikke stemmer overens med det, man har fået at vide. Så ved man også, at afvigelser bliver taget seriøst.

Respektfuld adfærd

Gør det muligt at melde krænkelser ind

Alle skal vide, hvordan de skal håndtere og indberette krænkelser. Kendskab til arbejdspladsens procedurer ved krænkelser øger trygheden og tilliden. –Særligt, hvis man kan være anonym.

“ *Hos os kan man gå til tillidsrepræsentanten, hvis man oplever en grænseoverskridende kollega. Alternativt har vi på kædeniveau en whistleblowerordning, hvor man kan melde ind anonymt. Den er blevet brugt for nylig i en anden restaurant – og det fik konsekvenser. Det er vigtigt, at begge muligheder findes, så der er en tryk kanal!*
- Restaurantchef

”

Respektfuld adfærd

Snak om krænkelser, før de sker

Det er en god idé at bruge personalemøder som anledning til at tale om, hvordan man ville håndtere krænkelser med udgangspunkt i fiktive cases. Fiktive cases frem for egne eksempler og anekdoter gør det nemmere at tage dialogen om krænkelser, fordi det er mindre sårbart.

“ Hvis folk skal turde fortælle, at noget er galt, kræver det, at de oplever et trykt arbejdsrum, hvor de forventer, at de bliver taget seriøst. Det kan sikres ved at tage dialogen op, før det går galt.

- Ekspert i krænkelser

”

Respektfuld adfærd

“ Man kan godt opdrage på gæster. Gæster kan gøres opmærksomme på, at de skal tale ordentligt til personalet. For eksempel på hjemmeside, menukort, eller skilt; ”vi forventer, at du som gæst....”

- Ekspert i krænkelser

”

Lav et gæstekodeks

Giv information til gæster om, at diskrimination og sexismen overfor personale ikke tolereres.

Forventningsafstemning minimerer risikoen for ubehagelig adfærd fra gæsten, og bidrager samtidig til personalets legitimitet til at sige fra.

Respektfuld adfærd

Aftal håndtering af ubehagelige gæster

Gør det tydeligt over for medarbejdere, at de har ret til sige fra over for grænseoverskridende gæster, og at de har ledelsens opbakning til at håndtere situationen.

“ Jeg blev slået i røven af en gæst. Det var ubehageligt at sige til min leder, fordi det var ydmygende, men omvendt vidste jeg, at min leder ville gøre noget. For her har gæsten aldrig ret – ledelsen har vores ryg.

- Medarbejder

”

Respektfuld adfærd

Debrief sammen ved vagtens afslutning

En kort opsamling på dagens arbejde giver mulighed for at runde godt af sammen, før man tager hjem. Debrief giver også mulighed for håndtering af eventuelle udfordrende eller dårlige oplevelser i fællesskab.

“ Til debrief kan man forklare, bløde op og skabe sammenhold. Når adrenalinen spiller, er det dér, vi er bedst, men vi kan også risikere, at tonen bliver hård. Når vi runder vagten af sammen, kan alle få lov at fortælle, hvad der er gået godt og skidt. Så opsummerer jeg og tager ansvaret på mig. ”

- Restaurantchef

Den gode arbejdsdag

“ Jeg ser vores fælles spisepause kl. 16-17 som en familiemiddag. Vi tager os god tid og spiser ordentlig mad. Og de første 20 min. må der ikke være telefoner på bordet. Det styrker fællesskabet. ”

- Ejer

Indfør fast fælles p-mad og pause

Et sundt og ordentligt måltid, som der er afsat god tid til at nyde, sikrer både fælles energi til dagens arbejde og styrker medarbejderrelationerne.

Den gode arbejdsdag

Giv fælles briefing på hver vagt

Ved at lave en fælles briefing ved vagtens start, skabes et overblik over dagens opgaver, samtidig med at man styrker fællesskabet og tuner medarbejderne ind på hinanden.

