

Ledarskapets utmaningar och strategier i servicebranschen

Conor Sharma

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Företagsekonomi

Vasa 2024

EXAMENSARBETE

Författare: Conor Sharma

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktning: Internationell handel

Handledare: Kajsa From

Titel: Ledarskapets utmaningar och strategier i servicebranschen

Datum: 21.11.2024 Sidantal: 34

Bilagor: 1

Abstrakt

I detta examensarbete presenteras restaurangbranschens utmaningar som en ledare möter och vilka strategier som används mot dessa utmaningar. Restaurangbranschen är väldigt dynamisk och erbjuder mångsidiga arbetsuppgifter och med detta kommer det en stor del utmaningar, speciellt när branschen inte har något krav på yrkeskompetens. Utmaningar kommer i form av ekonomiska problem, personalhantering, kundnöjdhet och mycket mera. Branschen verkar i en dynamisk och föränderlig miljö, där yttre faktorer som globala händelser kan leda till betydande utmaningar för den dagliga verksamheten. Dessutom kan politiska beslut och lagstiftningsförändringar påverka branschens stabilitet och förutsättningar.

Syftet med examensarbetet var att undersöka de utmaningar som restaurangbranschen står inför och att analysera vilka strategier branschens ledare har implementerat för att säkerställa en effektiv och framgångsrik daglig verksamhet. I undersökningen inkluderades också vilka strategier som skulle vara optimala för att säkerställa och optimera företagets dagliga drift och hur man kan hantera interna utmaningar.

Informationsbehovet som låg till grund för studiens empiriska del baserades på kvalitativa data som samlades in genom strukturerade intervjuer med tio respondenter totalt. Urvalet bestod av personer som har en chefs- eller förmansroll i företaget. Intervjufrågorna, som jag själv utformade, baserade dels på min omfattande erfarenhet inom branschen, dels på teoridelen i detta examensarbete för att säkerställa en koppling mellan teoretiska insikter och praktiska erfarenheter.

Resultaten visar att utmaningarna för en restaurang var väldigt mångfaldiga och strategierna som respondenterna använde visade sig vara delvis otydliga eller ofullständigt implementerade, vilket främst berodde på tidsbrist. Dessutom varierade tillämpningen av strategierna beroende på vilken individ de inriktade sig mot. Analysen visar att mycket av gamla utmaningar ännu finns kvar i branschen och nya skapas dagligen som gör det till en mycket stressfull atmosfär i branschen för personer som arbetar full tid.

Språk: svenska

Nyckelord: ledarskap, strategier, restaurangbranschen, servicebranschen, utmaningar

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Conor Sharma

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja: Kajsa From

Nimike: Johdon haasteet ja strategiat palvelualalla

Päivämäärä: 21.11.2024 Sivumäärä: 34

Liitteet: 1

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä esitellään ravintola-alan haasteita, joita johtajat kohtaavat sekä strategiat, joita käytetään ratkaisemaan näitä haasteita. Ravintola-ala tarjoaa monipuolisia työtehtäviä ja on erittäin dynaaminen, mutta työtehtävien mukana tulee myös huomattava määrä haasteita ja erityisesti koska alalla ei ole pätevyysvaatimuksia. Ravintola-alan haasteet voivat liittyä taloudellisiin ongelmiin, henkilöstöhallintaan, asiakastyytyväisyyteen ja moniin muihin asioihin. Ala toimii ympäristössä, jossa muutokset ovat jatkuvia. Näiden muutosten taustalla voivat olla esimerkiksi maailmanlaajuiset tapahtumat, jotka vaikuttavat päivittäiseen toimintaan, tai hallitusten päätökset, joiden seuraukset heijastuvat alan toimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia erilaisia haasteita ravintola-alalla kohdataan ja mitä ratkaisuja tai strategioita alan johtajien on ollut pakko käyttää, että yrityksen päivittäinen toiminta sujuisi mahdollisimman kitkattomasti. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä strategiat olisivat optimaalisia yrityksen päivittäisen toiminnan varmistamiseksi ja tehostamiseksi sekä sisäisten haasteiden käsittelemiseksi.

Tutkimuksen empiirinen osa perustui laadulliseen aineistoon, joka kerättiin strukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen vastaajaa. Vastaajat toimivat yrityksessä johtajana tai esimiehen roolissa. Koska itselläni on laaja kokemus alalta, haastattelukysymykset pohjautuivat omaan kokemukseeni, ja niihin sisältyi myös kysymyksiä, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön teoriapohjaan.

