INSTITUTIONEN FÖR KOST-
OCH IDROTTSVETENSKAP

Ledarskapet på restauranger med stjärna i Guide Michelin

En kvalitativ studie om ledarens roll i framgångsrika restauranger

Tina Ahlqvist

Kandidatuppsats 15 hp
Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap
Vt 2018
Handledare: Cecilia Magnusson Sporre
Examinator: Mia Prim
Rapportnummer: VT18-XX

GÖTEBORGS UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Kandidatuppsats 15 hp

Rapportnummer: VT18-XX
Titel: Ledarskapet på restauranger med stjärna i Guide Michelin. En kvalitativ studie om ledarens roll i framgångsrika restauranger.
Författare: Tina Ahlqvist
Program: Kostekonomprogrammet
Nivå: Grundnivå
Handledare: Cecilia Magnusson Sporre
Examinator: Förnamn Efternamn
Antal sidor: 24
Termin/år: Vt2018
Nyckelord: Ledarskap, Framgång, Stjärnrestaurang, Guide Michelin

Sammanfattning

Restaurangbranschen är en tävlingsinriktad bransch som leds av vinnarskallar med stor passion för yrket med framgång i fokus. Det gäller att vara snabbtänkt då hastiga beslut som kan vara avgörande inte är ovanligt. En framgångsrik restaurang i denna uppsats anses som den som belönats av Guide Michelin med minst en stjärna. Guide Michelin fokuserar enbart på maten. Men för att en kommersiell restaurang ska överleva krävs en ekonomisk vinning, även om det är maten och upplevelsen som är i fokus på en s.k. fine dining-restaurang så måste restaurangens kostnader betalas. Genom en hög servicenivå förmedlas restaurangens helhet hela vägen fram till gästen. I denna uppsats framgår hur viktigt ledarskapet är i en restaurangs framgång för att behålla personal och gemensamt jobba mot uppsatta mål, för att därmed nå största möjliga resultat för verksamheten. En bra ledare måste vara positiv och ha en stor vilja att gemensamt föra verksamheten framåt. Ledaren måste kunna se alla individer och ta fram det bästa utav var och en för att skapa den viktiga gruppdynamiken.

Förord

Jag har alltid fascinerats av god mat och hög service inom restaurangbranschen. Ledarskap är en del av min utbildning och redan i tidigare kurser har ledarskapet inom måltidssektorn studerats. Uppsatsens idé föddes när diskussioner runt ämnet fine dining fördes. Då växte intresset för den ledande organisationen som ska styra restaurangen i en framgångsrik riktning.

Jag vill tacka restaurangerna som tog emot mig och ställde upp på intervjuerna, som är grunden för hela uppsatsen. Ett stort tack riktas till min handledare Cecilia Magnusson Sporre som genom exceptionell handledning varit en inspiratör och motiverat mig genom uppsatsen.

Nyckelord: fine dining, framgång, gastronomi, ledarskap, restaurang

Innehållsförteckning

Introduktion 6
Syfte och frågeställningar 7
Bakgrund 8
Ledarskap 8
Restaurangchefen 9
Personalen 9
Restaurangen, produktionen och flödet 9
Verksamheten 10
Guide Michelin 11
Historia om Guide Michelin 11
Stjärnsystemet 11
Inspektörerna och inspektionsprocessen 11
Fine dining 12
Metod 12
Design 12
Urval 12
Datainsamling 13
Vetenskaplig insamling 14
Databearbetning och kvalitativ innehållsanalys 14
Etik 15
Fenomenologi 16
Resultat 16
Ledarskapets betydelse 16
Ledaregenskaper som utgör en bra ledare 16
Framgångsfaktorer 17
Skillnader på stjärnkrogar och restauranger i lägre segment 17
Diskussion 18
Metoddiskussion 18
Resultatdiskussion 19
Slutsatser (och implikationer) 20
Referenser 21
Bilagor 24
Bilaga 1 24

Introduktion

Mat har alltid varit en viktig del i våra liv eftersom vi behöver äta för att överleva. Maten ser väldigt olika ut beroende på var i världen vi kommer. Maten och måltiden förknippas ofta med kultur och identitet (Andersson, 2005). På senare år har uteätandet ökat och blivit en stor social aspekt för många. Mat är numera inte bara viktigt för att vår kropp ska fungera. Det har blivit ett sätt att umgås både hemma, hos vänner, på jobbet eller på en restaurang. Caféer och restauranger har blivit nästintill lika viktiga som människors hem och arbetsplatser. Vid ett restaurangbesök har vi en viss förväntan på upplevelsen kring måltiden (Andersson, 2005). Genom sina stjärnor sätter Guide Michelin en hög förväntan på restaurangen och försäkrar om en god måltidsupplevelse. När gästen väljer en restaurang ur Guide Michelin vet gästen vad som kan förväntas av besöket (Guide Michelin, 2018).

Restauranger som belönats med en stjärna från Guide Michelin (2018) bevisar att restaurangen uppfyller de höga krav som Guide Michelin har på matens kvalitet. Därför blir förväntningarna från gästen höga (Guide Michelin, 2018). Guide Michelin är en röd bok som delas ut årligen av däcktillverkaren Michelin och syftet var från början, under det tidiga 1900-talet, att förenkla resandet. Guiden innehåller betygsättning och rekommendationer på hotell och restauranger med god kvalitet. Det anses vara en stor bedrift att som hotell eller restaurang komma med i boken. Vissa stjärnrestauranger måste bokas i god tid, ibland år i förväg. Böckerna har olika geografisk täckning och språk men är likadant uppbyggda. De innefattar 30 olika länder i tre olika världsdelar och världen över har 30 miljoner guider sålts (Guide Michelin, 2017).

Restaurangvärlden är en pressad bransch som består av en miljö präglad av stress, där snabba beslut kan vara avgörande. Kökschefer är kända som personer med hett temperament och stor passion för sitt yrke där väl framarbetade rätter ses som konstverk som resultat av kreativiteten som härjar. Den ekonomiska vinningen sätts åt sidan för symbolen som är maten och restaurangen. Symbolen är resultatet av långa arbetsdagar (Johansson, 2015). Det är lätt att fascineras av denna typ av ledarskap och fundera på i vilken grad det styr framgången. Enligt Johansson (2015) har framgång alltid fascinerat människan. Att uppnå en Guide Michelin stjärna är en stor bedrift. Här föds ett intresse och nyfikenhet av att undersöka ledarskapet på en ”Michelin-restaurang” för att få mer klarhet i hur ledarskapet påverkar restaurangens framgångsfaktorer.

Forskningsprojektet som jag vill belysa med detta examensarbete är om bilden av att denna bransch är tuff och hierarkisk stämmer överens med verkligheten. Därav vill jag undersöka samt belysa arbetsmiljön inom branschen samt huruvida ett bra ledarskap kan förbättra en annars tuff arbetsmiljö.

Denna uppsats kan vara till hjälp för framtida kostekonomer och ledare inom kostsektorn att genom ett bra ledarskap driva framgångsrika verksamheter.

Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka ledarskapet i framgångsrika restauranger för att få en förståelse för hur ledarskapet påverkar framgången men även vilka ledarskapsegenskaper som bidrar till framgångsfaktorerna.