“ Under briefing gennemgås aftenens bookinger, relationer til gæster, allergener mm. Medarbejderne hænger afslappet over køkkenbordene og lytter. Indimellem flyder venskabelige dril og fælles grin. Briefingen afsluttes med et fælles ”HAPPY DAY!” efterfulgt af et højt klap. ”

- Feltnote

Den gode arbejdsdag

Tydeliggør opgaver og rollefordeling før vagt

Hvis medarbejderne allerede inden en vagt ved, hvad de møder ind til og hvad der forventes af dem, kan de forberede sig mentalt på dagens arbejdsopgaver.

“ [Min leder] bruger vagtplansystemet til at give folk roller på deres specifikke vagter. Så skal vi ikke stå og være i tvivl. Det finder god ro; det har ret god indflydelse og modvirker forvirring og frustration. - Køkkenmedarbejder ”

“ Vi har en liste over, hvad der skal gøres på hele gulvsiden. Det er en liste, jeg selv har lavet, for at alle kan vide, hvad der skal ske dag for dag. Så kan man kigge på den ude i vores tjenergang. - Restaurantchef ”

Hæng en opgaveliste op

En synlig opgave- eller procedureliste klæder alle på til, hvad de skal. Det kan fx være en liste over rengørings- eller lukkeprocedurer.

Muliggør kompetenceudvikling

Tilbyd arbejdsopgaver, oplæringsforløb eller kurser, så medarbejdere kan udvikle og forbedre deres kompetencer. Det giver engagerede og motiverede medarbejdere!

“ Det giver sindssygt meget, at jeg har fået lov til at uddanne mig imens! Jeg har ikke bare ”arbejdet for at få penge” – jeg har også fået noget på papir! Og jeg bruger det hver dag i mit arbejde. -Tjener og værtinde ”

Uddel ansvarsområder

Engager og motiver medarbejdere ved at uddele ansvarsområder. Når først et ansvar er uddelt, er det vigtigt at efterleve den tillidserklæring og lade dem løfte ansvaret selvstændigt og uden løbende kontrol.

“ Når vi først har givet medarbejdere ansvar for et område, går vi ikke og kigger dem over skulderen og overruler deres beslutninger. Har vi givet dem ansvar, skal de også have lov til at leve op til det.
- Ejer ”

Muliggør feedback på hver vagt

På større steder kan man have et vagtplanssystem, hvor man bliver spurgt om, hvordan vagten har været, idet man stempler ud. Besvarelsen er anonym og rapporteres til ledergruppen på fast basis.

“ Det er en god idé at kunne melde tilbage på hver vagt, hvordan det er gået. Så har ledelsen et udgangspunkt for at snakke om arbejdsmiljøet.
- Ekspert i arbejdsmiljø ”

Hold faste personalemøder

Jævnlige personalemøder rammesætter muligheden for dialog på tværs af arbejdsområder og giver medarbejdere mulighed for at dele tanker, erfaringer, løse udfordringer sammen og dermed styrke samarbejdet. Ledelsen får en føling med, hvad der rører sig, og der er mulighed for at give fælles beskeder og tage spørgsmål i opløbet.

“ På vores fællesmøder informeres om ting på tværs af roller og ansvarsområder. Her er der også mulighed for at bringe noget på banen, hvis man har noget på hjerte.
- Ejer ”

Sammensæt realistiske menukort

Lav en menu, der passer sammen med køkkenets ressourcer. For store, komplicerede menukort gør, at personalet skal arbejde ekstra meget på at huske samt mestre alle retter, og forberedelse bliver sværere.

“ Ofte er menukort alt for store til personalet. Forskellige menuer til frokost og aften, og a la carte hænger ikke sammen, hvis man har et lille køkken. (...) Simplere menukort forbedrer arbejdstiden i køkkenet og giver også mindre madspild. ”
- Kok og medejer

“ Vi får lov til at være ved forskellige stationer, og gror aldrig fast ved én opgave. Så ved vi også hvad hinanden laver og forstår hvorfor noget f.eks. tager lang tid. ”
- Kok

Rokér mellem arbejdsstationer

Lad gerne medarbejdere skifte arbejdsstationer. Det giver øget fleksibilitet, mindsker sårbarhed ved fravær og gør arbejdet mere spændende, fordi det ikke bliver ensformigt. Bredt kendskab fremmer derudover forståelsen for andres opgaver og styrker samarbejdet.