Tulokset osoittavat, että ravintolan toimintaan liittyvät haasteet ovat erittäin moninaisia, ja haastateltavien käyttämät strategiat eivät olleet täysin johdonmukaisia johtuen ajan puutteesta ja siitä että strategiat vaihtelevat henkilöittäin. Analyysin perusteella alalla on yhä samoja vanhoja haasteita mutta uusia syntyy päivittäin, mikä tekee alasta erittäin stressaavan ympäristön, erityisesti vakituisille työntekijöille.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Johtaminen, strategiat, ravintola-ala, palveluala, haasteet

BACHELOR'S THESIS

Author: Conor Sharma

Degree Programme: Business administration, Vaasa

Specialization: International Business

Supervisor: Kajsa From

Title: Leaderships Challenges and Strategies in the Service Industry

Date: 21.11.2024 Number of pages: 34

Appendices: 1

Abstract

In this thesis, the challenges faced by leaders in the restaurant industry and the strategies are presented. The restaurant industry is a very dynamic environment that offers a wide range of tasks, and because of that it brings remarkable challenges, especially when the industry has no requirement for a professional skillset. Examples of such challenges are, for instance, financial problems, staff management, customer satisfaction and more. The restaurant industry is in an environment with constant changes either from what is happening globally, which can cause major problems with daily operations, or the government's decisions on changes.

The purpose of the thesis was to find out how different challenges are met in the restaurant industry and what strategies the leaders in the industry have implemented so that the company's daily operations flow successfully. The survey also included what strategies would be optimal to ensure and optimize the company's daily operations and how to handle internal challenges.

The information that filled the empirical part of the study was based on qualitative data collected through structured interviews with ten respondents total. The sample consisted of people who have a manager/supervisor's role in the company. Since I have a lot of experience in the industry, the interview questions were created by myself and included parts of the theory from this thesis.

The results show that the challenges for a restaurant were very broad and the strategies that respondents used were not fully dedicated in their strategies due to lack of time and that it varied from person to person that the strategies were used for. The analysis shows that many of the old challenges still exist in the industry and new ones are met daily, which make it a very stressful atmosphere, especially for people who work full-time.

Language: Swedish

Key words: Leadership, strategies, restaurant sector, service sector, challenges

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering.....	2
1.2	Syfte.....	3
1.3	Forskningsfrågor.....	3
1.4	Avgränsning	3
1.4.1	Restaurangens ursprung.....	4
1.4.2	Statistik över företag i Finland	4
1.4.3	Ledarskapets syn och roll i restaurangen	6
2	Tidigare forskning	8
3	Teori.....	10
3.1	Servant Leadership.....	11
3.2	Kai-zen som motivationsmodell för en restaurangsledare.....	12
3.3	Servant vs. Kaizen	14
4	Metod.....	15
4.1	Kvantitativa forskningsmetoder	15
4.2	Kvalitativa forskningsmetoder	16
4.3	Vilka metoder och varför?.....	16
5	Empiriska delen	17
5.1	Intervjuernas resultat	19
5.2	Analys.....	25
5.3	Min erfarenhet som ansvarig.....	29
6	Validitets och reliabilitets diskussion.....	30
6.1	Validitets diskussion	30
6.2	Reliabilitets diskussion	30
6.3	Resultat	31
7	Källförteckning.....	32

Figurer

<i>Figur 1. Statistikcentralens tabell (Työmarkkinatori, 2024)</i>	<i>5</i>
<i>Figur 2. Företagen 2024 (Statisticentralen, 2023 b)</i>	<i>5</i>
<i>Figur 3. Restaurangs struktur (Nordqvist & Persson, 2010).....</i>	<i>7</i>
<i>Figur 4. bild på Lean thinking (Mcmahon, 2021).....</i>	<i>13</i>
<i>Figur 5. Bild på 5S (Six Sigma, 2017).....</i>	<i>13</i>
<i>Figur 6. Succé bildexempel (Bernard, 2018).....</i>	<i>25</i>

1 Inledning

Med en ökande efterfrågan på service och ökad konkurrens står företag som är inom servicebranschen inför mera utmaningar när det gäller att leverera högkvalitativ service samtidigt som de upprätthåller en mer lönsam konkurrenskraft. Servicebranschen omfattar flera sektorer, såsom hotell och restaurang, hår- och skönhetsvård, motion och idrott samt turism och fritid. I denna studie har jag valt att fokusera på restaurangbranschen, som kännetecknas av sin dynamiska natur, höga konkurrensnivå och höga kundkrav.