Hur viktigt är ledarskapet i en framgångsrik restaurang?
Vad är en bra ledare inom restaurangbranschen?
Hur ska en bra chef leda sin personal för att restaurangen ska nå största möjliga framgång?

Bakgrund

Restaurangbesöken i vår tid ökar och tillsammans med gästernas ökade kunskap och medvetenhet blir förväntningarna idag högre på hela upplevelsen på restaurangen. Därför ställs högre krav på restaurangernas kvalitet och service (Gustafsson & Kei, 2012). I detta kapitel kommer den teoretiska bakgrunden för uppsatsens område att presenteras.

Ledarskap

” There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” (Stodgill, 1974, s.7)
Yukl (2002) menar att det finns många olika definitioner av ledarskap och Johansson (2015) fortsätter att påstå att det är de olika ledarskapsstilarna som utgör kombinationen bäst. Ledarskap handlar om att påverka andra på ett positivt sätt och få dem att förstå och kartlägga en gemensam mall för att nå det uppsatta målet på ett effektivt sätt (Yukl, 2002). Det är vikten av att kunna skapa förnimmelse av gemenskapen som är grunden till ett framgångsrikt ledarskap (Ahrenfelt, 2007).

Kökschefer beskrivs enligt Jönsson (2012) som stora ledare med komplexa personligheter. De är utåtriktade entreprenörer som ses som kreativa produktutvecklare med ett strategiskt ledarskap. Restaurangbranschen är en bransch som enligt Johansson (2015) styrs av vinnarskallar med stort självförtroende och deras ego ses som en stor konkurrenskraft, där passionen för yrket slår högre än den ekonomiska förtjänsten. Ottenbacher och Harrington (2007) pekar på samma låga intresse för den ekonomiska vinningen och menar att det är viktigare för en kock på en Guide Michelin restaurang att sätta unik och personlig prägel på maträtterna. Balazs (2001) påpekar också den stora passionen för yrket och tillägger det häftiga temperamentet som ledarna ofta har. Han skriver också att dom oftast har stor passion för perfektion och detaljer och besitter stor fantasi och inte är rädda för att prova nya saker, vilket för det mesta leder till exceptionella menyer. Även Csikszentmihalyi (1996) beskriver hur viktig kreativiteten är och att den är viktigt för att vara bra på sitt yrke och i sin bransch, detta för att uppnå utveckling och framgång. Björkman och Zika-Viktorsson (2006) menar att dessa kreativa arbetsplatser förknippas med risktagande och snabba beslut och handlingar. Restaurangen och köket blir de anställdes kungarike som de är beredda att ge upp mycket i sina liv för eftersom det blir en viktig plats för dom (Balazs, 2002).

Det är lätt att finna ett intresse för detta ledarskap då ledaren ofta sätter sig själv åt sidan för varumärkets symboliska värde i restaurangen. Samtidigt låts maten vara symbolen och är viktigare än den själva ekonomiska förtjänsten. En framgångsrik ledare har ett gott öga för produktens utveckling och full kontroll över hela verksamheten. Verksamheten ska genom ledaren uppfattas som något dom andra förstår och finner betydelse för (Collins, 2001). Ahrenfelt (2007) påstår att en viktig del av ledarskapet är att få personalen att känna gemenskap. Johansson (2015) påpekar att den goda kombinationen av olika personlighetstilar ska utgöra detta. En annan viktig aspekt är hur produkten levereras till gästen och inte enbart den goda kvalitén slutprodukten besitter för att få nöjda gäster (Sternhufvud, 1998).

Enligt Normann (2000) finner man två framgångsrika ledartyper inom restaurangbranschen. Den som kan hela företaget utantill, som växt tillsammans med restaurangen och i vissa fall själv är grundaren till den. Den andra typen är energiknippet som genom sin entusiast har förmågan att skapa en personalstyrka som besitter lojalitet och motivation. Det finns även de ledarna som är en god kombination av dessa två ledargestalter.

I detta examensarbete undersöks dels de ovannämnda ledartyperna men det finns även en intention i att se vilken form av ledarskap som används. Detta då ett ledarskap exempelvis kan vara motiverande, auktoritärt, pedagogiskt, delegerande, coachande eller visionärt. De olika ledarskapen passar in i olika gruppkonstellationer men det spelar också in vilken situation verksamheten befinner sig i. Exempelvis kan ett visionärt ledarskap fungera väl i en verksamhet där personalen ska arbeta mot mål och visioner medan ett pedagogiskt ledarskap ska bidra till att skapa en delaktighet samt engagemang i arbetsgruppen.

Restaurangchefen

Nordqvist och Persson (2010) anser restaurangchefen i de flesta fall ha det yttersta ansvaret för restaurangen och ansvarar för dess drift likväl som restaurangchefen har det yttersta personalansvaret och ska samverka de olika avdelningarna. Vanligt förekommande ansvarsområden är ekonomi, marknadsföring, planering och inköp. Restaurangchefen har till uppgift att se till att lagar, alkoholtillstånd och egenkontroll efterföljs (Nordqvist & Persson, 2010). Ofta ligger ansvaret för det administrativa arbetet också hos restaurangchefen, vilket inkluderar fakturering, budgetering och löneansvar. I större organisationer förekommer i vissa fall en assisterande restaurangchef som ska underlätta restaurangchefens arbete och ta över ansvaret då denne inte är närvarande. I mindre organisationer är det även förekommande att restaurangen ägs av restaurangchefen själv (Nordqvist & Persson, 2010). Enligt Testa och Sipe (2012) är ledarskap i form av god kommunikation och närheten med sina medarbetare viktigt för att skapa inspiration, utveckling och bra teamkänsla för att restaurangen i helhet ska kunna leverera god service till sina gäster.

Personalen

För att få sin personal att stanna under en längre tid på arbetsplatsen gäller det att ge dem de bästa förutsättningarna. Enligt Ahltorp (2001) är det viktigt att förbättra teamkänslan hos sina medarbetare och vi-känslan genom att kommunicera visioner. För en god kommunikation krävs social kompetens och god självinstinkt. Genom att sätta upp tydliga mål för verksamheten och stärka värdegrunden i gruppen ökar gemenskapen (Ahrenfeldt, 2007).

Arbetet ska upplevas givande och begripligt. Medarbetarna ska ständigt informeras om verksamhetens ståndpunkt, vad det är som händer både inom och utanför verksamheten. Det är viktigt att ha roligt på jobbet och ha god personkännedom. Samtidigt är en ökad känsla av meningsfylldhet värdefullt för varje individ och ökar ofta kreativiteten i gruppen (Ahrenfeldt, 2007). Genom en fin balans av utmaningar och uppmuntran ökar det önskade förtroendet hos medarbetarna (Hohner, 2013). Kuylenstierna (2014) menar att det är viktigt att ge sin personal feedback, för att lyfta dem, vilket ofta leder till att både individen och verksamheten växer.

Restaurangen, produktionen och flödet

En restaurang inom den privata sektorn kan delas in i produktion (kök) och service (matsal) där ett samarbete mellan de båda grupperna allt som oftast florerar och där flexibiliteten är en enorm tillgång. I köket återfinns ett arbetslag som är ansvariga för matproduktionen, där det huvudsakliga arbetet är att förbereda, skapa, tillaga och producera maten. Köket är oftast indelat i arbetsledande roller som köksmästare och souschef/er och i produktionen påträffas kockar, kallskänkor, köksbiträden, restaurangbiträden och diskare (Fine, 2008).

