



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Det framgångsrika ledarskapet

- Att skapa resilienta restauranger under Covid-19

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2021

Kandidatuppsats

Isabella Claesson 980513

Karin Friis 970704

Handledare Niklas Åkerman

Sammanfattning

Pandemin Covid-19 har inte lämnat någon oberörd, restaurangbranschen likaså. Sveriges krögare har under det senaste året bedrivit sina verksamheter under restriktioner och förutsättningar som tidigare hade uppfattats som omöjliga. Många restauranger har gått i konkurs till följd av årets enormt minskade efterfråga, ändock är det många som överlevt. Studien ämnar utreda hur ledarna inom dessa organisationer gått tillväga för att bygga en motståndskraft mot externa kriser, och vad som varit av större betydelse i deras arbete för att fortsätta bedriva sina verksamheter under Covid-19. Teorier om ledarskap under kris och resiliens utgör en ram för studien, därtill riktas fokus mot ledarens personliga verktyg i ledarskapet, alltså deras egenskaper. För att svara på syfte och forskningsfråga bedrivs en kvalitativ studie där empiri samlas in genom intervjuer med restaurangchefer och krögare vilka är aktiva i organisationens operativa delar. Analysen av empirin visar på en stor användbarhet av de egenskaper studiens teoretiska referensram belyser som viktiga för ledare inom restaurangbranschen. Ledarna visar på att de bedriver verksamheter som inte klarar sig utan sin personal och för att behålla denna resurs även under kris har de använt sig av uppmärksamhet, kommunikation, karisma och motivation. För att anpassa verksamheten mot omvärldens förändringar krävs det att ledarna är flexibla och lyckas ställa om och anpassa sig. Vidare lyfter informanter att användbarheten av egenskaperna delvis har varit begränsad till följd av Covid-19 krisen och dess effekter. Ledarna har vidare visat på en förståelse för att egenskaperna och dess användbarhet bör anpassas efter kontext och situation, och i de fall då de används fel blir följderna inte lika framgångsrika. Slutsatser som dras av studien är att krögares egenskaper har varit av stor betydelse för att bygga resilienta organisationer i de fall de används vid rätt tillfälle. Trots att branschen befinner sig i kris kan ledarna se en framtid för sin restaurang där de utvecklas ytterligare och där förutsättningar har skapats för att stå emot en framtida kris. Covid-19 har gjort att de har skapat en bredare grund byggd på erfarenhet och kunskap vilken hela tiden utvecklas i symbios med respektive verksamhet.

Nyckelord: Resiliens; Ledarskap; Ledarskap under kris; Ledaregenskaper; Restaurang; Covid-19

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Problematisering	6
1.3. Syfte och forskningsfråga	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1. Ledarskap	8
2.1.1. De sociala aspekterna av ledarskap	9
2.2. Resiliens	10
2.2.1. Ledarskap under kris	10
2.3. Betydande egenskaper för ett framgångsrikt ledarskap	12
3. Metod	13
3.1. Forskningsansats	13
3.2. Urval och material	13
Tabell 1. Informanter	14
3.3. Datainsamling	16
3.4. Dataanalys	18
3.5. Etiska ställningstaganden	18
3.6. Studiens tillförlitlighet	19
4. Empiri	20
4.1. Branschens omställningsförmåga	20
4.2. Ledarnas omställningsförmåga	20
4.2.1. Erbjudna take away	21
4.3. Sammanhållning	21
4.4. Motivation	23
4.5. Den tidigare erfarenhetens betydelse för ledarskapet	24
4.6. Uppmärksamhet kring personal	25
4.7. Varsel av personal	26
4.8. Kommunikation under Covid-19	27
4.9. Hårt drabbad eller inte	28
4.10. Personalbrist inom branschen	28
4.11. Hur informanterna ser på en eventuell framtida kris	29
5. Analys	30
5.1. Flexibelt ledarskap	30
5.2. Kommunikativt ledarskap	31
5.3. Karismatiskt ledarskap	32
5.4. Uppmärksam ledarskap	34
5.5. Motiverande ledarskap	35
6. Slutsatser	36
6.1. Förslag på framtida forskning	37
Referenser	39

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Restaurangbranschen är en naturlig del i Sveriges nöjesliv och har så varit under en lång tid. Vidare är det lika självklart att denna servicesektor även står för många arbetstillfällen och är för många ett första steg in på arbetsmarknaden (SCB, 2020). Således är det även en bransch som är beroende av en existerande efterfrågan för att kunna bedriva sina verksamheter. Under första delen av 2020 lamslog Covid-19 stora delar av samhället, så även restaurangbranschen. I en artikel av Lindström et al. (2020) diskuteras Sveriges svar på Covid-19s utbrott, vilket var att undvika en total nedstängning. Trots detta sjönk efterfrågan markant och krögare stod med tomma restauranger till följd av att befolkningen rekommenderades att hålla sig hemma. Boter och Lundström (2021) betonar de svenska restaurangernas utmaningar genom att lyfta att fler än 8 av 10 företagare inom hotell och restauranger i Sverige anser att deras lönsamhet har försämrats. Kreditupplysningsföretaget UC (u.å) visar på siffror där konkurserna inom hotell- och restaurangbranschen i april 2020 ökat med 159% jämfört med föregående år. Resterande del av 2020 har sedermera gått i restriktionernas tecken med tidsbegränsade utskänkningstillstånd och ett max antal gäster. Kenneth Hallström är en av de många krögare som vittnar om ett omsättningstapp på 80% i november 2020 (Jansson, 2021). Hallström menar också på att det är många branschkollegor som inte fått del av de stöd som utlovats sedan augusti 2020, något som uppmärksammats i media under hösten i fjol vilket gjort situationen mycket ansträngd. Sett till de givna förutsättningarna i en bransch som nästintill belagts med näringsförbud med en ovisshet kring bidrag är det följaktligen intressant att se till de överlevande krögarnas tillvägagångssätt. Till följd av en hög risk för smittspridning skapas nya förutsättningar för krögarna inom vilka ramar de kan bedriva sina verksamheter för att inte behöva inställa sig i konkursledet som nu är längre än någonsin.

Alla organisationer står emellertid inför förändring till följd av externa effekter. En lågkonjunktur, naturkatastrof, tekniska förändringar eller globala epidemier är alla exempel på oväntade förändringar som påverkar företag (Bhamra et al, 2011). Under den sista delen av 00-talet genomgick Sverige precis som resten av världen en kraftig lågkonjunktur till följd av en finanskris. Många likheter mellan finanskrisen och Covid-19 går att identifiera, de båda har resulterat i globala samhälleliga effekter och förändrat konsumenters vanor. Dock går det att konstatera att den pågående pandemin har drabbat en del branscher hårdare än andra. Restaurangbranschen, vilken under finanskrisen var en av många drabbade, är nu en av de mest utsatta (Skans, 2021). Detta till följd av att Covid-19 påverkar människors konsumtion i form av restriktioner jämfört med finanskrisen som enbart påverkade konsumenternas soliditet. Rowe (2009) menar att en strategi som identifierades som framgångsrik under finanskrisen var att krögarna arbetade hårt för att attrahera gäster och de som skapade mest attraktion var således de som mest framgångsrikt lyckades stå emot krisen, exempelvis genom tillfälliga erbjudanden. Ytterligare ett fokusområde som tidigare visat sig framgångsrikt för restauranger under finanskriser är de satsningar på marknadsföring som utvecklats (Alonso-Almeida et al, 2015). Tydligare marknadsföring i kombination med

värdeerbjudanden och prisjusteringar har minskat restaurangers driftskostnader, samtidigt som de har lyckats öka sin sociala status (Tse et al., 2006). Således har de möjliggjort en ökning i omsättning under dessa perioder som i sin tur har skapat konkurrenskraft. För att minimera effekterna av finanskrisen valde staten att gå in och sänka momsens för livsmedels- och dryckessektorn från 25% till 12%. Satsningen resulterade i en ökning av anställningar inom branschen på 21% vilket gav företagen möjlighet att själva välja hur de skulle disponera den nya finansiella tillgången och därmed kunna återuppbygga sina organisationer efter krisen (Esteves, 2014). Detta gjordes då problemet låg i en minskad efterfrågan till följd av svagare finansiella incitament. Marknadsföring har visat sig vara betydelsefullt för restauranger även under Covid-19 då det skapat en möjlighet för företagen att kommunicera med gästerna även då de inte besöker restaurangen. Kommunikationen har fokuserat på att skapa en trygg miljö för de få gäster som besökt restaurangen i form av god hygien och avstånd mellan gästerna, vilket stämmer in på Tse et als (2006) mening om kommunikationens betydelse. Att attrahera gäster enligt samma ekonomiska strategier som visat sig framgångsrika under finanskrisen är dock inte gångbart under Covid-19 då statliga ingripanden och restriktioner motsätter sig att företag lockar till sammankomster. Förutom de nationella och lokala restriktioner som råder finns det ytterligare ett hinder för restauranger under Covid-19, vilket är befolkningens rädsla för den utbredda smittspridningen. Vid finanskrisen var hindret ekonomiskt och kunde på så sett lösas ekonomiskt, vid Covid-19 är den även politisk och moralisk i ett epidemiologiskt avseende, vilket lämnar restaurangerna med ett mer komplext problem. Således torde ny forskning vara intressant att genomföra då förutsättningarna för att överkomma Covid-19 skiljer sig från tidigare kriser. Genom att dra lärdomar från Covid-19 kan restauranger ta med sig erfarenheter och på så sätt även vara mer förberedda på att stå emot en potentiell framtida kris.

Aviad (2007) menar att det finns begränsat med forskning som visar på de specifika åtgärder som vidtas vid en kris inom restaurangbranschen. Tidigare forskning har således fokuserat mer på att skapa en övergripande holistisk syn på verksamhetens och ledarens aktiviteter under en krissituation. Vidare menar Aviad att detta resulterat i att det således efterfrågas mer signifikanta bidrag till specifika handlingslistor vid kriser. Wellton (2017) fyller i Aviads mening och adderar det faktum att det inom restaurangbranschen sällan läggs fokus på att utvärdera händelser och således förbises den lärdom som är möjlig att ta vara på från tidigare händelser. Covid-19 är inte den första och långt ifrån den sista externa kris att påverka branschen, men om lärdomar av pandemin förvaltas kan dessa generera i motståndskraftiga organisationer som står på en stabilare grund byggd på erfarenhet och kunskap. Sedermera belyser Aviad att det är väsentligt att definiera skillnaden på interna och externa kriser, då dessa kräver olika åtgärder. Denna studie är inriktad på Covid-19 vilket är en extern kris vilken medför interna förändringar och fokus kommer således ligga på vilka aktiva handlingar det resulterar i.

Bhamra et al. (2011) menar att det är vid kriser som företag visar på hur motståndskraftiga de faktiskt är. Graden av motståndskraft, även benämnd som graden av resiliens, bestäms av en rad faktorer som ser till hur snabbt och effektivt ett företag återgår till ett stabilt stadie efter en extern störning. Begreppet resiliens används inom ett flertal sammanhang, och ett område

som forskningen berör i stor utsträckning är organisatorisk resiliens, vilket studien riktar in sig på. Begreppet resiliens kommer i studien att användas för att undersöka hur ledarens egenskaper och förmåga möjliggör för restaurangerna att överleva, och i vissa fall även att utvecklas. Vargo och Seville (2011) visar på att resiliens inom en organisation är grundläggande för att företag inte bara ska klara sig igenom oväntade kriser, men att man även kan frodas under tiden, exempelvis genom att ställa om verksamhetens fokus. Ett exempel på omställning skulle kunna utgöras av att en restaurang som tidigare bara välkomnat sittande gäster ställer om för att möta den minskade efterfrågan under en kris och väljer att erbjuda take away som alternativ. Grunden för detta ska då komma från ledarskapet, vilket är avgörande för genomförandet. Detta styrks av Ledesma (2014) som menar att resilienta ledare dels växer fram, men även att dessa ledare blir ovärderliga för organisationers framtida arbete. Av dessa erfarenheter byggs en stabil kunskapsgrund för ledaren vilken är användbar i framtida situationer, oavsett kris eller normaltillstånd.

I en organisation är samtliga delar väsentliga för företagets fortlevnad, men då restaurangbranschen är en mycket arbetskraftsintensiv bransch där medarbetarna spelar en stor roll i den dagliga verksamheten är det även intressant att se till hur ledarskapet i organisationen påverkar personalen vid en extern kris. Studien ämnar emellertid utreda ledarens roll inom restaurangens verksamhet och huruvida hen bidrar till att skapa en organisation som kan anses vara resilient. Då tidigare forskning lyfter delar i ett ledarskap som är betydelsefulla för en verksamhet under kris kan ledaren ses som en avgörande faktor. Ett ledarskap bygger till stor del på interaktionen mellan ledare och medarbetare, vilket gör det intressant att se till hur ledaren arbetar med detta och vilka egenskaper som implementeras för att organisationen som helhet ska kunna bygga resiliens (Sveningsson & Alvesson, 2011). Studien kommer sedermera att fokusera på små och medelstora företag för att undersöka hur krögare arbetar mot att skapa resilienta organisationer. Denna avgränsning görs till följd av att större delen av restaurangbranschen utgörs av mindre organisationer (Wellton, 2017).

1.2. Problematisering

Det senaste året har en hel del forskning presenterats gällande pandemins effekter och dess inverkan på restaurangbranschen. I en artikel av Yang et al. (2020) utvärderas de tidiga effekterna av pandemin i USA, och samtidigt som restaurangbesöken minskade, sjönk även den generella efterfrågan på att kunna beställa mat hemifrån för restauranger. Då besökarna har minskat har detta medfört att ledarskapet och hela verksamheten behöver förändras för att stå emot krisen. Larcom et al. (2021) lyfter också Storbritannien i sammanhanget och visar att restauranger har tvingats hantera stora förluster till följd av en total brittisk nedstängning. Motoc (2020) har genomfört en studie som undersöker hur resilienta småskaliga restauranger i Rumänien är sett till påverkan från Covid-19 krisen och hur ledarna anpassade sitt arbete till dessa förutsättningar. Studien utfördes tidigt under pandemin och tog hänsyn till de givna förutsättningar som krögare i Rumänien hade vid tillfället. Studien identifierade specifika egenskaper hos ledarna som betydelsefullt i deras strävan mot motståndskraftiga

verksamheter. Motoc menar i studien att den snabba omställningen i krögarnas vardag då restriktioner förändras ställde höga krav på ledarna som sedermera ska anpassa verksamheten efter dessa. Även då Motoc menar på att många europeiska länder valt att hantera Covid-19 krisen på liknande förfarande så går det att identifiera skillnader. Dessa berör inte bara olikheter i hantering av den pågående pandemin, utan även i restaurangers förutsättningar att bedriva sin verksamhet både innan och under Covid-19. Då inget land är direkt jämförbart sett till statliga ingripanden under Covid-19 är det sedermera intressant att se till hur de svenska restriktionernas samhällsliga effekter har påverkat restaurangbranschen på lokal nivå, och i synnerhet på ledarnivå. Vidare är det även intressant att se till huruvida resultatet av en liknande studie kan komma se annorlunda ut i ett senare stadie av pandemin.