Ledarskapets roll inom restaurangbranschen är centralt för att säkerställa restaurangens dagliga drift, kvalitet på service, personalomsättning och att arbetsmiljön fungerar effektivt. I sådana roller möter man också utmaningar som kräver specifika strategier och färdigheter för att hantera. En av de största utmaningarna för en ledare är personalomsättning och arbetsmiljö. Restauranger upplever hög personalomsättning, där många som anställs lämnar sin tjänst efter en kort tid. Detta gör det kostsamt och tidskrävande för restaurangen när det leder till kontinuerlig rekrytering och träning av ny personal. Arbetsmiljön är svår att hålla stabil när personalen ständigt byts ut och detta leder till hög stressnivå för den som är i ledarskapsrollen. Oberoende av detta måste ledare ha förmågan att delegera uppgifter effektivt och fatta snabba beslut för att lösa problem eller förbättra kundupplevelsen, särskilt när det gäller att hantera klagomål eller missnöje. Det är viktigt att en ledare ser till att trots långa skift och belastning av högt arbetstempo upprätthålla en positiv arbetsmiljö där personalen känner sig motiverad och engagerad. Även problem som underbemanning utmanar en ledare att täcka alla skift jämt över personalen, som leder till långa skift för personalen och gör det allt svårare att hantera stress för personalen och en ledare. Även kommunikationsproblem mellan ledning och personalen påverkar verksamheten negativt. För en ledare att skapa en arbetsmiljö där man öppet kan kommunicera utan missförstånd och att hantera stress på ett konstruktivt sätt är mycket viktigt. Konkurrens är också en stor utmaning eftersom nya restauranger öppnar ständigt, därför måste ledaren förbättra och förnya sin verksamhet med innovation och anpassa sig till trender.

Lönsamheten är också ett viktigt område när arbetslagstiftningen ändras, det kan snabbt påverka ekonomin negativt. Att hitta balansen för en ledare mellan att hålla kostnaderna nere och erbjuda högkvalitativ service kräver att man optimerar driften och förbättrar

effektiviteten utan att försämra kundupplevelsen. Servicebranschen blir alltmera populärt i Finland och restaurangbranschen är ett lätt alternativ för nya företagare som då leder till att de utmaningar som nämns i arbetet blir alltmer vanliga och med tiden blir problemområden större, därför är det en väldigt dynamisk bransch.

I detta arbete omfattas teori om ledarskap, organisering, riskhantering som sedan jämförs med informationen från undersökningen. Materialet kan användas av dagens ledare för att undvika att gå miste om inkomst och arbetskraft. Detta kan man lyckas med om man ändrar arbetsstrategier och ledningens metoder för att inte upprepa metoder som har orsakat misslyckandet i företaget. I examensarbetet har jag använt mig av AI-verktyg för att granska och justera språket.

Genom att använda AI-tekniken ChatGPT har texten finjusterats för att förbättra läsbarhet, struktur och stil utan att ändra innehållet.

1.1 Problemformulering

Restaurangbranschen är en av de mest dynamiska och utmanande sektorerna inom servicebranschen. Detta arbete ställer stora krav för en som har en roll av ledarskap i restaurangen, särskilt när det gäller att hantera personal, upprätthålla hög servicekvalitet och samtidigt säkerställa lönsamhet. Ledare inom denna bransch möter en rad utmaningar, från att motivera och behålla personal till att hantera stress och osäkerhet i en konkurrensutsatt miljö. Vilka specifika ledarskapsutmaningar står restaurangledare inför, och vilka strategier kan de använda för att övervinna dessa hinder för att förbättra arbetsmiljön, personalens välbefinnande och verksamhetens framgång?

Restaurangbranschen är känd för sina specifika ledarskapsutmaningar, speciellt för nya ledare som saknar vägledning, där höga krav på kundservice kombineras med snabba förändringar och ofta hög personalomsättning. Det leder till frågor om hur ledare kan upprätthålla effektiv personalhantering, motivation och arbetsmiljö, samtidigt som de hanterar operativa krav och ekonomisk hållbarhet. Vilka ledarskapsmodeller fungerar bäst?