Udtænk samme ret i forskellige formater

Den samme ret i forskellige udgaver gør arbejdet for køkkenet nemmere og mindre stressende end at have separate menuer for dagens måltider.

“ Hvis man serverer frokost og aften, kan man servere tatar på rugbrød til frokost, og tatar med sprødt brød on the side til aften. Det forbedrer arbejdstiden i køkkenet og giver også mindre madspild. ”
- Kok og medejer

Lav og brug medarbejderhåndbog

En medarbejderhåndbog, der anvendes aktivt, styrker oplæringen. Det viser og lærer derudover nye medarbejdere, at der er taget stilling til tonen og måden, der samarbejdes på. Og så er det godt at alle ved, hvor de kan læse op på procedurer angående fx ferie og sygdom.

“ Vi sender vores medarbejderhåndbog og personalepolitik ved jobstart, og så er den fysisk tilstede i restauranten. Personalepolitikken bliver også fremvist ved hver MUS – så bliver det ikke sådan en støvet ting, som ingen ved hvad er eller bruges til. ”

- Ejer

Den dygtige leder

“ God kultur er en pyramide. Det skal starte et sted og glide nedad. Som leder er du ansvarlig for menneskene, som er ansvarlige for deres ting. Hvis de har det godt, så har du det godt. Hvis de har det skidt, så kører det ikke. Du må vise det overskud. ”

- Restaurantchef

Vær det gode eksempel, der får andre til at lykkes

Den dygtige leder går foran og skaber positive rammer, som medarbejderne kan trives i. Medarbejderne vil som oftest følge lederens eksempel; derfor skaber det en positiv arbejdskultur, når lederen udviser overskud og behandler alle godt.

Den dygtige leder

Mål på medarbejderomsætning

“Du får, hvad du måler”, lyder et gammelt ordsprog. Ligesom man kan sætte mål for indtjening, kan man også måle på fastholdelse og medarbejderomsætning. Især hos kæder kan det være meningsfuldt at gøre fastholdelse af medarbejdere til et særskilt fokusområde, da ambitiøse mål for lav medarbejderomsætning skaber fokus på, hvilke trivselstiltag man kan gøre for at sikre, at medarbejderne ønsker at blive længe i virksomheden.

“ Vi måler på medarbejderomsætningshastighed som en del af vores fokus på social bæredygtighed på tværs af kæden. ”

- Restaurantchef

Den dygtige leder

Involvér dig i dine medarbejdere

En god leder ser sine medarbejdere som hele mennesker og interesserer sig for deres liv uden for arbejdets rammer.

“ Mine ansatte kan også sige til mig, hvis de ikke har det alt for fedt privat. Fx ”min kæreste synes, at jeg kommer for sent hjem hele tiden efter arbejde”. Jeg vil hellere have, de siger det, for så kan vi finde en løsning sammen, inden de siger op og starter i et kantinejob. Det er også fordi, jeg er interesseret og spørger ind. Jeg er ikke en chef der ”flyver heroppe” [laver tegn over hovedet]. ”
- Ejer

Den dygtige leder

“ Man kan mærke, at ledelsen er tilstede, også fysisk. Når vi er på gulvet sammen i køkkenet eller i restauranten får man en fornemmelse af, at vi er en del af det sammen. Det giver arbejdsglæde.
- Køkkenchef ”

Vær synlig og tilstede som leder

Når ledelsen er tilstede fysisk, har de større føling med deres medarbejderne. En leder, der er tilgængelig og deltager i arbejdsopgaver med medarbejderne, skaber en stærkere teamforståelse, da man løfter samlet i flok.

Den dygtige leder

Tag aktivt del i konfliktløsning

Hvis der opstår konflikter mellem medarbejdere, kan lederen tage ansvar for at forstå og løse konflikten i dialog med de involverede.