I ett kök hägrar skapande och kreativitet. Det är viktigt att besitta kunskap om olika råvaror, behärska olika tillagningsmetoder/-tekniker och ha ett öppet sinne för skapande av nya

maträtter. Stress och tidspress är ofta förekommande aspekter så det krävs att personalen är både snabb och effektiv (Jonsson, 2007).

Beroende på restaurangens och kökets storlek och standard varierar antalet anställda och därmed antalet arbetspositioner. Arbetet är fördelat på olika sektioner där alla förväntas kunna sin position. Strukturen i köket grundar sig ofta i köksbrigaden (Brigade de Cuisine) som Escoffier (1979) utvecklade under tidigt 1990-tal.

Kocken ska alltid vara redo i köket utan att veta hur många gäster som kommer och vad dem ska äta. Kockens erfarenhet sätter stor prägel på maten som serveras då det hela tiden är ett individuellt val av tillagningsmetod för varje komponent. Det finns flera metoder som passar in men det är kockens tidigare erfarenhet som avgör vilken som passar bäst (Fine, 2008). I den gastronomiska revolutionen beskriver Jönsson (2012) Sverige som en tidigare industrination som numera övergått till ett upplevelsesamhälle, vilket bidragit till kockyrkets förhöjda status inom svensk gastronomi.

I restaurangens serviceenhet ingår food and beveragemanagers, restaurangchefer, hovmästare, sommelierer, servitörer/servitriser, caféarbetare, baristas, bartenders och i vissa fall även eventsamordnare och konferensvärdar (Hedman, Holmström, Ingelse, Lindberg, & Gästakademien, 1999). Enligt Walter (2011) är servicen en stor del av hela upplevelsen vid restaurangbesöket.

För att ge gästerna en bra helhetsupplevelse vid sitt restaurangbesök krävs det professionalism från serviceteamet som bör besitta kunskap inom vin- och dryckeskunskap, provningsmetodik, produktkännedom, mat och dryck i kombination och serveringskunskap. Ekonomi och ledarskap är normalt sätt också viktiga byggstenar i serviceyrket som utåt sett ofta glöms bort (Jonson & Bagner Jensmar, 2008). Mossberg (2003) menar att serviceyrket innebär att både vara säljare och erbjuda serviceupplevelse.

Det administrativa arbetet som planering och ekonomi ligger ofta hos restaurangchefen eller food and beveragemangern. Servitrisernas uppgifter varierar beroende på restaurangens storlek och om det finns någon hovmästare anställd. Men dem huvudsakliga arbetsuppgifterna är att ge råd om mat och dryck, ta beställningar och servera. Borden i restaurangen är uppdelat på servitriserna så att alla har ett visst antal bord de ansvarar för under kvällen, s.k. stationer. Exklusivare och större restauranger har ofta en anställd hovmästare som tar emot gästerna och hälsar dem välkomna. I vissa fall ger dom rekommendationer från menyn och tar emot beställningar efter de visat gästerna till bordet (Hedman, et al. 1999).

Verksamheten

Jonsson (2007) beskriver gastronomi som läran om mat, dryck, service och miljö. På en à la carte restaurang tillagas enstaka rätter som kan beställas separat från menyn eller enligt gästens beställning. En à la carte restaurang följer ofta ett särskilt koncept som ligger till grund för menyns planering. Arbetsuppgifterna varierar beroende på restaurangens storlek, struktur och organisation (Jonsson, 2007).

Kommersiella restauranger har mer eller mindre krav på sig att till viss del vara vinstdrivande, därför är gästnöjdheten viktig, då det är dem som betalar hela verksamheten, löner etc. Det är viktigt både att få nya gäster liksom att behålla dom gamla för att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden. Utan nöjda och återkommande gäster kommer restaurangen

inte finnas kvar länge. Därför måste en ständig förbättring inom måltidsgörandet ske, där råvaror, välsmaklighet och service är viktiga faktorer (Jonsson, 2007). Råvaruvalet är beroende på restaurangens matlagningskonst och inriktning. Restauranger som arbetar med fine dining har större utrymme ekonomisk då de ekonomiska ramarna är lite vidare och därför har möjligheten att välja helt andra råvaror (Magnusson Sporre, Jonsson & Pipping Ekström, 2013). Etiska överväganden som närodlat och ekologiskt utgör en stor roll i valet och tillgång på råvaror (Jonsson, 2007).

Guide Michelin

Historia om Guide Michelin

Den första Guide Michelin kom ut i början av 1900-talet och innehöll information och tips om mat- och övernattningsställen, bensinmackar för att tanka samt information om däck- och glödlampsbyte. Syftet med denna guide var att få kunder att resa mer vilket skulle leda till att de skulle slita ut sina däck och öka behovet att köpa nya. Michelin hade visionen "en bättre väg framåt" (Guide Michelin, 2018) - Detta syfte handlade om att förenkla resandet. Än idag utgår de fortfarande ifrån samma vision.

Stjärnsystemet

På 1930-talet introducerades stjärnsystemet. Detta system går ut på att restaurangerna bedöms utifrån fem faktorer av inspektörerna vid restaurangbesöken. Enligt Guide Michelin (2018) bedöms restaurangen kring:

- Smaken på maten
- Kvaliteten på maten och råvarorna
- Om kocken lyckats få in det där lilla extra i maten som personlighet eller om kockens uttryck syns.
- Värdet - Får det man betalar för
- Samma upplevelse oavsett vilken dag/tid restaurangbesöket äger rum

En restaurang kan tilldelas upp till tre stjärnor. I Sverige finns det endast en restaurang som belönats med den tredje stjärnan och totalt 26 restauranger som tilldelats en eller flera Michelinstjärnor (Guide Michelin, 2017). De första stjärnorna delades ut i Sverige 1984 till Coq Blanc, Gourmet, Eriks fisk och L'Escargot som alla var belägna i Stockholm (Guide Michelin, 2018).

Vid bedömning och tilldelning av en Michelinstjärna utgår man endast kring den serverade maten på restaurangen. De andra faktorerna som kompletterar restaurangen som exempelvis service, inredning, bekvämligheten osv, betygsätts med ett system med korslagda bestick. Betygsskalan är i en skala som går från ett till fem (Guide Michelin, 2017).

Inspektörerna och inspektionsprocessen

Inspektörerna bakom Guide Michelin är heltidsanställda personer som oftast har en lång och gedigen bakgrund inom branschen och regelbundet äter ute för att finna de absolut bästa restaurangupplevelserna. Många har också en bakgrund med studier från de bästa skolorna och har både levt, arbetat och rest mycket i världen (Guide Michelin, 2017).