Idag, drygt ett år efter pandemins utbrott, ser vi att en uppdatering i någon mening av forskningen är på sin plats. Något som Yang et al. (2020) framhåller är att den generellt minskade efterfrågan för restaurangbranschen kan bidra till framtida forskning och till att begreppet resiliens diskuteras och utvärderas vidare kopplat till de krisförhållanden som pandemin innebär och hur restauranger lyckas överleva. Resiliens är något som de Freitas och Stedefeldt (2020) diskuterar ytterligare och de menar att det är avgörande för att restauranger ska kunna skydda både producenterna och konsumenterna inom industrin. Därav har studien även fått sin utgångspunkt i teorier om resiliens.

Sett till den tidigare forskning som presenterats, både gällande resiliens och hur krögares ledarskap inom restaurangbranschen har påverkats av Covid-19 krisen, har studiens syfte utformats för att väva ihop dessa områden. Således presenteras uppdaterad forskning på hur ledarskap under kris inom restaurangbranschen påverkar organisationens grad av resiliens.

1.3. Syfte och forskningsfråga

Uppsatsens syfte är att utreda hur en krögares ledarskap under kris bidrar till att skapa en resilient organisation, och vilka ledaregenskaper som visar sig vara betydelsefulla.

Studiens forskningsfråga blir således:

- Hur möjliggör ledaregenskaper för små- och medelstora organisationer inom restaurangbranschen att skapa resiliens?

2. Teoretisk referensram

Studiens teoretiska utgångspunkt tar stöd i litteratur och tidigare forskning inom ledarskap och mer specifikt ledarskap under kris. För att besvara forskningsfrågan riktas primärt teoretiskt fokus mot restaurangens resiliens och hur ledarskapet möjliggör detta. Ledarskap som begrepp är brett och kan innefatta flertalet aspekter som i denna studie inte tillför ämnesspecifikt värde, och fokus har således riktats mot krisrelaterade perspektiv av ledarskap. Detta begrepp i sig är även det någorlunda brett och får sålunda inte plats i sin helhet i studiens omfång. För att specificera studien ytterligare är specifika egenskaper hos ledare centrala, samt hur dessa kan bidra till att skapa resiliens inom organisationen. De egenskaper som identifierats som betydelsefulla ur ett krisrelaterat perspektiv utgör tillsammans det analysverktyg med vilken det empiriska materialet sedermera bearbetas genom. För att klargöra vilka faktorer som bör finnas med i analysmodellen har hänsyn tagits till teorier om ledarskap under kris i synnerhet, och kommer genomgående bibehålla ett sådant fokus. Vidare kan specifika aspekter av ett krisledarskap inneha likheter med ett ledarskap som inte utsätts för kris och kommer i de avseenden diskuteras parallellt. Sedermera är de egenskaper anpassade till vad som efterfrågas inom restaurangbranschen och kan således komma att avvika från hur de appliceras på andra branscher.

2.1. Ledarskap

Ledarskapets utformning och karaktär är ofta en avgörande faktor för organisationers framgång i dagens samhälle (Sveningsson & Alvesson, 2011). Sveningsson och Alvesson presenterar flera olika ledarskapsstilar, vilka ämnar förklara skillnader i hur ledarskapet utövas i praktiken. Författarna betonar även skillnaden i vad som efterfrågas hos en ledare beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs. I kunskapsintensiva verksamheter krävs ett ledarskap vars fokus och inriktning kan vara ineffektiv eller missledande i en mer praktiskt orienterad verksamhet. Restaurangbranschen faller således in i den sistnämnda kategorin av organisationstyper då arbetet på en restaurang är av tydlig praktisk natur. Wellton (2017) menar vidare att då restauranger diskuteras är det viktigt att fokusera på ledarskapet, dels till följd av det faktum att ledarna i många fall inte har en teoretisk bakgrund inom ledarskap, samt det faktum att arbetet i sig som ska utföras av medarbetarna kräver en tydlig struktur och riktning. Att medarbetarna inom just restauranger behöver en tydlig ledning är enligt Wellton en naturlig följd av att branschen fungerar enligt ett "mästar-lärling förhållande", där de nya i branschen lär sig av de med mer erfarenhet. Vidare belyser Wellton arbetets natur som komplex och intensiv, vilket kräver en tydlig ledargestalt för medarbetarna att luta sig mot. De tankar om kunskapsöverföring och tydligt ledarskap som Wellton presenterar går således att koppla till Sveningsson och Alvessons (2011) definition av *auktoritärt* ledarskap. Det auktoritära ledarskapet präglas av ett ensidigt kunskapsutbyte där ledaren talar om för efterföljaren vad denne ska göra. Vidare menar Wellton (2017) att det är typiskt förekommande av ett "top-bottom" förhållande genom hela branschen och att det hierarkiska systemet är genomgående på alla positioner i restaurangens organisation. Detta i sin tur implicerar att alla, oavsett grad i hierarkin, utövar ledarskap och styrning av den som är mindre kunnigt samtidigt som man hela tiden svarar uppåt för den eller de som kan mer och

har en högre rang i organisationen. För att möjliggöra en djupare analys kommer studiens fokus primärt adressera ledarskapet som utövas på chefs- och ägarnivå i organisationerna då detta ledarskap i kriser avger mer betydande resultat på organisationens överlevnad än generellt ledarskap mellan medarbetare. Denna inriktning görs inte för att reducera det ledarskap som identifieras mellan medarbetare, vilken Wellton (2017) betonar som vanligt förekommande och essentiellt på en restaurang, utan den lämnas därhän då den inte faller inom studiens avgränsningar.

Wellton (2017) sammanställer sedermera några karaktäristiska drag som visat sig framgångsrika bland restaurangägare och ledare. Flexibilitet, positiv inställning och god kommunikationsförmåga är de tre drag som visat sig mest avgörande hos dessa ledare. Vargo och Seville (2011), Lee et al (2013) och Arond-Thomas (2004) bekräftar sedermera dessa egenskaper som signifikanta för framgångsrikt ledarskap inom branschen. Vidare framhåller Vargo och Seville samt Lee et al motivation och transparens som viktiga beståndsdelar i ett framgångsrikt ledarskap. I enlighet med Sveningsson och Alvesson (2011) är detta också egenskaper som även kan framkalla en motivation och vilja hos efterföljare att bli ledda. Resonemanget om efterföljare som framhävs av Sveningsson och Alvesson är vidare väsentligt till följd av Aviads (2007) mening om att personal, alltså efterföljarna i detta fallet, utgör en signifikant tillgång på restauranger då det är en arbetskraftsintensiv bransch. Som ovan nämnts kräver olika verksamheter olika ledarskap och så gör även olika situationer. Studiens primära fokus har sedermera avgränsats till ledarskap i kris och vidare hur detta utövas för att skapa en resilient organisation. Som tidigare nämnts har fokus riktats mot specifika egenskaper hos ledare snarare än kompletta begrepp så som *auktoritärt* eller *decentraliserat* ledarskap då dessa som helhet inte är av betydelse samt då ett fokus mot så breda begrepp kan medföra att väsentliga egenskaper kan försummas. Vi har även valt att inte se till klassiska ledarskapsstilar enkom dess klassiska status, utan i de fall dessa de facto tillför positiv inverkan i krisrelaterat ledarskap. I kommande avsnitt presenteras de egenskaper vi identifierat som bidragande i ledarskapet för att skapa en resilient organisation och det är följaktligen dessa som utgör studiens analysmodell.

2.1.1. De sociala aspekterna av ledarskap

Aviad (2007) använder sig av fyra primära kategorier, eller fokusområden, vid ledarskap under kris för att genomföra sin studie. Dessa identifieras som marknadsföring, underhåll, statligt stöd och human relations. Aviad menar att inom restaurangbranschen, vilken många gånger är en arbetskraftsintensiv bransch där medarbetarna är centrala, är det sociala ledarskapet betydelsefullt. Vidare menar Aviad att det är just human relations som ofta angrips vid kriser då det sedermera är där det går att göra stor skillnad inom organisationen. Liksom Aviad, belyser Tengblad (2018) de sociala aspekterna av ledarskap som centrala även för att skapa social resiliens. Tengblad exemplifierar social, teknisk och finansiell resiliens och framgång som essentiella då organisatorisk resiliens diskuteras. Sedermera berör Tengblad inte restaurangbranschen som sådan men ledarskapsaspekterna består som centrala och applicerbara även för andra branscher. I syfte att besvara vald forskningsfråga ser vi det avgörande att avgränsa studien till den sociala aspekten och dess påverkan på resilient

ledarskap. Som nämnts ovan är medarbetarna väsentliga i en arbetskraftsintensiv verksamhet och det är således den faktorn som utgjort grunden för studiens fokusområde.

2.2. Resiliens

Den nutida krisen kopplat till Covid-19s utbredning har kommit att ställa nya krav på företag, i synnerhet restauranger, och tvingat dem till att återigen se över och anpassa sin verksamhet till de externa förändringarna för att kunna överleva. Att restauranger har tvingats omvandla organiseringen av aktiviteter och medarbetarna i sin verksamhet för att stå emot Covid-19s bieffekter kan diskuteras genom teorier om resiliens.

Resiliens definieras olika beroende på vilken del av forskningen man befinner sig inom (Seville, 2003). Således kommer studien utgå från hur det definieras inom organisationsteori då det tydligast appliceras på verksamheter inom restaurangbranschen. Hatler och Sturgeon (2013) definierar resiliens som när organisationer lyckas stå emot eller återhämta sig snabbt från svåra eller utmanande externa förhållanden som påverkat dem. Vidare definierar Seville (2016) resiliens delvis som att minimera och hantera att en organisation utsätts för kris, men också som att organisationer skapas med förmågan att anpassa sig till oväntade utmaningar och även att se motgångar som nya tillfällen att utvecklas. Oavsett definition går det ändå att hävda att de alla pekar på hur organisationer agerar på och lyckas hantera externa utmaningar.

Olika restauranger har haft olika stor potential att förändras, och har därför också haft olika framgångsrika utfall av en förändring. En organisatorisk kris menar Sommer et al (2016) kan vara förödande för organisationer som saknar resiliens. Om en organisation misslyckas med att stå emot en kris kan det orsaka dels en omsättning av personal, men också stor finansiell förlust. Dessa utfall står alla organisationer i kris inför, så även restaurangbranschen.

2.2.1. Ledarskap under kris

En stor del av huruvida organisationer lyckas eller misslyckas överleva en kris ligger dels i hur effektiva medarbetarna är, men även i ledarskapet. Mycket vikt ligger i det sistnämnda enligt Teo et al (2017) som hävdar att ett gott ledarskap är väsentligt för att skapa resiliens. För att organisationer inte enbart ska frambringa resiliens, men även förebygga och förbättra den, presenterar Hatler och Sturgeon (2013) några olika strategier som en ledare kan använda sig av. Först menar dem att en bedömning av aktiviteter, omgivningen och individers egenskaper och känslor bör utgöra den inledande delen av att bygga resiliens. Detta bör sedan följas av en acceptans för omständigheterna som råder, men också förändringar i omgivningen. När en acceptans etablerats bör ledaren finna nya kreativa sätt att omarbete för att kunna anpassa sig till den nya situationen. För att förändra ett beteende i organisationen kan ledaren först behöva förändra tankesättet hos sina medarbetare. Slutligen bör de också identifiera vad som kan kontrolleras och utvecklas tillsammans med sina medarbetare som kan sprida ett självförtroende inom organisationen. Detta kan leda till att medarbetarna börjar tänka ett steg längre och kan visualisera eventuella framtida utmaningar de kan komma att mötas av. Vidare bekräftar även Teo et al (2017) dessa användbara strategier inom ledarskap

då de lyfter att en bra ledare är uppmärksam för att kunna identifiera en potentiell kris, men också vikten av att få sina medarbetare att bli positiva till förändringar som kan hjälpa dem utvecklas.

Kopplat till dessa strategier som är fördelaktiga för att skapa en resilient organisation presenterar Tengblad (2018) tre ledare som har demonstrerat ett framgångsrikt ledarskap när de alla har utsatts för stor press från såväl aktieägare som medarbetare och kunder. Tengblad nämner att detta ledarskap specifikt kännetecknas av en kombination av finansiella, tekniska och sociala resurser för att skapa resilienta organisationer. Dessa resurser innefattas vidare av en blandning av effektivitet i det operativa arbetet, en hög nivå av pålitlighet och förmåga att förändra sig snabbt, vilket även Hatler och Sturgeon (2013) och Teo et al (2017) framhåller. Tengblads tankar om ett framgångsrikt ledarskap inom större organisationer appliceras i studien på restaurangbranschen och följaktligen mindre företag. Detta då det är fortsatt intressant att se till huruvida liknande ledaregenskaper möjliggör även för mindre organisationer att skapa resiliens.

Vidare menar Tengblad (2018) att ledare dels behöver vara förberedda på att eventuella problem kan uppstå, men också på att föreslagna lösningar till problem kan mötas av motstånd. Därför bör ledare klara att stå emot vissa motsättningar, och även övertala aktieägare, medarbetare och kunder om att deras lösning är välgrundad och effektiv. Därpå bör de ta tid till dialog med omringvarande aktörer för att kunna ompröva och reflektera över problemlösningar innan de implementeras. Något som vidare nämns är vikten av att inte falla in i trender och strategier som konkurrenter sedan tidigare har testat, utan snarare göra det man som ledare själv anser vara det effektivaste sättet att skapa resiliens på. Precis som Tengblad diskuterar, lyfter Sommer et al (2016) vikten av att ledare under krishantering och i dess strävan mot resiliens förstår vilka faktorer som påverkar deras medarbetare positivt. Vidare kan ledare på så sätt uppvisa ett transformativt ledarskap som gynnar medarbetarna under svåra omständigheter och lägger grunden för en resilient organisation. Ett transformativt beteende beskrivs som att ta till sig medarbetares idéer om hur krisen bör hanteras, att visa empati för den stress och påfrestningar som medarbetarna känner, och att motivera och uppmuntra medarbetarna att be om hjälp när det behövs. Vidare utvecklar Sveningsson och Alvesson (2011) beskrivningen av transformativt ledarskap och menar att ledare kan inspirera efterföljare till att sätta organisationens intressen före sina egna.