Att balansera kundernas höga förväntningar och en hållbar arbetsmiljö är också en av de utmaningar en ledare har. Kundklagomål kan uppstå från bland annat betjäning och attityd till väntetider och restaurangens atmosfär. Branschen använder sig ofta av "kunden har

alltid rätt” som kan skapa problem när kunder uppvisar med dåligt beteende med att trakassera eller att vara respektlös mot personalen. Vilken väg måste en ledare gå för att hålla kunden nöjd men också bemärka personalens välmående till att också utveckla personalen?

Restaurangbranschen står också för utmaningar av ekonomiska faktorer, som hög inflation och globala kriser. Med dessa problem leder det till utmaningar från att hålla personalen kvar till att hålla verksamheten i gång. Hurudan lösning måste en ledare hitta för att inte verksamheten skall gå ner, och skapa mer arbete så att man inte går miste om arbetskraft?

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka de specifika utmaningar som ledare möter inom servicebranschen, med särskilt fokus på restaurangbranschen. Arbetet tittar närmare på strategier som används för att hantera dessa utmaningar samt utforska hur ledarskap påverkar personalens motivation, arbetsmiljö och kundnöjdhet.

1.3 Forskningsfrågor

Forskningsfrågorna riktar sig till personer som har en ledarskapsroll i restauranger, alltså restaurangchefer. Forskningsfrågorna är de frågor som jag själv ställer upp och som jag vill ha svar på genom detta examensarbete, intervjufrågorna som ställs till ledarna är en materialinsamlingsmetod. Forskningsfrågorna kommer också visa om utmaningar nämnt i arbetet är stärkt av det vad som besvaras av respondenten och liknelser för respondentens lösningar jämfört med mina teorier.

1.4 Avgränsning

Servicebranschen är ett ganska brett område som syftar på tjänster som riktar sig mot privata kunder för att öka människors välbefinnande. Det här arbetet kommer fokusera endast på restaurangbranschen med källor och forskningsmaterial som kommer att användas för att stärka arbetets syfte och som mål att hitta teoretiska lösningar som privata företagare kan implementera i sitt företag. Detta arbete riktar sitt fokus enbart mot Österbotten, eftersom undersökningarna kommer göras specifikt i företagen som finns i Vasa. Ambitionen för att skriva arbetet kommer från att själv ha närmare 12 års erfarenhet

i branschen men jag har också fått möjligheten att lyssna på andra med liknande livsstil, vilket har gett mig en bredare bild. Det handlar alltså inte bara om mitt eget perspektiv, utan om att förstå hur det ser ut för andra också.

1.4.1 Restaurangens ursprung

Ordet "restaurang" syftade ursprungligen på en billig soppa eller en återställande consommé som var lätt tillgänglig i städer under 1700-talet. Vid denna tid var de enda ställena som serverade mat, var gästhusen eller kaféer med varierande kvalitet och dålig komfort. Ordets globala succé gjorde så att fransmännen motiverades med att höja kvaliteten med att erbjuda mindre maträtter som då först började i slutet av 1800-talet. Från 1800-talet till 1900-talet spreds ryktet runt om restauranger och därför fick det en ökning globalt. Efter 1900-talet började olika begrepp komma fram som brasserie, pub, snabbmat, diner som då var tecken på att branschen började bli mer populär. Ett mysterium omger frågan om vem som faktiskt grundade den första restaurange. Vissa menar att det rörde sig om två personer, medan andra hävdar att dessa två i själva verket var samma individ. De namn som ofta nämns i sammanhanget är Boulanger och Roze de Chantoiseau, som båda spelade en central roll i att göra begreppet "restaurang" mer välkänt. Det är tack vare deras insatser som vi idag har det moderna konceptet av restauranger. (Etcheverria, 2020)