“ Hvis to har en konflikt, så har jeg taget en snak med dem på individuel hånd først. Så bliver det ikke et skænderi, hvor jeg skal sidde og mægle. Bagefter har jeg sat dem ned sammen og prøvet at komme med råd og talt det igennem. Og i korte perioder måske splittet dem, så de lige har et pusterum fra hinanden ”
- Restaurantchef

Den dygtige leder

Lær elever om ledelse

Ved at klæde elever på til fremtidige ledelsesopgaver, øges deres motivation for arbejdet og arbejdspladsen.

“ Nu har vi over tid fundet ud af hvilke opgaver, der hører til at være leder. Vi vil gøre eleverne til de bedst mulige kokke. Derfor sætter jeg dem ind i hele virksomheden. Senest var min ældste elev ansvarlig for personalemøde med dagsorden, referat og mødeledelse. Sæt folk fri, så de føler sig involverede!
- Ejer ”

Den dygtige leder

“ Det vigtigste for mig var at gå ind til det her lederjob med helt vildt meget selvindsig - hvad er jeg dårlig til? Jeg ville rekruttere et team, der kunne udfylde alle de huller.
- Leder ”

Vær opmærksom på team-sammensætning

En god teamsammensætning bør ikke kun baseres på fagligheder, men også personligheder. Det er vigtigt at have blik for de sociale dynamikker for at sammensætte det mest optimale team.

Den dygtige leder

Tag lederuddannelse

Den dygtige leder dygtiggør sig hele tiden! Lederuddannelse med fokus på fx personlighed, kulturforskelle og samarbejde øger både forståelse for medarbejdere og deres trivsel, og skaber i sidste ende en mere profitabel restaurant.

“ Investering i medarbejdere er en god business case. Vi kan se, at efter vi har investeret i lederuddannelse, har vi en mindre medarbejderomsætning. Men fordi måltal for performance er meget kortsigtede, og ikke fokuserer på medarbejderomsætning, prioriteres det mange steder ikke.
- Leder ”

Den dygtige leder

Afhold introdag om virksomhedskulturen

I større kæder kan alle nye medarbejdere sendes på introdag om virksomhedens kultur, værdier, historie og arbejdsgange. På den måde sikrer man fælles forståelse for virksomheden og for den virksomhedskultur, man er en del af.

“ Jeg var til et møde på tværs af flere [af koncernens] restauranter, hvor vi blev informeret om restaurantens kultur, værdier og hvad der forventes af os.

- Medarbejder

”

Den dygtige leder

“ ‘Vis, forklar, træn, gentag’ – det er et lille mantra, jeg har lært på kursus, og det virker! Det hjælper mig med ikke at tage noget for givet, når jeg lærer nye op i køkkenet.

- Køkkenansvarlig

”

Værn om den gode oplæring

Det er vigtigt med god oplæring, så nye medarbejdere både sættes ind i virksomhedens procedurer og oplæres i måden, man arbejder på. Undgå at tage noget for givet, og lad de nye medarbejdere både observere og træne, før de står med ansvaret selv.

Den dygtige leder

Inddrag medarbejderne i beslutninger

Lad dine medarbejdere komme til orde, når der skal træffes beslutninger om nye tiltag. Ofte har de værdifulde input fra praksis, og de vil tage større ansvar og ejerskab, når det nye tiltag skal implementeres, fordi de er investerede heri fra start.

“ Involver medarbejderne så meget, at de føler, det er deres restaurant, og så de tager ansvar. Når man får noget, vil man også gerne give noget igen – det gælder også ansvar.

-Restaurantchef

”

Den dygtige leder

God fornøjelse med at øge den mentale trivsel!

Vil du vide mere om projektet eller have hjælp til at øge trivslen hos jer, så ræk ud til en af projektpartnerne via nedenstående links.

NORION Consult

Norion.dk

**FOOD
Organisation of Denmark**

Thefoodproject.dk

HORESTA

Horesta.dk