Utöver dessa redan nämnda ledarskapsstilar och vad Wellton (2017) menar är framgångsrika karaktärsdrag, går det att identifiera några egenskaper som specifikt restaurangers ledarskap utgörs av vilka bidrar till att skapa resilienta organisationer. Som nämnt tidigare menar Teo et al (2017), men också Hallak et al (2018), att restaurangens ledarskap är en central del i huruvida en restaurang lyckas med resiliens eller inte, då den typen av verksamhet i stor utsträckning är präglad av ledarens egenskaper. Vad Hallak et al (2018) framhåller som specifikt fördelaktigt för en restaurangs resiliens är att ledaren har en entreprenörskapsanda. Sedermera förklaras denna anda innefatta egenskaper som att vara innovativ och ha en kreativ självmedvetenhet. Kopplat till de resurser som Tengblad (2018) framhåller för att skapa en resilient organisation kan en entreprenörskapsanda ses som ett komplement. För att en

restaurangledare ska kunna upprätthålla alla delar som Tengblad menar är viktiga för att arbeta mot en resilient organisation kan det därtill vara nödvändigt med en innovativ och kreativ entreprenörsanda. Detta kan ytterligare underlätta för att lyckas anamma de karaktäristiska drag som Wellton (2017) framhåller som avgörande.

2.3. Betydande egenskaper för ett framgångsrikt ledarskap

Med fäste i teorier kring krisrelaterat ledarskap och resilienta organisationer har betydande egenskaper identifierats. Delar av det transformativa ledarskapet återfinns i egenskaperna, då krisrelaterat ledarskap vilar på liknande grunder. Urvalet av väsentliga egenskaper för ledarskap inom restaurangbranschen har gjorts med stöd av Tengblad (2018) som talar om framgångsrika egenskaper hos ledare i vidare mening, samt Welltons (2017), Aviads (2007) och Hallak et al (2018) meningar om ett resilient ledarskap inom branschen. Följande egenskaper har således valts ut baserat på dess resilienta betydelse och utvecklats med stöd i tidigare diskuterad litteratur. Vidare har avgränsningar gjorts mot ledarskapets påverkan på de sociala aspekterna av verksamheten. Således används egenskaperna för att utreda dess inverkan sett till sociala resurser för ledaren. Denna avgränsning har möjliggjort en djupare analys som angriper en specifik och avgörande faktor inom branschen.

Framgången av det karismatiska ledarskapet är ofta situationsanpassat (Sveningsson & Alvesson, 2011). Då situationen uppfattas som hotfull eller komplex tenderar människor att vända sig till den person som utstrålar kunskap och ett gott rykte. En kris är ett exempel då omvärldsmiljön ter sig mindre förutsägbar och den karismatiska ledaren kan då etablera en tydlig struktur och riktning hos medarbetarna med hjälp av karismatiska företeelser som skapar engagemang. Vidare menar också Arond-Thomas (2004) att en ledares flexibilitet är av stor vikt. Om en ledare kan anta olika ledarskapsstilar och anpassa sin egen och organisationens inställning beroende på vilken extern påverkan de utsätts för, kan organisationen också förbättra sin resiliens. Detta flexibla arbetssätt menar Arond-Thomas ofta kan synliggöras i form av att ledaren tar olika positioner inom organisationen och utför samma arbetsuppgifter som sina medarbetare. Transparent ledarskap uppnås genom kommunikation och att ledaren har en förmåga att kommunicera med medarbetarna (Lee et al, 2013). Då ledaren prioriterar att kommunicera med personalen både i goda och i sämre tider skapas enligt Lee et al (2013) ett starkare förtroende för ledaren och organisationen. Det skapar också ett tillstånd där medarbetarna hela tiden uppdateras med information om vad organisationen genomgår som påverkar deras framtida möjligheter. Ledaren bör enligt Lee et al klargöra vad organisationen prioriterar under krisförhållanden, vilket åstadkoms genom kommunikation med medarbetarna. Först då kan ledaren skapa en tydlig bild för sin personal som underlättar för dem att förändra sitt arbetssätt utefter den givna situationen. Genom att förmedla hopp och inspirera sina medarbetare med hjälp av optimism kan ledaren lyckas skapa större motivation (Vargo och Seville, 2011). Detta resonemang stämmer väl in med den undersökning Wellton (2017) genomfört på svenska restauranger och vad medarbetare efterfrågar hos en ledare på arbetsplatsen. Vidare är den uppmärksamme ledaren enligt Wellton (2017) fördelaktig inom branschen då arbetsmiljön präglas av oväntade händelser och situationer. Den uppmärksamme ledaren har enligt Wellton möjlighet att överse vad som

sker i organisationen till följd av att den ofta har mycket kunskap och erfarenhet att luta sig mot och istället kan rikta fokus till vad som sker runt omkring. Teo et al (2017) menar även att uppmärksamheten är betydelsefull då det möjliggör för ledaren att identifiera en kris i ett tidigt stadie. En tidigt uppmärksammas förändring i de externa förutsättningarna gör även att ledaren snabbt kan ställa om sitt arbetssätt för att motivera sina medarbetare att bidra till en omställning av organisationen.

3. Metod

3.1. Forskningsansats

Då forskningen tagit sitt fäste i teorier om organisatorisk resiliens, har teori tillsammans med insamlat empiriskt material ämnat skapa ytterligare förståelse för studieområdet. Då den teoretiska referensramen tillåtit fungera som en plattform vilken studien kunnat stå på, och sedermera låtit teori och empiri utvecklas parallellt har en teoriutvecklande forskningsansats ämnats nås, snarare än en teorigenererande eller en teoritestande sådan (Alvesson & Skoldberg, 2017; Dubois & Gadde, 2002). När studien fått tillåtelse att delvis frikopplas från teorin och endast ta stöd i enstaka begrepp, har den istället primärt styrts av vad empirin genererat. Sedermera har tolkningsarbetet på ett öppnare sätt skapat ny förfinad förståelse som också utvecklat och kompletterat teorin med relevanta delar för forskningsområdet. Därigenom har en bred grund för kommande analys skapats vilken bearbetats enligt de arbetssätt som presenteras vidare i metoddelen. Studiens arbetsprocessen har således varit iterativ och visat på ett abduktivt forskningsförfarande, samt ämnat generera en förnyad infallsvinkel i teori- och empiridriven forskning (Dubois & Gadde, 2002).

Undersökningen har vidare en kvalitativ forskningsansats (Lind, 2019). Arbetsgången har utgått ifrån ett tolkande tillvägagångssätt och den empiri som samlats in har tolkats utifrån uppsatsens teoretiska utgångspunkt. Enligt Alvesson och Skoldberg (2017) utgår kvalitativa studier i hög utsträckning från studiesubjektets perspektiv, och forskaren studerar denne i sin naturliga miljö för att tolka fenomenet. Undersökningen har ämnat visa på användbarheten för den teori som valts för att skapa ytterligare förståelse om den teoretiska bakgrunden, följaktligen resilienta organisationer och ledarskap.

3.2. Urval och material

I en kvalitativ undersökning är det väsentligt att de enheter som väljs ut genererar ett innehållsrikt och användbart material (Lind 2019). Den kvalitativa forskningsansatsen har varit fördelaktig för forskningsområdet då informantens perspektiv är centralt (Alvesson & Skoldberg, 2017). Således har intervjuer genomförts för att samla in det empiriska underlaget då det till skillnad från andra sätt att samla in information, till exempel enkäter, även tagit hänsyn till informantens känslor och uttryck vilka annars kunnat förbises.

Urvalet har gjorts enligt ett antal kriterier för att vidare kunna göra analysen använd- och överförbar till andra aktörer i branschen. För att skapa trovärdigt och relevant material har det primära kriteriet baserats på erfarenhet i branschen. Då informanten själv ska kunna reflektera över ett före- och efterstadium sett till Covid-19 har ett kriterium varit att de intervjuade besatt sin position även innan Covid-19 bröt ut. Därav har informanter efterfrågats som har åtminstone tre till fyra års erfarenhet av en ledande position inom branschen. Ytterligare ett kriterium har varit att informanten är verksam i Göteborg då en avgränsning till ett specifikt område har gjort att intervjuerna kunnat hållas fysiskt även under rådande restriktioner. För att uppnå en representativ bild av restauranger i Göteborg, samt för att skapa en nyanserad bild av situationen, har 15 olika krögare valts ut som informanter. Studien har ämnat inkludera viss variation i storlek på organisationerna, men inte på bekostnad av djup eller nya iakttagelser, därav har urvalet beslutats till 15 intervjupersoner. Informanterna besitter en ledande roll och har varit av intresse om de har ett övergripande ansvar för restaurangens drift. Detta då uppsatsens syfte har ämnat till att studera restaurangers ledarskap under krisförhållanden.

Informanterna är alla verksamma i Göteborg eller i kringliggande kommuner. Storleken på restaurangerna har varierat, dock har samtliga informanter haft eller har en ledande roll med ansvar över små, eller medelstora verksamheter samt ett direkt personalansvar. Två informanter bedriver restauranger som är en del i en större organisation. Då restaurangernas drift ändå sker fristående från de andra delarna i organisationen, och restaurangens storlek går under studiens kriterier för storlek har vi sett det som motiverat att använda dessa informanter. Restaurangerna skiljer sig både åt i form av koncept samt vilken period av året, alternativt dygnet, de är som mest verksamma, exempelvis om det är beläget vid havet eller mitt inne i centrala Göteborg. Detta har skapat en variation i resultatet vilket vi ansett vara till studiens fördel då deras förutsättningar för att stå emot Covid-19 krisen kan skilja sig åt avsevärt. Erfarenhetsmässigt har majoriteten av informanterna över femton års erfarenhet i branschen med några undantag. Samtliga är dock långt över det kriterium vi utgått ifrån då vi efterfrågat personer med minst fyra års erfarenhet. I nedanstående tabell redogörs för huruvida informanten har mer eller mindre än 15 års erfarenhet i branschen. Att vikten har lagts vid erfarenhet istället för ålder motiveras av att vi sett att erfarenhet är av större betydelse till följd av kunskap och förmåga att reflektera över sin ledarroll. Erfarenhet har sedermera visat sig påverka resultatet, därav har det betydelse för studiens möjligheter till att generalisera resultatet till liknande situationer. För att skapa ytterligare variation i studien har vi strävat efter en jämn könsfördelning mellan informanterna. Dock blev utfallet att deltagandet utgjordes av 66 % män och 33 % kvinnor. Ett sådant utfall kan komma att påverka resultatet, dock lämnas det till framtida forskning att utreda en sådan fördelning.

Tabell 1. Informanter

Informant	> 15 års erfarenhet	< 15 års erfarenhet	Säsongsbaserad	Verksam i Göteborg	Verksam i kringliggande kommun	Position
Andersson	X			X		Delägare

Bengtsson		X	X		X	Delägare
Carlander		X	X		X	Restaurang- chef
Davidsson	X			X		Ägare
Eriksson	X			X	X	Delägare
Fredriksson	X			X		Ägare
Gustavsson	X		X	X		VD
Henriksson	X			X		Event- & försäljnings- ansvarig
Isaksson	X			X		Beverage Manager
Johansson	X		X		X	Restaurang- chef
Karlsson		X		X		Delägare
Lindström		X		X		Restaurang- chef
Magnusson	X			X		Restaurang- chef
Nilsson		X	X		X	Ägare
Olofsson	X			X		Delägare

Ovanstående tabell redogör för varje informants erfarenhet inom restaurangbranschen. Tabellen visar även på var de är verksamma, huruvida det är en säsongsbaserad verksamhet eller inte, samt vilken position informanten besitter idag. Flera av informanterna har emellertid haft andra ledande positioner inom restaurangbranschen tidigare. För att anonymisera informanterna har pseudonymer upprättats och kommer genomgående användas i resultatredovisningen och senare i analysen. Valet att använda pseudonymer istället för exempelvis "Informant A" eller liknande benämningar motiveras av att texten på så sätt blir mer lättillgänglig för läsaren att ta till sig. Att tabellen tar hänsyn till om informanten driver en säsongsbaserad verksamhet eller inte är relevant ur den aspekten att deras upplevelser av Covid-19 kan komma att variera och se annorlunda ut än de som är verksamma mitt inne i centrala Göteborg. Således har en intressant faktor adderats vilken kan ha betydelse för resultatet.

Valet av studiens första intervjuperson har inte bara präglats av lämplighetsurval, utan också av bekvämlighetsurval då hen sedan tidigare är bekant med författarna. Hen har gjort att en första ingång till restaurangbranschen skapats relativt omgående vilket är fördelaktigt då både brist på tid och resurser är avgörande. Därefter resulterar bekvämlighetsurvalet i ett snöbollsurval då den ingående informanten genererat nya kontakter inom branschen. Det kan

dock leda till ett snedvridet resultat om endast de kontakter vår första informant rekommenderar innefattas i undersökningen. Därav har ytterligare informanter valts ut med denna aspekt i åtanke. Den personliga kontakten med intervjupersonen och att detta kan leda till nyanserade svar har även tagits i beaktning vid analys av vårt empiriska material. För att minimera påverkan på det empiriska materialet valdes den person med minst personlig kontakt med informanten ut för att leda intervjun.

3.3. Datainsamling

Det empiriska underlaget har, som tidigare nämnt, producerats genom intervjuer. Detta kan definieras som ett samtal med ett syfte där frågor ställs till en person som antas ha kunskap om området som ämnas undersökas (Lind 2019). Ytterligare ett syfte med intervjuer är att utreda studiens forskningsfråga och huruvida syftet går att identifiera hos informanterna. Genom detta förfarande har det empiriska materialet samlats in på ett sätt som testar en hypotes vilken formulerats med stöd i studiens teoretiska referensram, men som samtidigt kunnat identifiera nya delar av ledaregenskaper som inte tidigare studerats. Sålunda bidrar studien till att utveckla forskningen (Alvesson & Sköldberg, 2017). Underlaget har erhållits abduktivt under förhållanden där forskaren haft kontroll och skapat materialet i relation till den teoretiska bakgrunden vilket således bidrar med ytterligare förståelse för området. Det empiriska underlaget har utgjorts av primärdata då intervjumaterialet är specifikt för undersökningen. Materialet har samlats in genom inspelade intervjuer som sedermera transkriberats för att ordagrant återge de svar som intervjupersonen givit och för att minimera risken för felaktigheter i det empiriska materialet. Således skapas autencitet och pålitlighet för uppsatsens arbetsmetoder och slutligen forskningens resultat.