Mat trender och matlagningstekniker ändras hela tiden men enligt Guide Michelin (2017) har Michelin Guiden sett likadan ut i över ett sekel. Guide Michelin (2017) jobbar utifrån sex olika milstolpar:

- Anonymitet: Inspektörerna håller sig helt anonyma för att flyta in i det vanliga gästflödet för att försäkra sig om att inte få någon specialbehandling.
- Självständighet: Alla inspektörer är anställda hos Michelin group, som själva betalar för sina restaurangbesök för att försäkra sig om att inte få någon specialbehandling.
- Expertis: Personalen är experter inom sektorn, där de flesta har arbetat tidigare.
- Pålitlighet: Guiden är aldrig resultatet av enbart en persons upplevelse utan beslutet är kollektivt.
- Passion: Det är viktigt att inspektörerna har en stor passion för maten för att kunna vara en del i att utforma guiden.
- Kvalitet: Alla restauranger kan rekommenderas enligt Michelin guiden om maten håller hög kvalitet.

Fine dining

Wood och Brotherton (2008) beskriver fine dining som matserviceindustrins glamourösa restauranger. Begreppet är under ständig utveckling och har en gedigen historia. Maeley (2011) beskriver fine dining som det dyraste restaurangkonceptet. På en fine dining restaurang återfinns unika maträtter under väl komponerade menyer. Maträtterna ska vara visuellt tilltalande och i mindre storlek (Wood & Brotherton, 2008). Dagligen eller åtminstone varje vecka ska menyerna uppdateras och till den ska det finnas en högt kultiverad vinlista (Maeley, 2011). Servicen ska vara förträfflig och något utöver det vardagliga. Wood och Brotherton (2008) menar att servicen ska vara så hög att gästen ska få dörren öppnad för sig, stolen utdragen vid bordet, visad till toaletten och mycket mer därtill. Personalens professionalitet och erfarenhet ska tydligt framgå (Maeley, 2011). Kvalitén på detaljer och inredning ska uppmärksammas och den ska vara dyr, gemytlig och ge restaurangen sin egen prägel. Servis, glas och bestick ska vara av hög kvalitet liksom att borden ska prydas med dukar och möbleringen ska vara väl planerad. Musiken och lokalens belysning ska återspegla konceptet. Den skapade atmosfären ska vara tilltalande för gästen (Wood & Brotherton, 2008).

Metod

Design

Restaurangchefer från tre restauranger med en stjärna i Guide Michelin har intervjuats. Fokus i studien har inriktat sig på framgångsfaktorer inom ledarskapet på stjärnrestauranger. Ekonomiska framgångar har inte studerats.

Urval

Enligt Bryman (2011) styrs urvalet av syftet. Utifrån Guide Michelin (2018) har Göteborgs stjärnkrogar tagits fram, då de med sin utmärkelse anses framgångsrika. Därifrån skulle tre restauranger väljas ut. Då det bara finns sex restauranger i Göteborg som har tilldelats en stjärna (Guide Michelin, 2018), kontaktades alla. Då många hade mycket att göra, var det endast tre restauranger som hade möjlighet att vara med i studien: Bhoga, Thörnströms kök och Koka. Från varje restaurang har någon av de olika ledarna intervjuats, restaurangchefer och den som har mest övergripande ansvar för hela verksamheten.

Bekvämlighetsurval har tillämpats för att finna respondenterna till intervjuerna. Bryman (2011) menar att det innebär att författaren kom i kontakt med de personer som för tillfälligt hade tid att delta i studien.

Datainsamling

För att arbeta fram relevanta frågor gjordes en förstudie genom tidigare forskning, som framgår i bakgrunden. Ett mejl skickades ut till de sex restaurangerna som tilldelats en stjärna från Guide Michelin i Göteborg. I mejlet framgick en förfrågan om att delta i en individuell intervju. Här bifogades även intervjufrågorna, se bilaga 1. Två av restaurangerna svarade direkt medan den tredje även behövde kontaktaktas per telefon för att få respons. Tid för intervjuerna kunde bokas och alla genomfördes med mycket gott bemötande från restaurangcheferna på de olika ställena. Då en av de personer som intervjuades tvingades stanna hemma från jobbet dagen intervjun var avtalad pga. sjuka barn, erbjöd denne sig att göra intervjun per telefon. Videosamtal hade varit att föredra då vi hade kunnat se varandra och det hade blivit personligare men pga. tekniska problem blev intervjun enbart över ett röstsamtal. Samtalet spelades in för att efteråt kunna transkriberas och analyseras genom kvalitativ innehållsanalys (Graneheim & Lundman, 2004).

De andra två intervjuerna gick till på följande vis: Vi träffades i deras restaurang under dagtid innan deras öppning, för att få göra intervjun i en lugn och stillsam miljö (Bryman, 2011). Intervjun inleddes med en kortare presentation av uppsatsen, som också framgick väldigt kort i det utskickade mejlet. Därefter fick respondenten berätta kort om sig själv. De intervjuade hade redan innan fått tillgång till frågorna så de var förberedda. Hela samtalet spelades in på mobilen för att sedan kunna transkriberas. Eftersom jag var själv togs inga anteckningar då jag ville fokusera på de inspirerande personerna jag intervjuade (Kvale & Brinkmann, 2009). Varje intervju tog ungefär 45 minuter och gjordes inom tiden 23 april – 3 maj 2018.

Intervjufrågor valdes utifrån förstudien styrt av syftet (Bryman, 2011). Då uppsatsen går ut på att ta fram respondenternas personliga tankar kring det professionella ledarskapet ställdes frågorna öppet så de kunde besvaras på ett bekvämt sätt och ha möjligheten att utveckla svaren (Fangen & Sellerberg, 2011). Frågorna ska vara tydliga och konkreta men får inte vara för strukturella så de styr respondenten för mycket utan det ska finnas utrymme för egna funderingar och värderingar (Bryman, 2011). Den som intervjuar måste vara flexibel och kunna ändra sina frågor och frågeföljd efter intervjuns gång. Frågorna bör vara anpassade efter respondentens perspektiv och ett, för denna, lätthanterligt språk bör användas. Denna typ av intervju kallas semistrukturerad och används då den maximala flexibiliteten vill utnyttjas (Bryman, 2011). Så som Csikszentmihalyi (1996) rekommenderar hölls intervjuerna som en öppen dialog, även om intervjuaren till mesta dels lyssnade på respondenten.

Inspelning av intervjun gjordes för att efteråt kunna tolka, analysera och transkribera intervjun och få en större förståelse till respondenten. Det är lätt att missa avgörande detaljer om endast anteckningar förs samt att det kan vara svårt att tolka uttryck, fraser och känslor. Inspelning är även bra då det är enkelt att gå tillbaka till intervjun vid ett senare tillfälle om frågor eller oklarheter uppstår efter transkriberingen. I en kvalitativ intervju är svaren oftast långa och väl utförliga. Om ingen inspelning görs är det lätt att vissa delar faller bort. Därför är det viktigt med en bra ljudupptagare (Bryman, 2011). I detta fall användes en mobiltelefon som ljudupptagare.

Med ljudinspelning kan man lyssna på intervjun igen och lättare tolka känslor som uppkommit vid intervjun, höra om respondenten suckar, tar en paus för att tänka lite extra, blir känslosam eller glad. Känslor är en viktig del i intervjun och dessa känslor går inte att få ner på anteckningar, därför är det bra att spela in. Det är viktigt att lyssna och försöka förstå vad det är respondenten säger (Bryman, 2011). Ytterligare en fördel med att spela in intervjun är att sedan kunna värdera sin intervjuteknik och förbättra den och ta det med till de kommande intervjuerna som gjordes (Trost, 2005).