Syfte och forskningsfrågor har lagt grunden och riktningen för intervjuguiden. De frågor och teman som använts i intervjuerna har arbetats fram i syfte att vara relevanta och branschspecifika för ledare inom restaurangbranschen. Då ansatsen är abduktiv och en djupare förståelse för informantens helhetsintryck i form av både verbala och personlighetsmässiga uttryck efterfrågas har en semistrukturerad intervju genomförts. Öppna frågor har ställts till informanten och hen har tillåtits berätta relativt fritt om rollen som ledare samt om verksamheten (Lind 2019). En intervjuguide med redan formulerade frågor som har sin utgångspunkt i studiens syfte och frågeställning har använts som grund för informationsinhämtningen. Frågorna har inte tagits fram baserat på studiens teoretiska bakgrund, utan snarare formulerats relativt fristående med enstaka begrepp som stöd för att bibehålla relevans. Informanten har uppmanats börja med att beskriva tidigare erfarenheter och bakgrund i branschen, samt vilken position hen innehar idag. Detta har givit oss dels information om informanten samt en naturlig övergång till resterande frågor. Genomgående har primärt tre till fyra frågor utgjort grunden för intervjun, och resterande frågor har varierat beroende på huruvida diskussionen fortlöper inom studiens fokusområde eller ej. Inledande har frågan *“Hur skulle du beskriva dig som ledare, och vilka egenskaper tycker du är centrala i ditt ledarskap?”* genererat en första diskussion om hur informanten definierar sig själv på sin arbetsplats. Detta har i många fall resulterat i en djupare diskussion och reflektion från informantens sida och givit oss möjlighet att ställa följdfrågor på samma tema. I flera av

intervjuerna har vi valt att då ställa följdfrågan *“Vilka egenskaper skulle du säga är centrala sett till din relation till medarbetarna?”*. Intervjun har då naturligt berört exempelvis kommunikation och transparens, och en vidare diskussion kring detta ämne. En annan central fråga som förekommit i samtliga intervjuer är *“Finns det några egenskaper som har haft mer eller mindre betydelse sett till det senaste året som varit präglad av Covid-19 och dess effekter på din verksamhet?”*. Sedermera har frågan *“Tror du att restaurangbranschen kommer dra lärdom av krisen [Covid-19] och därmed ha större förutsättningar att stå emot en framtida kris jämfört med innan?”* ställts. Då informanterna genomgående berättat om sina egna egenskaper och hur de upplever sig själva i sin roll som ledare har det ställt krav på forskaren att vara uppmärksam på de svar som kan visa sig motsägelsefulla. Exempelvis kan en informant beskriva sig själv som sämre på att kommunicera med sina medarbetare, men samtidigt ge exempel på god kommunikationsförmåga i form av avstämningar eller liknande. Som forskare är det då viktigt att vara uppmärksam på dessa tendenser för att de inte ska förbigås i resultatet då de inte uttrycks konkret. Vidare har intervjufrågorna ämnat fungera som en ram inom vilken diskussionen har möjlighet att röra sig i flera riktningar. Detta för att behålla den röda tråden genom undersökningen, skapa en enhetlighet för intervjun, och få ut relevant information. Samtidigt har informanterna själva fått delvis styra diskussionen i de riktningar vilka de finner mest centrala. För att fånga in eventuella andra åsikter och tankar har intervjuguiden framförallt använts som stöd då den tillåter informanterna att lyfta andra viktiga aspekter vilka kan förbises vid exempelvis strukturerade intervjuer eller enkäter. Utöver de frågor som utgjort grunden för intervjuguiden har också ett antal följdfrågor ställts i syfte att hjälpa informanterna att utveckla ett djupare resonemang. Följdfrågorna har främst handlat om att hjälpa informanterna att utgå från sitt egna perspektiv i resonemang kring sina egenskaper, och inte endast utgå från verksamheten och sina medarbetare. Utöver detta har följdfrågor så som *“Hur hanterade du det?”*, *“Kan du berätta mer om...?”* och *“Har du något exempel på det?”* ämnat fördjupa informanternas svar. Intervjuerna har genomförts i den mån som varit möjligt på hens egna restaurang, men även genom videosamtal över kommunikationsverktyget Zoom, för att också kunna observera eventuella känslor eller upplevelser som informanterna har. Denna etnografiska tillgång har varit användbar under vårt senare tolkningsarbete (Lind, 2019). För att undersökningen ska kunna ses som pålitlig har en konsekvent struktur använts för att utomstående ska kunna bedöma studiens resultat. För att hålla en semistrukturerad intervju där följdfrågor och fördjupning är centralt har inläsning på forskningsområdet ägnats tid till, men även sett till verksamheten och kontexten denna befinner sig i kopplat till intervjusituationen.

Det empiriska arbetet har präglats av öppenhet och flexibilitet vilket möjliggjorts av en semistrukturerad intervju. Intervjufrågorna har behövt anpassas och variera i innehåll beroende på vem som intervjuats. Detta dels för att bidra till undersökningens träffsäkerhet, men även för att kunna få fram så innehållsrik och användbar information som möjligt. Som exempel har fördjupande följdfrågor sett olika ut beroende på hur svaret från informanterna ser ut (Lind 2019). Följaktligen har våra intervjuer genererat ett väldigt varierande och nyanserat material, men som också varit relevant för dataanalysen.

3.4. Dataanalys

Efter varje genomförd intervju har ljudfilen transkriberats och anteckningar bearbetats. Detta har gjort det enklare att sortera bort irrelevant fakta och personliga uppgifter vilka skulle äventyra intervjupersonernas anonymitet. Vidare har transkribering möjliggjort en ytterligare kategorisering av olika delar av materialet som lyft de delar som är intressanta sett till forskningens syfte. Kategoriseringen har således möjliggjort även en tydligare jämförelse mellan de olika intervjuerna vilket har krävts för att utvärdera svaren. Då underlaget kan variera betydligt mellan olika intervjuer, och därtill är uttryckt verbalt, ställer det höga krav på forskares bearbetning och sammanställning av materialet. Därav har olika nyckelbegrepp använts vilka hämtats från den teoretiska referensramen, samt teman som är utformade utifrån vad vårt empiriska material genererat. Nyckelbegreppen har varit centrala i analysen då de relaterat den teoretiska aspekten till det empiriska materialet och sedermera studiens teman för att se huruvida de samspelar, vilket har möjliggjort en konsekvent analys (Alvesson & Sköldberg, 2017; Lind, 2019). De teman som använts präglar hela forskningen som en röd tråd och återfinns genomgående i studien.

De teman som tagits fram läggs alltså i jämförelse med de teoretiska nyckelbegreppen för att se hur väl de stämmer överens och går att koppla samman. Genom att empirin kategoriserats till teman skapas möjligheten för dataanalysen att finna dels likheter och mönster, men också nya aspekter av ledarskap och hur egenskaper i förlängningen möjliggör för resilienta organisationer att skapas. Därav lyser forskningens abduktiva ansats igenom då studien på så sätt bidrar till att undersöka hur teorin kan komma att utvecklas och skapa ytterligare förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2017). Baserat på de kategoriserade svar som primärt berör ledarskap och hur informantens ledaregenskaper kan komma att förändras till följd av Covid-19 krisen och dess effekter, har sedermera studiens teoretiska utgångspunkt applicerats. Då det empiriska materialet samlats in genom kvalitativa intervjuer har således ett tolkningsarbete efterföljt, med hänsyn till eventuella känslor och upplevelser hos informanten.

3.5. Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådet har givit ut specifikt fyra etiska individskyddskrav som ställs på forskare inom samhällsvetenskapen, dessa är frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Vetenskapsrådet, 2017). Som i alla andra delar av forskningssamhället har även vi beaktat de forskningsetiska riktlinjer som finns, och speciellt då vårt kvalitativa metodval varit intervjuer som ställer höga krav på hanteringen av integritetskänsligt material. Det har varit viktigt med ett samtycke från våra deltagare om medverkan, därför har intervjupersonerna informerats om undersökningens syfte och vad deras deltagande och svar genererar. De har även varit medvetna om att de deltar helt på frivillig grund och kan avbryta deras medverkan när som helst oavsett anledning. Vi har förhållit oss till överenskommelser som etablerats angående informanternas individuella integritet. Enligt personuppgiftslagen och GDPR har personerna varit anonymiserade genom hela undersökningen, uppgifter har lagrats på ett säkert ställe där ingen annan har tillgång till dem, och endast bevarats fram tills att

uppgifterna inte längre bidrar till studien. Utöver det har intervjupersonerna också blivit erbjudna att läsa igenom hur materialet har använts i undersökningen efteråt. Dock har information om personerna så som deras arbetsbefattning på verksamheten och tidigare erfarenheter inkluderats i undersökningen i de fall då uppgifterna bidrar till trovärdigheten. Även om detta är en del av anonymitetskravet för undersökningen är det något vi ansett vara relevant.

3.6. Studiens tillförlitlighet

En kvalitativ studie skiljer sig något åt från en kvantitativ i begreppsanvändning för att kunna förankra tillförlitlighet i studien (Lind, 2019). Inom en kvantitativ forskning torde forskaren lyfta studiens reliabilitet och validitet, begrepp som här återfinns i en annan form. I kvalitativ forskning blir snarare begrepp som autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet relevanta (Lind, 2019; Lincoln & Guba, 1985). För studiens resultat och sedermera användbarhet har det varit centralt att forskarna visar på en hög grad av trovärdighet vilken studien sedermera kan luta mot. Sett till hur insamling och bearbetning av data genomförts är autenticitet relevant, alltså att materialet har samlats in och återgivits på ett korrekt sätt. Genom transkribering av intervjuerna har risken minskat att felaktigt återge data, och det empiriska materialet har fortsatt varit synligt. Ytterligare en åtgärd för att minska risken av felaktig tolkning av materialet har varit att studien skickas till informanterna innan publicering för att informanterna ska kunna godkänna hur deras svar presenterats. I de fall då forskningen inte kan visa på denna typ av autenticitet och transparens i hantering av det empiriska materialet förlorar studien snabbt sitt syfte. Pålitligheten är ytterligare ett begrepp att se till då bearbetning av materialet diskuteras (Lincoln & Guba, 1985). En utomstående läsare ska kunna identifiera de arbetssätt som använts och i sin tur själva kunna bedöma hur pålitligt resultatet är, baserat på de arbetssätt som redovisats. För att skapa pålitlighet i denna studie har fokus riktats mot att detaljerat redogöra för de arbetsmetoder som använts genom hela arbetsprocessen samt att skapa transparens kring de avvägningar som gjorts. Syftet med att skapa transparens har vidare varit att visa på en objektivitet i studien. Som forskare har vi varit medvetna om att vår subjektivitet kan komma att påverka resultatet, därav har en redogörelse av tillvägagångssättet varit viktigt då det synliggör våra val och tolkningar (Bryman & Bell, 2005). Stor vikt har lagts vid att våra val och tolkningar av empirin inte heller påverkats av personliga åsikter och värderingar för att studien ska kunna generaliseras till liknande situationer (Lincoln & Guba, 1985). Slutligen är träffsäkerhet en viktig aspekt av kvalitativ forskning då det syftar till att det material som använts i forskningen är relevant, sett till valt forskningsområde (Lind, 2019). För att skapa träffsäkerhet i det material som samlats in krävs en kunskap om det fenomen som ska studeras. I ett första skede har mycket tid lagts till att läsa in sig på området och studera restaurangbranschen i sin helhet för att sedan kunna identifiera de delar som studien behövt fokusera på i syfte att besvara vår forskningsfråga.

4. Empiri

4.1. Branschens omställningsförmåga

Isaksson och Lindström är de informanter som tydligast lyfter att de är verksamma i en bransch där högt tempo och en snabb omställningsförmåga är centrala delar. De menar att även innan Covid-19 var det avgörande för en restaurangs överlevnad att hela tiden anpassa sig och vara uppmärksam på omgivningen och de trender som florerar för att kunna möta kundernas preferenser. Vidare menar Bengtsson att inför varje helg även under normala omständigheter är det svårt att förutspå hur efterfrågan ter sig.

“Man vet aldrig hur en helg kommer se ut, [...] tror det är generellt i restaurangbranschen också [viktigt att vara flexibel], det skiljer sig mellan helger hur mycket kunder vi har, så lägger vi personal efter det”.

Att vara flexibel och vara verksam i en oförutsägbar miljö menar informanterna dock inte går att jämföra med det senaste årets restriktioner och förutsättningar. De är enade om att en kris likt Covid-19, och framförallt krisens effekter, inte går att vara förberedd på. Både Henriksson och Davidsson lyfter finanskrisen 2008 som en tidigare kris att jämföra med. De landar i att erfarenheten av finanskrisen förde med sig lärdomar kring omställningar av marknadsföringen och aktiviteterna på restaurangen, Covid-19 krisen skiljer sig ändock markant i flera avseenden. En betydande skillnad är att under finanskrisen förändrades inte efterfrågan i samma utsträckning, Henriksson menar att de försökte tänka: *“Business as usual, fast i mindre skala.”* Likväl gjordes inga statliga ingripanden gällande på vilka premisser de får bedriva sina verksamheter. Andersson beskriver att Covid-19 har krävt en ny sorts flexibilitet man inte har erfarit tidigare. Vidare anser Henriksson att branschens flexibla sida under Covid-19 har blivit hämmad i och med att branschen mer eller mindre stannat av. Anpassningsförmågan menar hen snarare har tagit annan form och handlar mer om att möta en lägre efterfråga, vilket har krävt nya åtgärder. Som helhet upplever Johansson dock att branschens vilja att anpassa sig har varit stark. Gustavsson menar att det är många i branschen som har varit kreativa och arbetat hårt för att överleva krisen. Fredriksson menar att hen även kunnat se en vilja hos personalen, vilka varit mottagliga för att utföra andra arbetsuppgifter än de anställts för.

4.2. Ledarnas omställningsförmåga

Då informanterna talar om sina egna verksamheter och de åtgärder som tagits för att anpassa sig till omständigheterna är det några exempel som frekvent återkommer. Bengtsson och Nilsson menar att de satsat mer på utökade öppettider tidigare under dagen. Andersson och Carlander lyfter att de sett en tydlig ökning av gäster under luncher, primärt under helger, och tolkar själva det som att de besökare som tidigare besökt dem under middagstid nu väljer lunch för att på så sätt kunna spendera mer tid på restaurangen. Fredriksson har en annan uppfattning då hans restaurang serverar luncher i kontorsområden där de som normalt besöker restaurangen nu arbetar hemma. Både Andersson och Carlander har utnyttjat denna

förändring i gästernas preferenser genom att dels öppna upp uteserveringar under dagtid för lunch, men också locka till sig gästerna genom exempelvis underlätta för pandemianpassade arbetsplatser och after work-erbjudanden. Vidare har Bengtsson utvecklat ett koncept med ostronbar på sin uteservering för att attrahera gäster, men samtidigt kunna bemöta viljan att vistas utomhus.

Fredriksson och Gustavsson har tidigare erbjudit salladsbufféer på respektive restaurang, vilket de nu valt att ta bort för att anpassa sin servering till restriktionerna likväl som till besökarnas oro över smitta. Davidsson inledde ett samarbete med andra mataktörer, så som ICA-butiker, och sålde produkter restaurangen skapat därigenom. I brist på ekonomiska resurser har även Andersson inlett samarbeten med andra verksamheter inom branschen i form av att byta tjänster, så som aktiviteter för medarbetarna. Hen har även inriktat sig på att erbjuda gästerna en upplevelse utöver mat för att vara fortsatt attraktiva, därav startade dem quiz som en aktivitet samt byggde en minigolfbana på restaurangen. Eriksson sticker ut från mängden av informanterna då hen sålde sina verksamheter för att satsa på en annan idé. Hen har istället riktat fokus mot hotell- och restaurangbemanning, samt skolat om sin personal från restaurangmedarbetare till diverse värdar i syfte att bidra till en minskad smittspridning och på så sätt kunnat erbjuda fortsatt anställning. Utöver bemanningsverksamheten har hen startat ett bolag som säljer matvagnar vilket dels förverkligar många mindre krögares drömmar om att starta egen verksamhet, men också bidrar till att kunna möta kundernas nya preferenser om att kunna äta mat och vistas utomhus samtidigt.

4.2.1. Erbjudna take away

Flera av informanterna berättar om att erbjuda take away som ett alternativ för gästerna. Andersson och Carlander berättar att de har haft alternativet, dock menar Carlander att det inte är något som har förändrats under Covid-19 krisen utan alltid funnits. Hen belyser däremot att deras take away-erbjudande har fått ta större plats än innan i verksamheten. Gustavsson berättar att även de har haft take away som ett alternativ även innan Covid-19 krisen, men har tvärtom inte låtit det ta större del av verksamheten än tidigare då det är ett mer arbetskrävande moment och de har haft fortsatt högt kundtryck på restaurangen. Anledningen att take away kräver mer av restaurangerna har gjort att Bengtsson, Fredriksson och Davidsson har försökt erbjuda alternativet till en början, men i slutändan ändå valt att ta bort det. Detta menar Bengtsson har varit svårt på grund av begränsat utrymme och kapacitet i restaurangens kök, medan Davidsson beskriver det som en resurskrävande och icke-lönsam idé vilken restaurangens kök ställde sig kritiska till. Gustavsson förklarar vidare att kostnaden för restaurangerna inte täcks av intäkter från take away. Hen menar att branschen hade kunnat kommunicera ut detta till kunderna som hade kunnat möjliggöra för restaurangerna att ta lite mer betalt för take away-alternativet, vilket hade varit gynnsamt för branschen.

4.3. Sammanhållning

Informanterna, framförallt Andersson, Isaksson och Karlsson visar på vikten av att skapa ett arbetslag på jobbet som kommer bra överens och jobbar tätt som grupp. Andersson belyser

att inom restaurangbranschen, vilken inte skulle klara sig utan sin personal, är det viktigt att lägga tid på just dessa delar. Arbetet är i sin natur stressigt och många gånger över en lång tid. Fredriksson beskriver att stresstålighet därför är viktigt för att klara av att arbeta i ett högt tempo och ta snabba beslut, vilket branschen ofta kräver. För att motivera medarbetare att gå med på den sortens arbete krävs att det finns andra värden vilka väger upp för alla de påfrestande delarna. Eriksson beskriver dessa värden som sammanhållning, god stämning och gemenskap. Bengtsson och Henriksson menar att dessa värden är resultat av en stämning som präglas av högt i tak, humor och hög arbetsmoral. Fredriksson, Andersson och Isaksson pekar även på att ett resultat av långa arbetspass och tigha grupper av medarbetare, oavsett storlek på restaurangen, ofta blir en "mini-familj" inom vilken ledaren ofta är en del av där man har förtroende för varandra och kan prata med varandra om det mesta. Davidsson lyfter en annan viktig funktion ledaren har för restaurangens team utöver att skapa god stämning och gemenskap, och menar att hen också har behövt ändra dynamiken i gruppen då den varit negativ. Hen ger ett exempel på när en köksmästare skapade en rivalitet mellan köks- och servispersonal, och skapade en ohållbar arbetsmiljö för sina medarbetare. Efter många diskussioner med den berörda valde Davidsson att agera utefter vad som var för teamets bästa och tvingades säga upp personen i fråga. Ytterligare en del av att agera för att förändra dynamiken menar Isaksson har varit att påminna sig själv om att ta på sig rollen som stöttepelare för sina kvarvarande medarbetare. Isaksson ger exemplet på att hen under Covid-19 har upplevt en "*survival guilt*" hos den personalen som fått vara kvar där de har tappat sitt driv och motivation. Isaksson definierar den känslan som att personalen uppvisat ett dåligt samvete för att de fick vara kvar medans deras kollegor blev varslade. Till följd av den tigha sammanhållning som finns på deras arbetsplats resulterade varslen i en osäkerhet i gruppen vilket Isaksson hanterat genom kommunikation och närvaro.

Informanterna belyser även vikten av att de i egenskap av ledare hela tiden är närvarande och är en del av gruppen i den mån det går. De har arbetat sig upp till den position de har idag, och har på så sätt kunnat skapa en uppfattning av vad de olika positionerna kräver. Bengtsson beskriver således att hans erfarenheter har skapat förutsättningar för att kunna bidra inom alla olika delar av verksamheten:

"Det är en väldigt speciell bransch, man är som en spindel i nätet."

Det har även, vilket många av informanterna påpekar, gjort det möjligt för ledaren att täcka pass på alla positioner då någon är sjuk, eller som under Covid-19 krisen när de inte alltid har den ekonomiska möjligheten att ta in personal. Både Henriksson, Bengtsson, Isaksson och Fredriksson menar på att de inte vill att medarbetarna gör som de säger utan att de gör som de gör. För att lyckas med detta går de som ledare in och tar pass där de arbetar sida vid sida med medarbetarna. Fredriksson uttrycker det som att:

"Jag visar att ingen är märkvärdigare än någon annan."

Under Covid-19 har de olika ledarna valt olika metoder för att fortsatt visa sin närvaro och behålla den goda stämning de tidigare arbetat hårt för att uppnå. Isaksson menar att hen inte

tagit fler servicepass än tidigare men att hen valt att spendera de timmar hen lägger på administrativa timmar i restaurangen. Isaksson och Andersson använder den numera som ett kontor för att fysiskt vara närvarande och kunna svara på eventuella frågor och fortsatt kunna vara del av den vardagliga gemenskapen i teamet. Andersson, Fredriksson och Olofsson har valt att arbeta för att medarbetarna ska förstå att de finns där som stöttning. Olofsson uttrycker det som: *“Vi gör detta tillsammans.”* Detta genomsyrar majoriteten av informanternas svar då diskussionen berört medarbetarna och det vardagliga arbetet på restaurangen. Exempelvis Johansson återkommer flertalet gånger till det arbete hen gör för att kunna ta tillbaka varslad personal och uttrycker en oro över hur de ska kunna fylla behovet av arbetskraft som kommer uppstå efter pandemin. Magnusson och Eriksson uttrycker en glädje i att de mottagit god respons från personalen, både den varslade och de som är kvar, vilka visar lojalitet och en vilja att ställa upp under utmanande perioder. Vidare lyfter Fredriksson och Magnusson den glädje och energi de får av att varje dag få komma till jobbet och träffa alla medarbetare och gäster och menar att denna känsla är ett resultat av den laganda och teamkänsla de lyckats skapa. De menar att även då branschen befinner sig mitt i en kris och många restauranger kämpar för att överleva har denna känsla och upplevelse inte förändrats.

4.4. Motivation

I linje med att det är viktigt att skapa en god stämning på restaurangen, lyfter informanterna även vikten av att motivera den enskilde medarbetaren. Många informanter ger liknande svar på vilka aktiviteter de anser mest effektiva, men vissa nyanser går att urskilja. Fredriksson, Isaksson, Davidsson och Olofsson berättar att de innan Covid-19 erbjudit olika vidareutbildningar för sin personal, där de fått möjlighet att fördjupa sina kunskaper och kompetens. De menar att dessa satsningar haft positiv inverkan på personalen och att investeringen resulterat i att personalen visat stor motivation och valt att stanna inom organisationen längre än de tidigare planerat.

En annan faktor inom personalens motivation som återkom i flera intervjuer var att motivation av personal utgörs av en del eget ansvar och en del tydlig struktur med en tydlig arbetsbeskrivning där varje medarbetare vet vad som förväntas av dem och hur de förväntas utföra arbetet. Gustavsson belyser vikten av att kommunicera med personalen till den nivå då alla vet vad de ska göra för att minska risken för misstag vilket i slutändan skapar ett lugn hos personal likväl som hos ledaren:

“Assumption is the mother of all fuck ups.”

De som upplevt att de lyckats skapa den balansen för medarbetarna vittnar om motiverad personal som känner sig trygg i sin roll, men som även visar att de vågar ta egna initiativ och vara självständiga. Henriksson exemplifierar morgonmöten som ett utrymme för att personalen dels får veta vad de ska göra under dagen, och dels får lyfta egna tankar och idéer. På så sätt skapas en miljö där det blir naturligt med *“frihet under ansvar”* och en känsla av att känna sig behövd, vilket motiverar personalen.

Många av informanterna är vidare överens om att det under Covid-19 uppstått en viss svårighet i att motivera personalen. En del har upplevt mindre hinder, Andersson beskriver att man saknar de adrenalinkickar som uppstår efter en lördagkväll på en fullsatt restaurang. Andra har sett utmaningar i motivationen hos personalen då ryktesspridning och osäkerhet kring Covid-19 präglat delar av verksamheten. För att bemöta den oro och de frågetecken innan de blir till rykten har majoriteten av ledarna försökt gå in och informera personalen om hur de ser på framtiden och har genomgående varit transparenta i vad de vet om situationen. Andersson lyfter även att en viktig del i att motivera sin personal när oro för framtiden och ekonomisk trygghet råder är att påminna om de små positiva sakerna för att uppmuntra och engagera personalen. Vidare belyser Carlander även vikten av att motivera genom att lyfta och bekräfta personalen och det arbete de utför. Gustavsson upplever dock att motivationen har lyckats upprätthållas hos personalen då en glädje och drivkraft har lyst igenom.

Flera av informanterna menar även att när de täcker upp pass och hjälper till "på golvet" i restaurangen gör detta även att ens personal blir motiverade. Bengtsson och Eriksson beskriver att när de anstränger sig för att antingen hjälpa medarbetarna med deras diverse uppgifter i restaurangen, alternativt umgås utanför arbetstid, gör detta att personalen också anser det lönsamt att engagera sig och således skapas en vi-känsla.

4.5. Den tidigare erfarenhetens betydelse för ledarskapet

Informanterna talar om hur de har arbetat sig upp till den position och erfarenhet de besitter idag men visar på olika uppfattningar om sin roll som ledare. De menar att i och med att de byggt erfarenheten stegvis har de också fått med sig en bred kunskapsgrund att stå på i det arbete de gör idag. Fredriksson menar att: *"Man ska nog inte skaffa krog om man inte har lång erfarenhet i branschen."*

Sett till svaren går det att urskilja vissa mönster. Davidsson, Fredriksson och Isaksson menar att de idag är mer reflekterande över sitt ledarskap och dess betydelse än de var då de började i branschen. Vidare fyller de i att då de själva började arbeta såg man helt annorlunda på ledarskap än vad man gör idag, och i takt med att branschen förändrats har deras ledarskap gjort detsamma. Idag menar de att större fokus bör läggas på personalens välbefinnande och utveckling då efterfrågan på personal är större än utbudet. Davidsson är tydligast i sin självkritik och menar att hen har långt kvar till den ledaren hen visualiserar. Samtidigt har hen beslutat att låta sin yngre kollega ta över ledarrollen på restaurangen för att kunna driva verksamheten enligt de värden hen insett är av större vikt i dagens restaurangbransch. Carlander, Bengtsson och Karlsson har gått in i branschen under en tid då synen på personal och ledarskap redan förändrats, därav beskriver de istället en annan självsäkerhet i hur de ser på ledarskap och kommunikation med personal. Henriksson bidrar med ett annat perspektiv. Hen började i branschen under samma period som exempelvis Davidsson, men menar det centrala i hans utveckling som ledare är att kommunikation och transparens har fått ta större del av hans fokus under åren: *"Det är nyckeln till ett bra ledarskap och att lyckas."* Informanterna lyfter genomgående att en utmaning med att leda inom branschen är att ung personal ofta söker sig till verksamheterna som saknar en kunskapsgrund byggd på

erfarenhet. Bengtsson, Carlander och Gustavsson beskriver att väldigt unga är svåra att leda då de ofta har inställningen att främst ha roligt under sin arbetstid, och därtill saknar kunskap om yrket baserat på erfarenhet. De menar att det emellertid resulterar i en situation där ledaren leder en medarbetare som inte alltid är mottaglig för ett ledarskap där engagemang och självständighet får styra. Vidare lyfter Bengtsson, Carlander och Gustavsson att det är en av anledningarna till varför de ser uppmärksamhet och kommunikation som viktiga verktyg i sitt ledarskap.

Informanterna belyser, som tidigare nämnts, att en stor del av deras arbete präglas av personalkontakt, likväl som kundkontakt. Lindström och Johansson belyser tydligast det faktum att det är centralt att gilla människor generellt för att lyckas som ledare inom restaurangbranschen. En annan likhet som återfinns i svaren är att informanterna är medvetna om att de kan uppfattas som krävande. Davidsson beskriver det som:

“Jag kräver inte mer av någon annan än vad jag kräver av mig själv.”

Davidsson, Carlander och Nilsson delar uppfattningen om att de som ledare är raka, tydliga och krävande. Carlander lägger till att hen nog kan uppfattas som auktoritär emellanåt, och att detta personlighetsdrag är något hen även upplever själv. De har övertygelsen om att det är nödvändigt att besitta dessa egenskaper, men anledningen till deras ledarstil skiljer sig åt något. Davidsson menar att hen är krävande, men att hen inte skulle kräva något av personalen som hen inte gör själv. Detta blev tydligt då hen visade på sin närvaro på “golvet” och hur hen går in och hjälper personalen. Carlander betonar sin raka kommunikation och auktoritära stil som nödvändig då hen driver en sommarbaserad verksamhet med kort högsäsong, där en stor del av personalen inför varje säsong är ny och oerfaren, och inlärningskurvan behöver vara kort. Utöver reflektion över sin egen ledarskapsstil ser informanterna det som viktigt att anställa personal som i viss mån delar uppfattning av hur ett arbete ska utföras. I samma utsträckning som Davidsson belyser att hen inte skulle kräva något av personalen som hen inte kan tänka sig att göra själv, beskriver hen hur betydande det är att rekrytera personal som ser den raka kommunikationen och de höga kraven som väsentligt för utveckling. Carlander betonade sin auktoritet, men lägger även till, som ovan nämnts, vikten av att känna av hur varje person bäst kommunicerar och anpassar sitt ledarskap efter det. Hen menar att det centrala då hen rekryterar är att personen är pigg, snabb och har en vilja att göra rätt, och att resten lär hen genom att leda personanpassat på plats, vilket också Bengtsson instämmer på. Isaksson lyfter att det hen söker i sin personal är att bygga ett team som arbetar i samstämmighet. Därav ser inte hen till personens kunskap, utan snarare till personliga egenskaper och söker alltid efter det som kompletterar gruppen.