För att enklare kunna sätta in svaren i ett förståeligt sammanhang togs enklare bakgrundsfakta upp med fokus på deras tidigare och nuvarande yrkesroll (Bryman, 2011). För mig räckte det att uppskatta åldern och könet.

Vetenskaplig insamling

Den främsta sökkanalen som användes var Supersök som är en söktjänst från Göteborgs universitetsbibliotek. Göteborgs universitetsbibliotek har varit en stor tillgång med sitt utbud av studentlitteratur. Inspiration har hämtats från andra uppsatser och avhandlingar, både referenser och för uppsatsens struktur och uppbyggnad. Bryman (2011) menar att det är viktigt med försiktighet i användandet av sekundärkällor då det är källans tolkning av primärkällan. Därför har sökningar gjorts för att leta upp primärkällorna. Utöver tidigare nämnda sökkanaler ändvändes även DiVA-portalen och Google.

Som en inledande inspiration och för att skaffa förståelse för ämnet sågs dokumentären Hunger från svtplay (Jackson, Landelius & Stockare, 2015), som handlar om Frantzén, den enda Restaurangen i Sverige som belönats med tre stjärnor från Michelinguiden (Guide Michelin, 2018).

Databearbetning och kvalitativ innehållsanalys

Genom kvalitativa studier ligger vikten vid att söka förståelse och förklaringar på olika situationer i stället för att fokusera på det som är sant eller falskt (Csikszentmihalyi, 1996). För att få en inblick i hur stor betydelse ledarskapet har i en restaurangs framgång ha en kvalitativ studie genomförts (Bryman, 2011). Konventionell kvalitativ innehållsanalys är en empirisk vetenskaplig metod och används när fokus ligger på att olika texter ska tolkas. Med hjälp av empiriskt material ska mönster därefter kunna grundläggas och slutsatser dras utifrån innehåll av olika texter (Graneheim & Lundman, 2004). Intervjutexterna summeras, analyseras för att finna mönster i tolkningarna (Graneheim & Lundman, 2004).

För att bearbeta insamlad data transkriberades de inspelade intervjuerna till textfiler och analyserades och sedan sammanfattades i resultatdelen. Studien har fokuserat på att finna tolkningar, citat och uttryck från det respondenterna delat med sig av i intervjuerna (Kvale & Brinkmann 2009).

För att få en djupare inblick i analysprocessen redovisas den lite mer ingående här:
Alla intervjuer transkriberades till textfiler som namngavs med restaurangens namn, för att hålla respondenterna anonyma. För att underlätta processens gång för författaren framgick namnet på restaurangen, då analysprocessens första utkast endast läses av författaren själv som vidare håller materialet hemligt, kan ingen komma till skada enligt Vetenskapsrådet (2017). Det transkriberade materialet lästes igenom flera gånger för att öka förståelsen över vad som faktiskt sades (Graneheim & Lundmann, 2004). Här kunde meningsbärande enheter

identifieras och kondenseras till en mer lätthanterlig text för att därefter kodas. Koderna blir som rubriker för vardera meningsbärande enhet men översikten förenklas ytterligare samtidigt som sammanhanget behålls. För att fortsätta analysprocessen kategoriseras koderna. Några utav koderna med liknande innehåll fick gå samman under samma kategori. Det ska finnas tillräckligt med kategorier för att ingen data som är relevant relaterat till syftet går förlorad (Graneheim & Lundmann, 2004).

Kodning

David och Sutton (2016) menar att kodningen innebär en process där nyckelord stryks under. Nyckelorden är vanligt förekommande svar eller ord där det går att finna ett samband dem emellan. I min analysprocess har jag därför läst igenom min insamlade empiri och strukit under nyckelord för att hitta både likheter och skillnader i texten. Dock ska det nämnas att om en annan individ skulle tolka min insamlade empiri men haft andra frågeställningar så skulle andra nyckelord kunna upptäckas.

Min kodning resulterade i att följande koder återfanns: prestation, stress, kreativitet, rivalitet, kommunikation, flexibilitet, krav, kunskapsbrist, mål, lågavlönat arbete, vikänsla, motivation, okvalificerad personal, kvalitet, kundfokuserat.

Tematisering
I denna fas av analysen är intentionen att skapa teman utifrån de koder som återfunnits. Detta kan dels vara något som jag upplever som intressant eller av vikt utifrån den insamlande empirin. Utifrån ovannämnda koder skapades tre differenta teman:
1. Kundfokus
2. Måluppfyllelse
3.Motiverande ledarskap

Etik

Etiska överväganden skall göras för att uppsatsen ska få sin fulla tillförlitlighet (Vetenskapsrådet, 2017). För att deltagarna i uppsatsen inte ska komma till skada eller känna sig kränkta ska de skyddas enligt individskyddskravet. Under individskyddskravet ingår informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet betyder att författaren ska upplysa och informera deltagaren om vilka villkor som gäller för deltagandet i uppsatsen. Det ska framgå att deltagandet är frivilligt och att det när som helst kan avbrytas utan negativa konsekvenser. Deltagaren ska enligt samtyckeskravet lämna sitt samtycke för deltagande. Deltagaren äger rättigheten att själv bestämma över sitt deltagande och i vilken omfattning detta sker. Konfidentialitet har nära anknytning till sekretess och offentlighet, vilket betyder att deltagarna ska ges största möjliga anonymitet och personuppgifter ska skyddas på ett sådant sätt att obehöriga inte kommer åt dom. Insamlad information om deltagarna får enligt nyttjandekravet inte användas i något annat sammanhang än i uppsatsens ändamål. Insamlade uppgifter får användas om deltagaren ger sitt godkännande (Vetenskapsrådet, 2017).

Alla intervjuade personer har godkänt att de blir omnämnda i uppsatsen men på grund av etiska skäl framgår endast vilka restauranger det är som deltagit, detta för att hålla de intervjuade personerna anonyma och skydda dem från skada eller att bli kränkta i framtiden. Innan inspelningen började informerades personerna om villkoren för intervjun som är

grundande för uppsatsen. Samtliga respondenter gav sitt samtycke att intervjun spelades in (Vetenskapsrådet, 2017).

Fenomenologi

Vid en fenomenologisk analys ligger inte betydelsen i att utforska vad som är sant eller falskt, utan det största fokuset är relevansen att tolka urvalet (Larsson, 1986). Ett fenomenologiskt tolkningsperspektiv talar för och koncentrerar sig på respondenternas erfarenheter och den sociala omvärlden (Denscombe, 2009). Ett vanligt förekommande begrepp inom fenomenologin är uppfattning, som grundar sig på människors sätt att analyserar och se omvärlden på. Detta tillsammans med kvalitativ analys befordrar jämförelsen mellan individers olika uppfattningar. Fenomenologi betyder att författaren inte ska lägga vikt vid om påståendena är sanna eller falska, utan denne ska analysera respondenternas uppfattningar. Fenomenologi handlar om att författaren ska avgränsa individens uppfattning om ett fenomen och hur fenomenet beskrivs (Uljens, 1988).

Resultat

För att göra resultatet mer överskådligt och för läsaren enkelt kunna knytas samman med syftet har resultatet delats in i fyra olika rubriker. I resultatet redovisas informanternas svar där det påvisas ledarskapets betydelse i en stjärnkrogs framgång, vilka egenskaper som utgör en bra ledare och generella framgångsfaktorer i branschen och som ledare. Avslutningsvis har slutsatser dragits om skillnader i ledarskapet inom en stjärnkrog jämfört med restauranger i lägre segment.

Nedan förekommer citat från tre olika intervjupersoner som fått de anonymiserade benämningarna A, B och C.

Ledarskapets betydelse

Det framgår ganska tydligt att de intervjuade ledarna är enade om att det är viktigt att lyssna till sin personal. En verksamhet och ett ledarskap blir aldrig framgångsrikt om det inte finns engagerade medarbetare som kan utföra konceptet. ”Det spelar ingen roll hur bra koncept du har om du inte har någon som kan genomföra det” enligt intervjuperson A (personlig kommunikation, 2018, 23 maj). Ledarskapet är A och O och värderas högt.

En av respondenterna menar att det är lika viktigt att även ha en ledare för varje kväll, på plats. Personen måste kunna besitta kunskapen att kunna lösa de problem som kan tänkas uppstå under kvällen. Det är viktigt att tänka långsiktigt men även planera för varje dag. Lika viktigt som att alltid ha en ledare på plats är det viktigt att alla måste känna sig likvärdig och jobba i ett team. ”Jag värderar ledarskapet högt samtidigt som jag inte tycker man ska ha någon hierarki, alla jobbar och gör samma saker” enligt intervjuperson B (personlig kommunikation, 2018, 25 maj). Alla gör samma saker på jobbet, även om t ex restaurangchefen har vissa tillkommande uppgifter.

Ledaregenskaper som utgör en bra ledare

För att styra sin personal på ett bra sätt är det viktigt att se medarbetarnas styrkor och lyfta dom. Varje individ bör ses för vad den är och utifrån detta kan ett bra team sättas ihop. Om fokus läggs på det som är bra, höjs lägsta nivån och det som är dåligt blir ofta bättre. Ett ord som ofta är återkommande i intervjuerna är lyhördheten inför sin personal. Vad vill dom ha ut

av arbetsplatsen? Samtidigt som det poängteras att den som är för lyhörd och vill vara bra på allt, lätt tappar fokus. ”Det är viktigt att vara lyhörd och ta reda på vad det är personalen vill ha” enligt intervjuperson C (personlig kommunikation, 2018, 3 juni).

Det är viktigt att organisera som om det vore en större arbetsplats. Värde ska sättas på det man håller på med och ett aktivt arbete med ledningsgrupper och ansvarsområden bör prioriteras. Man ska hjälpa och stötta varandra. Personalen måste känna trygghet i det dom gör och det positiva som finns ska belysas samtidigt som ledaren måste lyssna och lyfta sin personal. Positiv energi är viktigt. ”Förmedla en helhet och den ska nå hela vägen fram till gästen” enligt intervjuperson A (personlig kommunikation, 2018, 23 maj).

För att bli en bra ledare inom branschen är det viktigt att vara lyhörd, ha ett stort intresse och passion för det man gör. ”Man måste tycka det är roligt med service” enligt intervjuperson B (personlig kommunikation, 2018, 25 maj). Vilja att lära sig mer måste finnas där hela tiden och utan ett stort engagemang kommer man ingenstans. Ledaren skapar förutsättningarna och visar vägen. Ledaren ska besitta god, positiv vilja framåt och både ha och utstråla positiv energi utåt. ”Det måste vara en utmaning annars är det inte roligt” enligt intervjuperson A (personlig kommunikation, 2018, 23 maj).

De intervjuade ledarna är enade om att en ledare absolut inte ska hänga ut sina medarbetare och skjuta på personalfrågor och personalproblem. Det blir aldrig bra. ”Värdet i att få ett team att jobba mot samma mål” enligt intervjuperson C (personlig kommunikation, 2018, 3 juni).

Framgångsfaktorer

Rekrytering är kostsamt och tar onödig tid, därför bör vikten läggas vid att få sin personal att vilja stanna. Det kan vara svårt att motivera personalen att stanna inom branschen pga branschens låga löner, därför är ledarskapet ännu viktigare. Många lämnar branschen efter kanske 10 år och skolar om sig. Det är viktigt att skapa en bra miljö där folk vill stanna kvar. Ledarskapet är viktigt men det är lika viktigt att sätta ihop bra personal för att utgöra en bra grupp. Gruppdynamiken måste hållas god och känslan av samhörighet och att vara ett med teamet måste ges. ”Arbeta framåt med gemensamma mål för restaurangen” enligt intervjuperson C (personlig kommunikation, 2018, 3 juni). Det är därför viktigt att vara lyhörd mot sin personal och mot sina gäster för att kunna arbeta fram ett så bra koncept som möjligt. ”Ledarskapet blir a och o, nivån man försöker ligga på fungerar endast om man har bra medarbetare” enligt intervjuperson A (personlig kommunikation, 2018, 23 maj).

Det ekonomiska intresset finns fortfarande inom en stjärnkrog men det läggs mer fokus på ett högre kvalitetstänk. Här läggs tid för utsmyckning av matsalen, dekoration av maten och vid bokningar. Det är samma tid som det spelas med men tiden förskjuts till något annat. Gästnöjdheten måste vara hög och den ska finnas hela tiden.

Skillnader på stjärnkrogar och restauranger i lägre segment

Ett fel som ofta ses inom restaurangvärlden är att den ledande organisationen jobbar för kortsiktigt och enbart ser på dagen. I stället bör fokus ligga på vad som händer om ett år. Den hårda pressen på personalen är ett ofta förekommande faktum och en osund stress byggs upp. Ofta saknas kunskap. För att hålla kvar omtyckt personal inom branschen erbjuds högre positioner utan att utbildning premieras. Det kan leda till svårigheter inom verksamheten som t ex att ha koll på vilka rättigheter och skyldigheter man har.

Generellt sett premieras ledarskapet högre på en stjärnkrog. ”Kan man inte behålla personal pga. bristande ledarskap är det katastrof” enligt intervjuperson B (personlig kommunikation, 2018, 25 maj). I en restaurang i ett lägre segment läggs ofta fokus på den dagliga verksamheten och den pushas till det yttersta. Det finns stjärnkrogar som också jobbar så men det förekommer i högre grad i ett lägre segment. Detta tros bero på den mer kvalificerade personalen som återfinns på stjärnkrogarna. Med mer kvalificerad personal slipper man ofta problem som uppstår med mindre kvalificerad personal. Då utbildningsståndpunkten inte är lika hög finns risk att personen inte känner till rättigheter och skyldigheter.

Diskussion

Inledningsvis diskuteras metoden under metoddiskussionen och därefter resultatet under resultatdiskussionen.