4.6. Uppmärksamhet kring personal

Eriksson, Davidsson och Fredriksson har varit verksamma under en längre tid och upplever att branschen till viss del har förändrats. När de själva gjorde entré i branschen förklarar de en bild av dåtidens krögare som visade på en förlegad syn på personal. Eriksson uttrycker den upplevelsen som: *“De är bara boskap som ska arbeta.”* Denna bild skapades tillsammans

med att krögare inte tog hänsyn till trygga anställningar och arbetsvillkor samt att löner inte betalades ut i tid. När personal trots dessa förutsättningar fanns att tillgå växte inställningen fram att personal skulle vara tacksamma för att ens få arbeta. Vidare menar dessa informanter att branschen har förändrats under de senaste 10 åren till insikten om att personalen är det viktigaste man har och därför bör man värna om den. I och med Covid-19 krisens utbrott har personalens betydelse blivit ytterligare betydelsefull enligt Carlander.

Carlander belyser att uppmärksamhet sett till personal alltid varit centralt i hans arbete då det yttersta ansvaret vilar på hans axlar. Det Carlander lyfter är att i och med Covid-19 och de restriktioner restaurangerna blivit tvingade att följa har personalens ansvar ökat i form av att se till att gästerna följer dessa. I detta avseende har Carlander belagts med ytterligare ansvar att påminna personalen om detta. Vidare menar Carlander, Gustavsson och Lindström att det genomgående i deras arbete på respektive restaurang är viktigt att se personalen, både enskilt och som grupp, för att kunna fånga upp eventuella problem eller orosmoment som uppstår. Andersson ser det som en ytterst viktig del i sitt arbete att vara uppmärksam och på så sätt kunna bryta in och lösa problem eller hantera oro hos personalen innan de hinner bli stora och påverkar det dagliga arbetet. Andersson menar också att hans kollega och delägare inte visat på något sådant intresse, och ser det därav som extra viktigt att lägga tid på det för att inte riskera att det faller mellan stolarna. Eriksson ger ett exempel på när hen drev en krog tillsammans med en partner som inte var uppmärksam på personalen. Då Eriksson var sjukskriven i ett par månader valde en tredjedel av personalen att säga upp sig vilket hen menar var en konsekvens av den äldre sortens ledarskap som hans kollega anammade. Erikssons egna analys över händelseförloppet är att hans kollega inte sett personalen och inte behandlat dem som en viktig resurs. Enligt Eriksson är personalen det viktigaste de har och för att förvalta den behöver man som ledare vara uppmärksam på deras behov. Carlander menar på samma sak och lyfter att man som ledare därtill behöver i ett tidigt stadiet vara noggrann med att se förbättringsmöjligheter hos personalen för att främja deras utveckling. För att kunna göra detta behöver hen uppmärksamma varje individs styrkor och behov då personlig utveckling också leder till gemensam utveckling. Vidare menar Davidsson att personer är olika och behöver mer eller mindre tydliga riktlinjer för att våga ta initiativ, detta ser hen som en viktig del i att hjälpa personalen att utvecklas. Davidsson avslutar diskussionen med att tillägga att uppmärksamhet gentemot personal i många fall leder till att hen kan fånga upp eventuella idéer personalen kommer med. Detta menar hen skapar en möjlighet till att få ett annat perspektiv, och är ofta infallsvinklar hen själv inte ser.

4.7. Varsel av personal

Majoriteten av informanterna menar på att de har varit tvungna att varsla en stor del av sin tidigare personalstyrka sedan Covid-19 bröt ut. Informant Davidsson och Fredriksson tvingades säga upp 30-40% samt cirka 80% av respektive personalstyrka för att verksamheten skulle gå fortsatt runt. Henrikssons organisation fick, precis som Fredrikssons, varsla större delen av personalen medan Eriksson beslutande att varsla hela sin personalstyrka och tvingades sälja av verksamheten. Detta menar informanterna har varit det tuffaste under året.

Ett genomgående mönster hos de informanter som varslat personal till följd av Covid-19 är att mycket fokus lagts på att efter uppsägning ha en fortsatt dialog med den tidigare personalen. Dels har man valt att göra detta för att behålla en god relation och på sikt kunna återanställa, dels av empatiska skäl då informanterna själva vittnat om att de är måna om personalens framtid. Exempelvis har man lagt tid på att lyssna och visa stöttning, men även att hjälpa de tidigare medarbetarna med facklig kontakt, arbetsförmedling och att söka sig till nya arbetsplatser inom andra branscher. Ännu ett exempel på att krögarna förstår vikten av sin personal ges av Eriksson som valde att ge den varslade personalen en extra månadslön, samt av Davidsson, Fredriksson och Andersson som menar på att de behöll mer personal än vad som var ekonomiskt fördelaktigt för att inte behöva förlora kompetent arbetskraft till andra branscher. Samtliga informanter som tvingats varsla personal vittnar om att de önskar att återanställa all personal så fort det är möjligt. Därav har krögarna ansett sin ansträngningar, både personligt och ekonomiskt, vara befogade i ett långsiktigt perspektiv.

Ett fåtal informanter har inte tvingats säga upp någon personal. Gemensamt för dessa är att de inte är verksamma i centrala Göteborg, utan bedriver sina verksamheter på typiska sommardestinationer där högsäsongen utgörs av semester månader. Denna säsongsbaserade del av branschen har således inte vittnat om samma tapp i besökare och har då av naturliga skäl inte behövt minska sin personalstyrka. Ytterligare en skillnad gentemot en restaurang som är verksam året om är det faktum att man anställer personal på kortare kontrakt vilka primärt sträcker sig över sommarmånaderna. Då man inte fastställer kontrakt med en längre tidsperiod berättar de berörda informanterna om att dessa säsongskrogar därav är en attraktiv arbetsplats för många, däribland majoriteten unga personer. Bengtsson, Eriksson och Henriksson menar på att då det mest sker under en så kort period måste man vara flexibel och kunna ställa om i sina rekryteringar om det skulle behövas. Bengtsson och Gustavsson valde inför sommaren 2020 att avvakta i rekryteringstakten då det var svårt att förutspå hur efterfrågan skulle se ut under deras högsäsong. Resultatet av detta var att hen fick ställa om och ta beslutet att rekrytera under högsäsong då personalstyrkan behövde stärkas upp ytterligare till följd av högt kundtryck.

4.8. Kommunikation under Covid-19

Genomgående belyser informanterna att kommunikation med medarbetarna har tagit mycket plats sedan Covid-19 brutit ut. De menar att personalens oro har bemötts med kommunikation och transparens över situationen och de har försökt dela med sig av den information de själva har. Isaksson och Magnusson har dock upplevt att de själva har haft för lite information om framtiden, sett till restriktioner likväl som verksamhetens framtid, vilket lett till att alla personalens funderingar och frågor inte har kunnat bemötas. De informanter som tillhör en större organisation upplever att de har varit mer begränsade i sin kommunikation till personalen än de mindre restaurangerna då all information behövt gå igenom flera steg innan den når ut till personalen. Isaksson beskriver därtill att en viss del av informationen har varit sekretessbelagt på grund av fackliga förhandlingar och har av den anledningen nått fram till den berörda personalen i ett för sent skede vilket har lagts på Isaksson då hen är den närmsta ledaren i fråga. En annan del av kommunikationen har berört en, för informanterna, känslig

fråga då en majoritet av dem varit tvungna att kommunicera ut besked om varsel, permitteringar och förlorade arbetstimmar. Bengtsson, Johansson, Isaksson och Lindström belyser dock sin fysiska närvaro som ett hjälpmedel i dessa fall, till skillnad från om de satt på ett avskilt kontor och endast kommunicerade via mejl. De har då upplevt en förståelse från personalen som de anser baseras mycket på att personalen ser hur mycket de arbetar för att slippa vidta sådana åtgärder, samt då de förstår hur omvärlden ser ut. Behovet av att kommunicera kring oro för varsel har av självklara skäl bara funnits i de fall restaurangen har behövt säga upp personal. I Gustavssons och Carlanders fall har de kunnat behålla all sin personal under Covid-19 krisen, därav har kommunikationen snarare riktats mot hur personalen ska kunna bidra till en minskad smittspridning och att skapa en känsla av trygghet för gästerna. Gustavsson och Bengtsson har valt att se till kommunikation gällande Covid-19 som väsentlig, men betonar samtidigt vikten av att det inte får ta över glädjen i arbetet. Därav har de valt att i den mån det varit möjligt nästintill ignorera pandemin under arbetspassen. De upplever att den inställningen, tillsammans med tydlighet kring personalens arbetsituation, har bidragit till att stämningen bevarats i större utsträckning, och att personalen och de själva får en vardag på arbetet som inte endast fokuserar på Covid-19.

4.9. Hårt drabbad eller inte

Under diskussionen kring i vilken utsträckning informanternas verksamheter blivit drabbade av Covid-19 gick det att identifiera två olika sidor, vilka vi varit inne på tidigare. De som bedriver krogar utanför centrala Göteborg, och som primärt riktar sig till sommarturister har inte upplevt de negativa konsekvenser av pandemin som är genomgående för övriga informanter. Bengtsson och Gustavsson beskriver att hen inte har upplevt ett lägre kundtryck, och inte heller agerat annorlunda i sitt ledarskap förutom att kommunicera med personalen i syfte att skapa en lugn och trygg miljö på restaurangen. De informanter som upplever sig drabbade i större utsträckning av Covid-19 krisen belyser en minskad efterfråga, ekonomisk förlust och framför allt varsel av personal som de mest centrala delarna. Fredriksson har tvingats stänga en del av verksamheten helt då denna riktas sig till lunchgäster i kontorsområden. Davidsson har, precis som många andra krögare mitt i centrala Göteborg, blivit hårt drabbad i form av en minskad efterfråga och en tidsbegränsning för restaurangens öppettider. Följaktligen har den ekonomiska aspekten, och personliga aspekten sett till personal och gäster, lett till att hen funderat mycket över sitt ledarskap och huruvida hen är en bra ledare. Davidsson belyser att då restaurangen befinner sig i en djup svacka har det lett till ett tvivel på hens egna förmåga att rädda verksamheten och samtidigt se till personalens bästa. Hen adderar svårigheten i att leda med glädje och energi då hen själv upplever situationen som mycket tung och oviss.

4.10. Personalbrist inom branschen

Davidsson, Eriksson och Johansson är tydligast i sin oro för att branschen, till följd av Covid-19s effekter, kommer mötas av en personalbrist. I och med att flera av informanterna vittnar om ett stort antal varslade personer i branschen ser de redan nu en stor brist på kompetent personal, och vidare ser de utmaningar med att få tillbaka dessa till en bransch

som fortfarande är osäker. Den personal som varslats under det senaste året har sökt sig till andra, tryggare branscher, och informanterna har svårt att se vad de ska göra för att attrahera den personalstyrka tillbaka till en bransch som i många fall inte ser till personalens bästa och som innebär hårt arbete under många timmar. Davidsson ger ett exempel och beskriver att personer vilka sätts på en position som diskare utan en arbetsbeskrivning är vanligt förekommande i branschen och inte vidare uppskattat av berörd personal. Eriksson och Davidsson ser att det ligger på ledarna i branschen att attrahera personalen med andra värden än trygghet och ekonomiska motiv. De ser det som branschens styrka att man kan erbjuda de mjukare värden vilka de ser som sällsynta i många andra branscher. Eriksson ger exempel som sammanhållning, god stämning och gemenskap som attribut vilka uppnås genom de tigha team man ofta arbetar i på restauranger. Många informanter återkommer till den goda stämningen och personliga kontakten vilka de menar kännetecknar branschen.

Många informanter, främst Magnusson och Andersson, visar även på en oro för i vilken utsträckning de kommer våga anställa i framtiden. De menar att de fått en tankeställare kring hur de ser på personalkostnader, och hur stor personalkostnad de vågar ta på sig om en liknande kris skulle uppstå. Andersson menar på att hans restaurang nu valt att gå igenom de avtal de har kvar och sett över hur många tillsvidare- respektive deltidsanställda de har, och ämnar i framtiden upprätta kontrakt där de inte riskerar att varsla personal i tillfälliga svackor. Eriksson har märkt av och känt liknande oro över hur mycket personal restauranger kommer välja att anställa då Covid-19 krisen är över. Eriksson anser själv att en framtida lösning för branschen är att se till bemanningsföretag som alternativ. Eriksson menar att det skulle lösa problemet från två håll. Arbetsgivarna tar in och betalar personal för de timmar de behövs, och de får en trygghet i sin anställning då den går via ett bemanningsföretag. Enligt Eriksson ligger problemet med en framtida arbetsbrist primärt i det faktum att man nu riskerar att förlora den kompetenta personal som investerat i branschen. Eriksson lyfter en restaurang norr om Göteborg som valt att inte öppna förens i september då de inte lyckats attrahera tillräckligt många eller tillräckligt kompetent personal. De som är mest drivna, och således de som är mest eftertraktade inom branschen är även de som är snabbast med att lösa ett nytt arbete och de som är kvar bidrar inte med kompetens och kunskap i samma utsträckning. Eriksson menar slutligen att en bemanningsverksamhet således även förbättrar branschens rykte och ger dem en mer seriös stämpel och en bransch att satsa långsiktigt på.

4.11. Hur informanterna ser på en eventuell framtida kris

Fredriksson ser Covid-19 som en kris hen kommer ha i åtanke i sitt framtida arbete. Hen ser det som nödvändigt att komma ihåg vad som hände för att rusta sin verksamhet för eventuella framtida kriser. Det Fredriksson lyfter är att hen inte kan se att branschen kommer ha möjlighet att gå tillbaka till hur det fungerade innan Covid-19, utan att vissa förändringar är oundvikliga. Carlander stämmer in i Fredrikssons mening om branschens förändring, även om hen inte heller kan svara exakt på vilka förändringar som kommer vara mest betydande. Vidare menar Carlander att det finns en majoritet av medarbetare, hovmästare och krögare som inte varit med i branschen tillräckligt länge för att ha upplevt en kris tidigare då de senaste tio åren präglats av en lönsam bransch. Det finns alltså mycket att lära av att arbeta

sig igenom en kris och sedermera kunskap att ta med sig in i framtiden. Eriksson menar att hen hoppas att krögare har tänkt till under krisen om vilken sorts verksamhet de vill bedriva. Hen lyfter som exempel att man inte bara kan oroa sig över brist i kompetensförsörjning utan att krögarna även bör se till det finansiella och bygga upp en kassa att ha som säkerhet vid sämre tider. Carlander reflekterar också över de finansiella aspekterna och ställer sig frågande till de krogar som gick i konkurs de första veckorna under Covid-19. Det Carlander menar är att de finansiella bitarna måste vara på plats och fungera som en säkerhet för utmanande tider då omsättningen minskar drastiskt. Samtliga informanter är dock enstämmiga i det faktum att en kris i Covid-19s utsträckning inte är möjligt att vara helt förberedd på varken ur en finansiell eller mental aspekt.

5. Analys

5.1. Flexibelt ledarskap

I enlighet med det bland annat Wellton (2017) menar vara en framgångsrik egenskap, visar informanterna i stor utsträckning på en flexibilitet. De belyser flexibilitet som någon sorts grundpelare i branschen, och hur det är avgörande för att anpassa verksamheten till efterfrågan och trender. Informanternas flexibilitet är således inte ett nytt fenomen kopplat till Covid-19, även om det har haft stor betydelse för att anpassa sig till rådande omständigheter. Förmågan att anpassa sig talas om som en oundviklighet och ses som mer betydande nu när branschen anstränger sig för att överleva. Ökade öppettider under förmiddagar och luncher samt större satsningar på uteserveringar är åtgärder en majoritet av informanterna fokuserat på för att attrahera besökare under Covid-19 vilket visar på ett resilient arbetssätt med förmågan att anpassa sig (Arond-Thomas, 2004). Dessa tidigare luckor och nedprioriterade tider har således givits ett större fokus vilket har möjliggjort för informanterna att generera en större del av inkomsten under andra tider än tidigare. Förfarandet visar på en flexibilitet i verksamheten då ledarna agerat efter givna förutsättningar och extern påverkan (Arond-Thomas, 2004). De informanter som inte genomfört dessa satsningar menar på att de inte märkt av en lägre efterfråga i samma utsträckning som sina branschkollegor och har därav inte heller påvisat samma grad av flexibilitet under Covid-19. Informant Bengtsson är intressant att se till i detta avseende då hen inte märkt av en minskad efterfråga, ändock har hen tagit fram kreativa koncept. Syftet med hens flexibilitet har följaktligen varit ett sätt att se till övriga branschens svårigheter och förebygga för eventuella utmaningar. Bengtsson visar genom sitt agerande på en flexibilitet och ett resilient arbetssätt där externa faktorer tas in och där hen minimerar risken för att verksamheten i större utsträckning drabbas av den osäkra omvärlden (Seville, 2016).

Många informanter har sett till take away som en första lösning för att öka försäljningen då besöksunderlaget minskat. De menar att take away tidigt under Covid-19 identifierats som en stark trend och de har på det sättet lyckats behålla gästerna i viss mån. Denna omställning kräver förmågan att ställa om sin verksamhet baserat på snabba beslut, vilket Wellton (2017)

belyser som viktigt för att kunna agera resilient. Några informanter menar dock på att take away inte varit så framgångsrikt som de önskat och planerat för, vilket i några fall lett till att ytterligare ett snabbt beslut tagits om att sluta erbjuda take away i samma utsträckning som i början av pandemin. Det man gjorde var att analysera lönsamheten och i de fall där det visades vara för resurskrävande valde man att frångå den satsningen. Därav visade en del av informanterna på ett ytterligare resilient agerande där de insåg att deras första lösning inte var framgångsrik och således ställdes verksamheten om på nytt. Detta förfarande går även att applicera på meningen Hallak et al (2018) har om ledarens entreprenörskapsanda. Tengblad (2018) diskuterar detta vidare och lyfter även vikten av att ledaren inte bara ser till hur konkurrenter gjort eller till de trender som är aktuella, utan att ledaren väljer att agera enligt det sätt som hen anser vara mest effektivt och lönsamt. Då informanterna visar på en vilja att alltid hitta de lösningar som genererar högst lönsamhet för deras verksamhet och konstant förhåller sig självkritiska i sitt agerande utvecklas även deras förmåga att vara omställningsbara och mer resilienta. Ledarna är överens om att deras flexibla förmåga har fått större betydelse och är en avgörande egenskap när branschen befinner sig i kris. Ändock kommer inte en ledare som inte kan visa på en flexibilitet i sitt arbete kunna överleva en längre tid som krögare under normala omständigheter. Då de till viss del har varit begränsade till följd av restriktioner har deras kreativa förmåga fått användas och har kompletterat flexibiliteten i större utsträckning än i normaltillstånd.

5.2. Kommunikativt ledarskap

Informanterna beskriver en relation till sina medarbetare som alltid genomsyras av kommunikation, och är alltså inte ett nytt agerande till följd av Covid-19. Den tigha sammanhållning de visar på inom respektive organisation menar informanterna är en förutsättning för att kunna samarbeta under de stressfyllda timmar som arbetet för med sig. Det förtroende som kan skapas i och med dessa handlingar är i linje med Lee et als (2013) teori om att god kommunikation resulterar i förtroende för ledaren och transparens i ledarskapet. Under Covid-19 beskriver informanterna att kommunikation fått ta större del av deras ledarskap då de identifierat en risk att tappa en del av personalens förtroende om de inte bemöter den oro som uppstått bland medarbetarna med transparens. När ledarna visar på förmåga att identifiera och kontrollera en orolig situation genom sin närvaro och kommunikationsförmåga är detta ett bevis på att de skapar förutsättningar för att bygga en resilient organisation (Hatler & Sturgeon, 2013). Bemötandet av oro har resulterat i en lugnare miljö där de operativa delarna har kunnat lämnas oberörda i en större utsträckning än om kommunikationen varit bristfällig, vilket ses som ett kvitto på ett resilient arbetssätt. För att åstadkomma detta och en större grad av resiliens har ledaren i ett inledande stadie gjort en bedömning av omgivningen, aktiviteter och individers känslor och upplevelser (Hatler och Sturgeon, 2013). De menar att de som en del i kommunikationen valt att vara mer närvarande i de operativa delarna av verksamheten än tidigare. Några av informanterna har tagit pass i servis, kök eller bar för att underlätta för medarbetarna, vilket utöver kommunikativt också är ett flexibelt agerande (Arond-Thomas, 2004). Andra menar att de velat ge medarbetarna så många arbetstimmar som möjligt då de inte kan erbjuda lika mycket arbete som innan, och

har istället valt att visa närvaro genom att fysiskt finnas tillgänglig för stöttning. Således har de sett till vilken form av kommunikation de anser vara mest effektiv för att påverka sina medarbetare positivt och därigenom blandat verbal och fysisk kommunikation (Sommer et al, 2016). Detta ses som ett resilient arbetssätt där förmåga sträcker sig till att jämväl anpassa sin kommunikativa egenskap.

De informanter som inte upplevt sig drabbade av Covid-19 i lika stor utsträckning har inte heller betonat en större vikt vid kommunikation än tidigare. De menar att de inte erfarit ett ökat behov av kommunikation från personalens sida och har således inte behövt agera för att skapa ett lugn inom organisationen. Samtliga av de mindre drabbade informanterna belyser dock det faktum att de ändå känt ett behov att kommunicera med personalen om dels hur de kan bidra till en minskad smittspridning, men även vad som sker sett till Covid-19 och hur det kan komma att påverka organisationen. Således ter det sig tydligt att kommunikation och transparens är viktiga verktyg för en ledare under kris för att behålla ett högt förtroende från medarbetarna, i enlighet med Vargo och Sevilles (2011) och Lee et al (2013) mening om ett framgångsrikt ledarskap. De informanter som är verksamma inom en större koncern med längre beslutsprocesser har vittnat om utmaningen med att själva få ta del av information innan den når medarbetarna. För dessa ledare kan det således vara så att man inte lyckas uppnå den grad av kommunikation som är önskvärd i en så utmanande situation som Covid-19 är, och i de fall där ledaren tvingas meddela om varsel i ett mycket sent stadiet kan relationen mellan medarbetare och ledare komma att påverkas. Det informanterna lyfter är en önskan om att arbeta mer kommunikativt och transparent utan större inblandning från ledningen ovan de själva. De menar att de behöver arbeta så för att ha motiverad personal som vill vara kvar även efter Covid-19 (Sveningsson & Alvesson, 2011). Denna begränsning i kommunikation med personalen påverkar således deras möjligheter till att agera i syfte att skapa en resilient restaurang sett till de kommunikativa delarna.

5.3. Karismatiskt ledarskap

Den karismatiska ledaren kan till synes åtnjuta mer framgång i en kris likt Covid-19 än den som inte besitter de karismatiska karaktärsdragen. Enligt Sveningsson och Alvesson (2011) är det den karismatiska ledaren som personalen vänder sig till i en situation då omvärlden är osäker och oförutsägbar. Att då utstråla struktur, kunskap och trygghet skapar incitament för medarbetaren att ta efter ledarens agerande (Hatler & Sturgeon, 2013). Informanterna valde att belysa sin erfarenhet, och det faktum att de förskaffat sig erfarenheten genom att arbeta sig upp i branschen, som en fördel i sin nuvarande roll som ledare. Det föreligger tydligt att informanternas erfarenhet som byggt kunskap möjliggör för samtliga att skapa en strukturerad och trygg miljö för sina medarbetare. Informanternas syn på en ledares egenskaper skilde sig något åt med några gemensamma nämnare. Att kunskapen om branschen var avgörande var de enstämigt överens om. Eriksson exemplifierade karismans betydelse då hen berättade om när hen sålt sin andel av en restaurang, och personalen valde att följa med till Erikssons nya verksamhet istället för att vara kvar med den andra ägaren. En bidragande faktor till detta utfall kan utgöras av den trygghet och struktur Eriksson då

utstrålade gentemot sina medarbetare (Sveningsson & Alvesson, 2011). Genom sitt agerande kan Eriksson även ha byggt en relation med sina medarbetare präglad av tillit vilket sett till Tengblads (2018) presentation av framgångsrika ledare är en viktig del i skapandet av resilienta organisationer. Således väger informanternas erfarenhet tungt för deras karismatiska del av ledarskapet.

Informanterna visar på en oro över framtida kompetensförsörjning som ett resultat av att stora delar av den tidigare personalstyrkan lämnat branschen efter Covid-19s utbrott, vilket stämmer överens med det Sommer et al (2016) menar kan vara en konsekvens av organisationer som inte lyckats stå emot en extern kris. Även om informanterna ser det som en utmaning att attrahera personal i syfte att fylla de arbetstillfällena som branschen erbjuder, menar de att detta ansvar ändå ligger på ledarna. En del av informanterna talar om att trygghet kommer vara svårt att erbjuda, ändock menar de att mjuka värden vilka skapar gemenskap istället blir centrala. Då informanterna beskriver sitt sätt att arbeta, i form av närvaro, sammanhållning och en tight arbetsgrupp, visar de på karismatiska drag vilka kan förklara den respons de mottagit från medarbetarna under Covid-19 (Sveningsson & Alvesson, 2011). Det informanterna vittnat om är personal som visat sig lojala, vänder sig till ledaren för information och trygghet, samt anpassar sig till omgivningen vilket ses som betydelsefullt för en resilient organisation (Hatler & Sturgeon, 2013). Fredrikssons exempel på kocken som blev diskare under några månader för att få behålla sin anställning och hjälpa Fredriksson i en tuff situation kan fungera som ett bevis på karismatiska drag informanten själv inte identifierat.

De karismatiska karaktärsdragen definieras till stor del av ledarens relation till medarbetarna och huruvida medarbetarna vänder sig till ledaren i en krissituation (Sveningsson & Alvesson, 2011). Därav ter det sig sannolikt, men framförallt fördelaktigt, att ledaren i fråga som önskar uppnå en karismatisk ställning värdesätter att arbeta med och för andra människor. Många av informanterna lyfte att en anledning till varför de valt att bygga en karriär inom restaurangbranschen var möjligheten till att omge sig av olika individer. Informanterna med längre erfarenhet inom branschen menade även på att de under senare delen av sin karriär reflekterat mer över sitt sätt att hantera personal, och arbetar idag mer för att skapa goda relationer till medarbetarna vilka delvis utgörs av en lojalitet. Enligt Sommer et al (2016) är det positivt att arbeta enligt dessa metoder då det bidrar till ytterligare resiliens. De har även arbetat upp en kunskapsbas och ett gott rykte efter många år i samma bransch vilket troligen bevisar att de med hjälp av sin erfarenhet arbetat fram en starkare karisma vilket är en förutsättning för att skapa en resilient organisation (Sveningsson & Alvesson, 2011). I sitt arbete med att motivera sin personal och behålla sammanhållningen, framhåller ledarna sina karismatiska drag och en självmedvetenhet. De menar att en karisma har växt fram genom erfarenhet och har byggt en kunskapsgrund att stå på. De lyfter även vikten av att tycka om att arbeta med människor och menar att det är en förutsättning för att kunna vara en karismatisk ledare och bygga en relation med personalen. Vi konstaterar följaktligen att de informanter som visat på karismatiska drag även visade på att relationsbyggandet med personalen blir mer naturligt, långsiktigt och slutligen även betydande för ett framgångsrikt ledarskap.

5.4. Uppmärksamt ledarskap

De egenskaper som enligt studiens teori är betydande för ett framgångsrikt ledarskap kan sägas kräva samma grundläggande egenskap, att vara uppmärksam (Teo et al, 2017). Om ledaren lyckas agera uppmärksamt sett till personal likväl som till omvärlden skapas även förutsättningar för det motiverande, kommunicerande, karismatiska och flexibla ledarskapet. Således såg vi det som mycket intressant att utreda informanternas grad av uppmärksamhet i sitt arbete.

Wellton (2017) presenterar den uppmärksamme ledaren som förmögen att se till omgivande miljö och människor och skapar därefter en tydlig riktning för dessa att fokusera på och förhålla sig till. Denna förmåga visar samtliga informanter på då de i viss utsträckning till följd av sin erfarenhet kan reflektera över dels omvärldens påverkan på organisationen, men också över personalens behov. Andersson, bland många andra av informanterna, talar om hanteringen av oro på restaurangen under Covid-19 krisen som kräver en uppmärksamhet på både personal, men också omvärlden och rådande restriktioner för att kunna motverka oron genom transparens och trygghet. Vidare exemplifierar Eriksson en tydlig konsekvens av en bristande uppmärksamhet under kris hos den andre delägaren vilket ledde till uppsägningar från personalens sida. Om ett tydligare fokus legat på att identifiera personalens mående och önsknings är det stor chans att ledaren i ett tidigare stadie kunnat gripa in och agera, och på så sätt förhindra uppsägningarna (Hatler & Sturgeon, 2013). Att identifiera personalens behov kräver uppmärksamhet då alla personer är olika och behöver därav olika typer av ledarskap. Davidsson lyfter vikten av att hen är uppmärksam på hur hen bör anpassa sig till varje individ av teamet för att främja utveckling. Davidssons uppmärksamhet bidrar således till att hens medarbetare får möjlighet att utvecklas på sin arbetsplats då hen erbjuder ett personligt ledarskap som ser personalens behov (Teo et al, 2017). Möjligheten till utveckling skapar en hållbarhet på längre sikt för branschen då det bidrar till större kompetens hos personalen. Följaktligen blir en uppmärksamhet hos restaurangledare avgörande, inte bara för den enskilda organisationens resiliens, men även för resiliens inom branschen som helhet då hela branschen befinner sig i kris (Sommer et al, 2016).