Metoddiskussion

Innan intervjuerna ägde rum gjordes en förstudie som underlag för hela uppsatsen och för intervjufrågorna. Det finns relativt mycket tidigare forskning gjord inom måltidskunskap och ledarskap inom måltidssektorn som har varit en god grund och styrker trovärdigheten då det finns så pass mycket litteratur. Litteraturen har stärkt förståelsen för den komplexa miljön inom Guide Michelin- och fine dining restaurangerna. Då uppsatsen bygger på ledarnas egna tankar anses valet av en kvalitativ studie mest optimalt (Fangen & Sellerberg, 2011).

Jag ser de semistrukturerade intervjuerna som en styrka i denna uppsats då jag endast har haft möjligheten att träffa tre ledare inom tre olika restauranger och på så sätt ändå fått ut så mycket som möjligt från dem. De är alla tre ledargestalter från restauranger som har hög framgång vilket påvisas genom restaurangernas stjärna i Guide Michelin. De semistrukturerade intervjuerna har varit mycket givande och jag har fått ut det maximala utav samtalet. Då respondenterna fick tillgång till frågorna innan själva intervjun ägde rum kunde de förbereda sig väl. Under intervjun gavs möjligheten till flexibilitet i intervjufrågorna då de kunde tala fritt utifrån frågor som inte var strikt styrda. Tillförlitligheten hade varit högre med ett större antal intervjuer och resultatet hade kunnat se annorlunda ut. Samtidigt är de tre respondenterna överens i sitt resonemang vilket jag ser som en ytterligare trovärdighet. Genom observationer kunde jag fått andra och egna infallsvinklar genom att observera ledarnas beteende i den faktiska miljön (Bryman, 2011), vilket kunde ökat tillförlitligheten för uppsatsen. Observationer kunde stärkt respondenternas svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Under intervjuerna använde jag mig av röstinspelning som varit till stor hjälp under transkriberingen och därmed har jag även kunnat stärka resultatet med citat (Trost, 2005).

Jag hade med en fråga om utbildning när jag intervjuade respondenterna. Dock har jag gjort ett aktivt val att inte ha med svaren. Detta då samtliga respondenter hade arbetat sig uppåt för att få en högre position utan att utbilda sig. Detta ämne anser jag dock hade varit intressant att undersöka för att belysa huruvida utbildning påverkar vilken tjänst man får i denna bransch.

Jag finner att resultatet från intervjuerna styrks i litteraturen och det inger hela arbetet en styrka. En svaghet är alltid tiden. Hur mycket tid som än ges, önskar jag att det fanns mer. Restaurangbranschen och ledarskapet är intressanta ämnen där jag inte kan få nog av kunskap.

Resultatdiskussion

Det är svårt att inte finna intresse för denna typ av ledarskap och ställa sig frågan hur mycket det påverkar framgången i restaurangen.

En slutsats att dra utav resultatet är vikten av ledarskapets stora betydelse i en framgångsrik restaurang. Respondenterna menar att utan ett bra ledarskap tappar man sin personal och utan personal finns det ingen som kan genomföra konceptet. Rekrytering kostar både tid och pengar och vikten bör därför läggas vid annat. Det är därför utav ytterst vikt att skapa en bra gemenskap som Ahrenfeldt (2007) styrker genom att påstå att det är gemenskapen som är grunden till framgången. Därav går det att tolka utifrån respondenternas svar att en av faktorerna bakom en framgångsrik resturang är att behålla kompetent personal. Detta skulle kunna tolkas som att en bra ledare som motiverar sin personal till att stanna på arbetsplatsen skulle kunna skapa likvärdiga måltidsupplevelser som en välrenommerad kock då ledarskapet enligt respondenterna är av stor vikt. Det kan därför vara av stor vikt att granska vad det är i ledarrollen som driver sin personal till en gemensam framgång.

Ledaren ska besitta social kompetens för att tydligt kunna kommunicera till gruppen och skapa god gruppdynamik (Ahrenfeldt, 2007). För att kunna leda sin personal på bästa sätt är det viktigt att se deras styrkor och svagheter och sätta ihop en grupp utefter det. Det gäller därför att vara lyhörd inför sin personal och även lyssna till deras behov för att uppnå maximal framgång i verksamheten. Ahrenfeldt (2007) påstår att det samtidigt är viktigt att sätta upp tydliga mål för att alla ska ha en klar och tydlig riktlinje att jobba efter. Han menar även att känslan av individens värdefullhet ofta ökar kreativiteten. Därför är det av betydelse att uppmärksamma sin personal. Enligt Hohner (2013) ökar en fin balans av utmaningar och uppmuntra förtroendet hos medarbetarna. Personalen måste känna trygghet i det dom gör och veta vad som väntar dem. En ledare som vill att verksamheten ska nå framgång ska lyfta sin personal på ett positivt sätt som för dem ihop som grupp och för gruppen gemensamt framåt. Detta kan därav tolkas att det finns en önskan om ett pedagogiskt ledarskap där ledaren dels ska engagera personalen, dels skapa en delaktighet där målet är att personalen känner sig uppmärksammade samt har ett förtroende för ledaren.

Att finna passion i det man gör och ha ett stort intresse för det är ett måste för att bli en bra ledare inom restaurangbranschen (Balazs, 2001). Man måste tycka det är roligt med service och utstråla det. Enligt Maeley (2011) ska personalens professionalism tydligt framgå i bemötandet på en fine dining restaurang, dit alla Michelinrestauranger hör hemma. Även om detta enligt Guide Michelin (2017) inte bedöms när stjärnorna delas ut, så har gästerna en hög förväntan där av. Därför ska ledaren besitta kunskapen att kunna förmedla helheten genom sin personal som ska nå hela vägen fram till gästen. Ledare bör vara en positiv person som har viljan att föra denna positiva anda framåt vilket skulle kunna tolkas som att även ett visionärt ledarskap går att finna i restaurangbranschen. Detta då den visionära ledaren drivs av att agera som en form av inspiratör för sin personal där ledarens passion för arbetsområdet lyser igenom. Ett visionärt ledarskap karaktäriseras även av att uppmärksamma samt berömma sin personal med intentionen att få personalen medveten om att det är deras insats som bidrar till att de uppsatta målen nås.

En kommersiell restaurang har enligt Jonsson (2007) ett visst krav på sig att restaurangen är vinstdrivande för det är vinsten som betalar restaurangen, dess personal och det runt omkring. En fine dining restaurang har oftast inte samma ekonomiska krav på sig (Magnusson Sporre et al. 2013) och ges därför större svängrum att satsa på kvaliteten i maten men också i

servicen. Ledarskapet premieras ofta högre inom fine dining restauranger i hand med servicenivån och vikten vid matens kvalitet. Trots det måste ändå restaurangen gå med vinst. I fokus läggs maten som utbringar symbolen för restaurangen. Sternhufvud (1998) fyller i med att det är inte enbart slutprodukten som levereras till gästen som är den avgörande faktorn utan hur den serveras till gästen. Ottenbacher och Harrington (2007) menar att passionen för yrket slår högre än den själva ekonomiska vinningen. Att fine dining restauranger i en större utsträckning finns kvar efter ett flertal år anser jag belyser att en bra service samt välsmakande måltider föredras av konsumenten. För att uppnå dessa kriterier behövs ett bra ledarskap på arbetsplatsen för att ovanstående saker ska kunna levereras.