Många av informanterna menar på att de till följd av Covid-19 har reflekterat mer än tidigare över eventuella framtida kriser, och hur de kan förbereda sig på en sådan. De har emellertid svårt att exemplifiera hur de agerar för att förbereda sig på en sådan händelse annat än genom att bygga upp en stabilare kassa och minimera tunga fasta poster så som personal. Följaktligen har informanterna skapat en större medvetenhet än innan Covid-19 krisen kring vikten av att vara uppmärksam på kriser och på så sätt kunna agera i ett tidigare stadie för att minimera påverkan på verksamheten (Teo et al, 2017). Uppmärksamhet som egenskap går således att identifiera som dynamisk i den mån ledaren aktivt arbetar för att utveckla den i syfte att lägga en grund för att organisationen ska kunna vara resilient (Seville, 2016). För att framgångsrikt använda sig av de tidigare nämnda egenskaperna är en uppmärksamhet hos ledaren sett till personal och omvärld grundläggande. Om ledaren saknar uppmärksamhet missar hen alla möjligheter till att bemöta de behov personalen uttrycker. Saknar ledaren en uppmärksamhet gentemot omvärlden förbigås trender och förändringar i efterfrågan vilket

Covid-19 är ett tydligt exempel på. Således menar informanterna på att genom deras förmåga att hela tiden uppmärksamma vad som sker runt omkring sig skapar de även en möjlighet att agera i tid och utveckla sin verksamhet. De ledare med en längre erfarenhet visade på en större medvetenhet om de olika egenskaperna och menade på att de idag arbetar aktivt med att utveckla dessa egenskaper i större utsträckning än deras första år i branschen.

5.5. Motiverande ledarskap

Informanterna menar att då branschen är fysiskt krävande, stressig och ofta innebär långa arbetsdagar, är det avgörande för ledaren att kunna motivera sin personal att göra bra ifrån sig. För att lyckas nå fram till personalen betonar de betydelsen av att se varje individ och kunna uppfatta vad hen motiveras av. Dessa tankar går i linje med Vargo och Sevilles (2011) mening om att när ledaren förmedlar hopp till sin personal kan det resultera i en ökad motivation. Även Wellton (2017) belyser vikten av att ledaren ser individen för att kunna avläsa vad denne efterfrågar hos ledaren. Motivation kan te sig på ett flertal olika sätt, och bör anpassas efter situationen. Informanterna visade på förmågan att läsa av olika situationer på flera sätt och över tid i syfte att utveckla verksamheten, vilket även är i linje med det Hatler och Sturgeon (2013) menar skapar ett självförtroendet hos personalen. En betydande skillnad som går att utläsa är förändringen av motiverande handlingar sett till innan och under Covid-19 krisen. Många informanter benämnde motivation innan Covid-19 som mindre personligt inriktad, exempelvis genom att erbjuda kurser och utbildningar i arbetet, eller att ange tydliga arbetsbeskrivningar samtidigt som utrymme lämnades till egna initiativ från personalen. Under krisen har det motiverande arbetet snarare handlat om att exempelvis bemöta oro hos personalen genom att påminna om mindre saker som sprider glädje och uppmuntran och bekräfta varje individ i personalen mer än tidigare sett till deras arbetsprestation. En tydlig del i att motivera sina medarbetare har även varit att hjälpa till på alla positioner inom verksamheten och låta personalen påverkas av ledarens engagemang. Många informanter definierar detta förfarande som att *leda genom att göra*. Genom att vara närvarande och delta i det vardagliga arbetet har ledaren i sin strävan mot att uppnå en resilient organisation därav kunnat bidra till en vi-känsla och ett tightare team, vilket är en förutsättning för att skapa en god sammanhållning (Sommer et al, 2016). Sammanhållningen kan även generera förutsättningar för Sveningsson och Alvessons (2011) mening om att en ledare kan inspirera efterföljare till den grad att de sätter organisationens intressen före sina egna. Då ledaren lyckas skapa en tight sammanhållning och ett starkt förtroende mellan ledare och medarbetare ökar sannolikt möjligheten att medarbetaren sedermera sätter organisationens, eller ledarens, intressen före sina egna. När ledaren på så sätt arbetar för att påverka sina medarbetares prioriteringar, likt Bengtssons fokus på gruppens engagemang och arbetsfokus, är det även synonymt med att bygga en resiliens inom organisationen (Hatler & Sturgeon, 2013).

Informanternas utmaning med motivation under Covid-19 går att jämföra med de utmaningar de identifierat gällande kommunikation och transparens. Då några av informanterna upplever svårigheter med kommunikation till följd av Covid-19 bör det enligt Lee et al (2013) resultera i ett mindre transparent ledarskap och sedermera en försämrad relation mellan ledare och

medarbetare. En majoritet av informanterna vittnar om att det varit svårare att motivera sin personal under Covid-19 än tidigare, och det är i stor utsträckning samma ledare som uttryckt en oro över att inte lyckas kommunicera tillräckligt med personalen. Det är ett tydligt exempel på att de nämnda egenskaperna inte står för sig själva utan kan snarare bara fungera i symbios om en ledare ämnar uppnå en resilient organisation (Sommer et al, 2016). En del av den oron kan möjligtvis härstamma från en självkritisk syn på det egna ledarskapet, vilket framförallt två informanter visade på. Vidare är de ledare som inte upplevt svårigheter med att motivera personal även de som inte blivit påverkade av Covid-19 i samma utsträckning. Det samtliga informanter visat på är ändå en medvetenhet kring vikten av motiverad personal. Även då några informanter är noga med att belysa sina tillkortakommanden gällande motivation, bör det faktum att personal stannat kvar under en längre tid och visat på att de trivs kunna ses som ett kvitto på deras arbete. Ledarna visade på svårigheter med att anpassa en del av egenskaperna till Covid-19s förutsättningar. Motivation och kommunikation har upplevts som utmanande då branschens närmaste framtid är oviss, vilket leder till att personalens trygghet i sin anställning påverkas. Vidare skiljer sig tillvägagångssätten för kommunikation åt, ändå har resultatet av deras kommunikativa förmåga följaktligen varit framgångsrikt vilket personalens motivation vittnat om. Vi kan således dra slutsatsen att den kommunikativa egenskapen varit av betydelse för informanternas motivation under Covid-19.

6. Slutsatser

Studiens syfte var att utreda hur en krögares ledarskap under kris bidrar till att skapa en resilient organisation, och vilka ledaregenskaper som visar sig vara betydelsefulla. Syftet drevs av forskningsfrågan; *Hur möjliggör ledaregenskaper för små- och medelstora organisationer inom restaurangbranschen att skapa resiliens?* De intervjuer som genomförts visade på att alla ledare värdesätter de egenskaper som presenterats i teorin och använder dessa som verktyg i sitt dagliga arbete. Genom att anpassa och utveckla dessa egenskaper driver de sina verksamheter genom Covid-19 och bidrar till att restaurangerna visar på resilienta drag i olika stor utsträckning.

Studien har undersökt restaurangledares resilienta förmåga att anpassa sig till oväntade förändringar i omvärlden och vilka av ledarens egenskaper som visat sig vara betydande i detta arbete. De är verksamma i en miljö vilken präglas av snabba beslut, skiftande trender och stor arbetsbelastning. Covid-19s utsträckning har lett till att ingen restaurang i branschen lämnats helt oberörd, och att bedriva en verksamhet under dessa förhållanden är således en utmaning som påverkat alla krögare sedan pandemins utbrott. Betydelsen av att ledarna under en kris i Covid-19s omfattning klarar av att fortsätta driva sina verksamheter är av stor vikt sett till flera faktorer. Sveriges samlade krögare sysselsätter över 200 000 personer (SCB, 2020), och är en stor del av det svenska nöjeslivet. För att behålla arbetskraft inom branschen och motverka att Sveriges restaurang- och nöjesliv försummas är frågan om hur ledarna, de ansvariga, inom branschen arbetar högst relevant att utreda. Som ledarnas egenskaper ovan belyser är dessa i stor utsträckning använda under Covid-19 krisen, även om en del variation

återfinns. Ledarna visar på att egenskaperna anammas på olika sätt beroende på vilken kontext de befinner sig i, och i vissa fall brister de i användningen av egenskaperna till följd av begränsningar som Covid-19 fört med sig. Vidare vittnar en del om utmaningar med att fortsatt kunna bedriva sin verksamhet under rådande kris, ändock har de alla lyckats hålla öppet och diskuterar snarare utvecklingspotential och framtidsvisioner för sin verksamhet. Således går det att hävda att ledarnas egenskaper i stor utsträckning har skapat förutsättningar för att skapa en resiliens inom organisationen under Covid-19 krisen, och i vissa fall även bidragit till att organisationen utvecklas. Restaurangledarna har visat på ett agerande vilket är i linje med Vargo och Sevilles (2011) mening om att en organisation kan frodas under en kris om ledarskapet inom organisationen lyckas bygga en resiliens. Deras verksamheter har inte bara överlevt, utan ledarna har även lyckats lyfta blicken och kunnat se en tid efter Covid-19. Vidare kan de betydande ledaregenskaperna ses som verktyg för organisationer i framtiden att använda vid en potentiell framtida kris för att lyckas stå emot och fortsatt hålla organisationen vid liv. Vårt resultat om att dessa egenskaper är av betydelse för att skapa resiliens organisationer kan ses som ett bidrag till de specifika handlingslistor som Aviad (2007) menar efterfrågas för krishantering. Det föreligger tydligt att specifika egenskapers betydelse under Covid-19 för att skapa resiliens för organisationer kan ses som en lärdom att ta tillvara på för framtida händelser, vilket också är i linje med det Wellton (2017) menar bör fokuseras på. Då Covid-19 inte bör ses som den sista omfattande externa påverkan organisationer tvingas stå emot bör lärdomar förvaltas som kan bidra med resiliens organisationer byggda på en grund av erfarenhet och kunskap. Likt Ledemas (2014) tankar om hur en resiliens ledare växer fram med tiden har ledarna från Covid-19 tagit med sig ytterligare kunskap inför sitt framtida arbete, både under normaltillstånd men också under en eventuell kris.

Då studien haft sitt fokus på restaurangbranschen och hur egenskaper som utgör ett ledarskap kunnat bidra med att skapa resiliens inom små- och medelstora organisationer begränsar detta studiens generaliserbarhet till andra aktörer i branschen. Mer än att överföra ny förståelse om hur specifikt restauranger kan skapa resiliens som är användbar i framtiden går inte att hävda, dock är användbarheten stor inom sitt specifika område. Om dessa egenskaper är betydelsefulla inom fler branscher än inom restaurangbranschen är inte något som ligger inom ramen för vad denna studie kunnat påvisa. Detta leder vidare in på hur denna studie kan kompletteras av framtida forskning.

6.1. Förslag på framtida forskning

Som förslag på framtida forskning kan ledaregenskaperna, som visat sig vara av stor betydelse för restaurangers resiliens under Covid-19, undersökas i andra branscher. Genom att bedriva jämförande forskning mellan branscher bidrar detta till generaliserbarheten av resultatet av denna studie. En intressant fördjupning av studiens forskningsområde inom branschen sett till framtida forskning finns inom flera aspekter. Exempelvis kan ett medarbetarperspektiv generera fler värdefulla faktorer som förbigås då forskningen primärt riktar sig mot ledaren. Resultatet kan då kompletteras med mottagarens uppfattning om egenskapernas betydelse och inverkan i syfte att skapa en resiliens organisation. Även

faktorer så som köns- och åldersfördelning samt socioekonomisk bakgrund kan komma att påverka resultatet och är följaktligen intressant att se till i vidare forskning. Till följd av att Covid-19 pandemin i skrivande stund inte kan betraktas som över, om det någonsin kommer vara möjligt, kan en liknande framtida studie komma att generera ett annorlunda resultat. Sålunda skulle en liknande studie vara intressant att genomföra då restaurangbranschen delvis har återhämtat sig och därmed eventuellt har förmåga att reflektera djupare över sitt ledarskap.

Referenser

- Alonso-Almeida, M. del M., Bremser, K. & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641–1661.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2017). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arond-Thomas, M. (2004). Resilient leadership for challenging times. *Physician executive*, 30(4), 18.
- Aviad, A. (2007). Crisis-Management Practices in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 807-823.
- Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49, 5375-5393.
- Boter, H. & Lundström, A. (2021). *Småföretagens erfarenheter från Covid-19*. Almi Företagspartner.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- de Freitas, R. S. G. & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International*, 136, 109472.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Esteves, J. M. (2014). Economic crisis and the image of Portugal as a tourist destination: The restaurants' perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(5), 480–484.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P. & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240.
- Hatler, C. & Sturgeon, P. (2013). Resilience Building: A Necessary Leadership Competence. *Nurse Leader*, 11(4), 32-39.
- Jansson, A. (2021). *I torsdags startade restaurangmanifestationen: "Regeringen agerar nonchalant och pinsamt"*. QX. Hämtad: 2021-02-01.
<https://www.qx.se/samhalle/206733/i-torsdags-startade-restaurangmanifestationen-regeringen-agerar-nonchalant-och-pinsamt/>
- Larcom, S., She, P. W. & Panzone, L. (2021). Estimating the impact of the first COVID-19 lockdown on UK food retailers and the restaurant sector. *Global Food Security*, 28, 100495.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *Sage Open*, 4(3).
- Lee, A., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review* 14(1), 29-41.
- Lincoln, S. & Guba, G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.

- Lindström, M., Ahlstrand, E. & Kärholm, J. (2020). Sweden's Response to the COVID-19 Outbreak. *Victims & Offenders*, 15(7-8), 1203-1214.
- Motoc, A. (2020). Crisis Management and Resilience for Restaurants in Romania during the COVID19 Pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 8(4), 435-449.
- Rowe, M. (2009). SURVIVAL OF THE FITTEST - You need to be lean and mean to stay alive during the current economic downturn. Looking for ideas? We've got plenty. *EU Food Law*, (400), 24.
- SCB. (2020). *Över 200 000 arbetar hårt i en coronadrabbad bransch*. Hämtad: 2021-01-29. <https://scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/over-200-000-arbetar-i-hart-coronadrabbad-bransch/>
- Seville, E. (2016). *Resilient Organizations: How to survive, thrive, and create opportunities through crisis and change*. London: Kogan Page.
- Seville, E. (2003). Resilience: Great concept... but what does it mean? *Compete Briefing Bite – Paper Presented at the US Council on Competitiveness*.
- Skans, I. H. (2021). Coronakrisen och arbetsmarknaden – effekter på kort och lång sikt. *Riksbankens avdelning för penningpolitik, Sveriges riksbank*, 1.
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2011). *Ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Tengblad, S. (2018). Resilient leadership: Lessons from three legendary business leaders. Chapter 6 in Tengblad, S & Oudhuis, M. (Eds.) *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*, 89-108.
- Teo, W. L., Lee, M. & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147.
- Tse, A. C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3–11.
- UC (u.å). Konkursstatistik. Hämtad: 2021-04-18. <https://www.uc.se/konkursstatistik/branschstatistik/>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of production research*, 49(18), 5619-5635.
- Vetenskapsrådet, (2017). *God forskningssed*.
- Wellton, L. (2017). *Making meals in restaurants - daily practices and professional ideas*. Örebro University. Hämtad: 2021-03-01.
- Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.