Restaurangbranschen är en komplex värld där vinnarskallar som brinner för yrket dominerar. Det goda ledarskapet är inte att förakta. Att gemensamt jobba sig mot gemensamma, uppsatta mål är en klar framgångsfaktor inom måltidssektorn.

Slutsatser (och implikationer)

Denna uppsats indikerar hur viktigt ledarskapet är för en restaurangs framgång. I min framtida profession som ledare inom kostsektorn är det av högsta vikt att ta med mig hur en ledare bör leda sina medarbetare för att nå ett långvarigt samarbete med dem och kunna skapa en restaurangkultur där man tillsammans som grupp kan nå framgångar både på individnivå och för hela verksamheten. Ytterligare forskning kan göras på mer detaljnivå för att plocka fram mer exakta framgångsfaktorer.

Referenser

Ahltorp, B. (2001). *Personlighet och framgång, en bok i praktisk psykologi för chefer och medarbetare*. Malmö: Liber AB).

Ahrenfelt, B. (2007*). Revir och ledarskap – en bok om organisatoriska revir.* Kristianstad: Liber AB.

Anderson, E. (2005). *Everyone eats: Understanding food and culture*. New York: New York University Press. Hämtad 18-02-15

Balazs, K. (2001). Some Like it Haute: Leadership Lessons From France's Great Chefs. In: *Organizational Dynamics*, Volume 30, number 2. 134 – 148.

Balazs, K. (2002). Take One Entrepreneur: The Recipe for Success of France's Great Chefs. In: *European Management Journal*, Volume 20, number 3. 247 – 259.

Björkman, H., & Zika-Voktorsson, A. (2008). *Kreativitetsboken – öka kreativiteten och innovationsförmågan på jobbet.* Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Bolman, L., Deal, T., & Holmqvist, A. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Collins, J. (2001*). Good to Great: hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. Stockholm: Bookhouse Publ.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity, Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.

David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (1:e uppl.). Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Escoffier, A. (1979) *Le guide culiniare.* Smithmark Publishers.

Fangen, K., & Sellerberg, A. (2011). *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Fine, G. A. (2008). The Culture of Production: Aesthetic Choices and Constraints in Culinary Work. *The American Journal of Sociology*. (97), 1268-1294. doi: 10.1086/229902

Guide Michelin. (2017). *Michelin Guide*. Hämtad 16 maj 2018 från: https://guide.michelin.com/se/about-us

Guide Michelin. (2018). *Michelin Guide – Restauranger i Michelinrestaurangen*. Hämtad 4 april 2018 från: https://www.michelin.se/om/guide-michelin

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today, 24*(2), 105-112

Gustafsson, G., & Kei, P. (2012). *Måltidens Fem Aspekter; Applicerad På Restauranger I Hongkong.*

Hedman, U., Holmström, L., Ingelse, M., Lindberg, C., & Gästakademien. (1999) *Serveringskunskap.* Stockholm: Gästakad. I samverkan med Sellin & partner.

Hohner, L. (2013). ”moder Theresa och Hitler var båda kreativa människor – Forskare Evelina Wahlqvist går på djupet med kreativitet och vad det innebär”. Ingår i: Göteborgsposten Söndag 2 juni, 2013, Bilaga Söndag – ekonomi. s. 6.

Jackson, T., Landelius, C. & Stockare, H. (2015). *Hunger* [TV-program]. Sverige: Sveriges Television.

Johansson, J. (2015). *Framgångsfaktorer i restaurangbranschen. Guide Michelin-kökschefer som kreativ ledare.* Örebro Universitet.

Jonsson, M. (2007). *Praktisk gastronomi: laga mat i restaurang.* Stockholm: Liber.

Jonsson, M. & Bagner-Jensmar, M. (2008). *Praktisk gastronomi: servera på restaurang.* Stockholm: Liber.

Jönsson, H. (2012). *Den gastronomiska revolutionen.* Stockholm: Carlsson.

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S., (1986). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Linköping

Magnusson Sporre, C., Jonsson, I. M., & Pipping Ekström, M. (2013). The Five Aspects Meal Model, FAMM: From Michelin Guide to public meal sector. *Culinary Arts And Sciences,* 188-197.

Mealey, L (2011). *What is fine dining?* Hämtad 2018-05-18 från: http://restaurants.about.com/od/restauranconcepts/a/FIne-Dining.htm

Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW.* Lund: Studentlitteratur.

Nordqvist, K., & Persson, F. (2011). *Förväntningar På Ledare Inom Restaurangbranschen.* Göteborg: Institutionen för mat, hälsa och miljö, Göteborgs universitet. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24483/1/gupea_2077_24483_1.pdf

Normann, R. (2000). *Service management – strategy and leadership in service buisness*. West Sussex England; John Wiley & Sons Ltd.

Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2007). The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 19, issue 6, 444 – 460.

Sipe. (2012). *New Oxford Rhyming Dictionary,* New Oxford Rhyming Dictionary.

Sternhufvud, U. (1998). *Kvalitet i tjänsteföretag: Hur den uppnås och upprätthålls.* Stockholm: Nerenius & Santérus.

Stodgill, R. M. (1974): *Handbook of Leadership - A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. (1988). *Fenomenografi: Forskning om uppfattningar: En metodologisk orientering inför KIF-projektet.* Göteborg.

Vetenskapsrådet. (2017): *God forskningsed.* Stockholm: Vetenskapsrådet.

Walter, U. (2011). *Drivers of customers service experiences. A customer perspective on co-creations, processes and activities.* (Doctoral thesis, Örebro Studies in Culinary Arts and Meal Science 8). Örebro: Örebro University.

Wood, R C & Brotherton, B (2008). *The Sage handbook of hosptality management*. London: SAGE Publications Ltd

Yukl, G. (2002*): Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River.

Bilagor

Bilaga 1

Brev som skickats ut till de restauranger som önskas intervjuas

Hej!
Jag är student vid Göteborgs Universitet och läser till kostekonom med ledarskapsinriktning och skriver nu min kandidatuppsats. I mitt examensarbete kommer jag att studera tre av Göteborgs stjärnkrogar, varav ni är en av de utvalda. Jag önskar komma i kontakt med någon i en ledande position, gärna ägare /chef eller liknande person. Det hade varit värdefullt för mig att få göra en intervju hos er.
Jag vill undersöka hur viktigt ledarskapet är i en restaurangs framgång.
Jag finner detta väldigt intressant då restaurangvärlden är en pressad bransch, i en stressad miljö, där snabba beslut kan vara avgörande. Det borde speglas i ledarskapet.

Jag tänker mig ungefär följande frågor

Hur viktigt är ledarskapet i en framgångsrik restaurang och hur högt värderar du det?
Vad tycker du att det krävs av ledaren?
Hur gör du som ledare för att styra din personal?
Vad anser du definierar ett bra ledarskap inom restaurangvärlden?
Hur tycker du att en typisk ledare är inom branschen?
Ser ledarskapet annorlunda ut hos en stjärnkrog jämfört med "vanliga" restauranger?
Beskriv/nämn de tre viktigaste faktorerna för att lyckas i restaurangbranschen.
Har du någon ledarskapsutbildning?
Finns det något som man absolut inte ska göra som ledare?

Jag hoppas på att få höra ifrån er!
Mvh Tina Ahlqvist