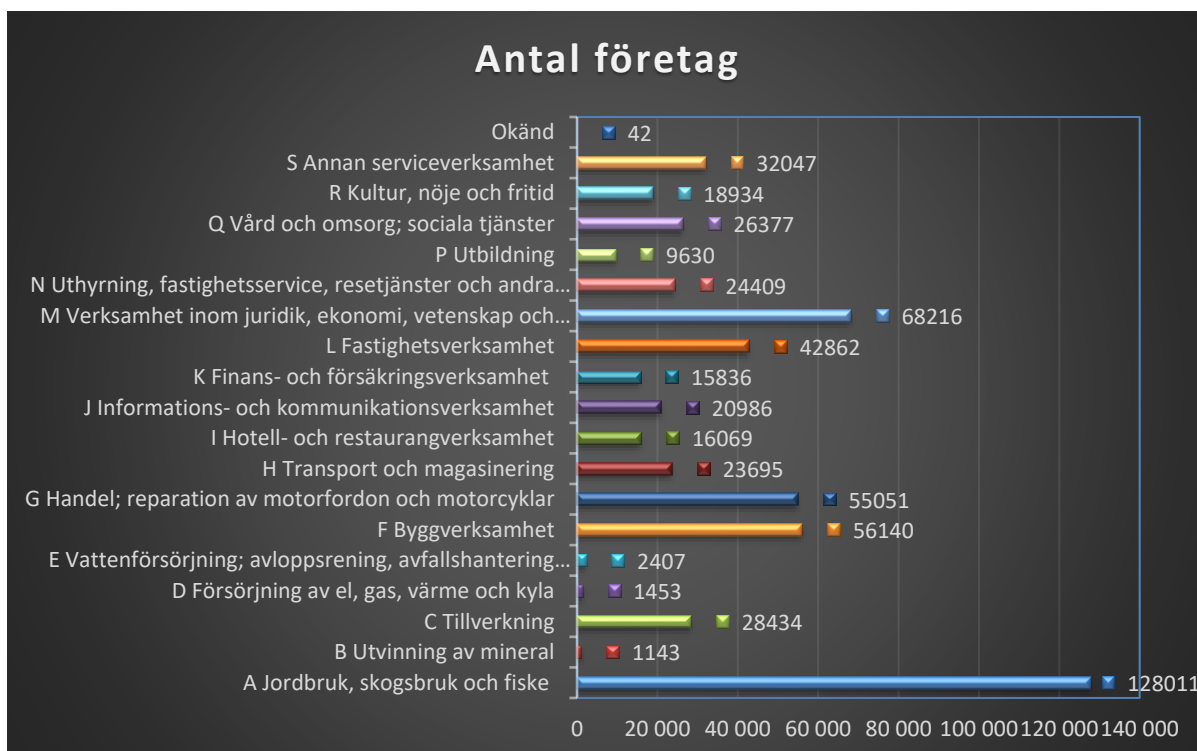
1.4.2 Statistik över företag i Finland

I detta kapitel tydliggörs hur stor servicebranschen är i Finland men också hur stor andel restaurangbranschen utgör av servicebranschen. År 2021 gjorde statistikcentralen i Finland en forskning på hur många företag det finns totalt i landet. Kategoriseringen börjar från A till S där A står för primärproduktion, B-E är industri, F är byggverksamheten, G handel och H-S är allting som räknas inom servicebranschen. Som man kan se i figur 1 är servicesektorn väldigt stor och är 51 % av företagen i Finland, tabellen är ett fint exempel på hur stor servicesektorn egentligen är, även fast arbeten inte är 100 % lika på alla sektorer inom servicebranschen, så jobbar man för samma mål, att erbjuda en tjänst eller produkter.



Figur 1. Statistikcentralens tabell (Työmarkkinatori, 2024)

En nyare tabell över 2022 i figur 2 visar mer detaljerat alla olika sektorer inom servicebranschen. Inom hotell- och restaurangbranschen finns totalt 16 069 företag. I denna siffra inkluderas även företag som bedriver verksamheten som liknar den som bedrivs av S, R, Q, P, n och H. Eftersom Finlands ledande import kommer från skog så är det inte så förvånande att A har största antal företag i skogsindustrin.



Figur 2. Företagen 2024 (Statistcentralen, 2023 b)

Man skulle tro att pandemin från 2020 skulle ha dragit ner på restaurangbranschen men enligt statistikcentralens information har hotell- och restaurangbranschen bara ökat åren 2019–2022. En bra lösning under pandemin som hjälpte sådana företag att fortsätta driva var tjänster som Wolt och Foodora men sen 2021–2022 när inflationen började så drabbades alla av det men ändå fortsatte branschen att öka. I tabell 1 visas att antalet restauranger ökade med 88 från 2020 till 2021 och sen en större förändring med 318 nya restauranger från år 2021 till 2022.

Tabell 1. Antal restauranger i Finland 2018–2022

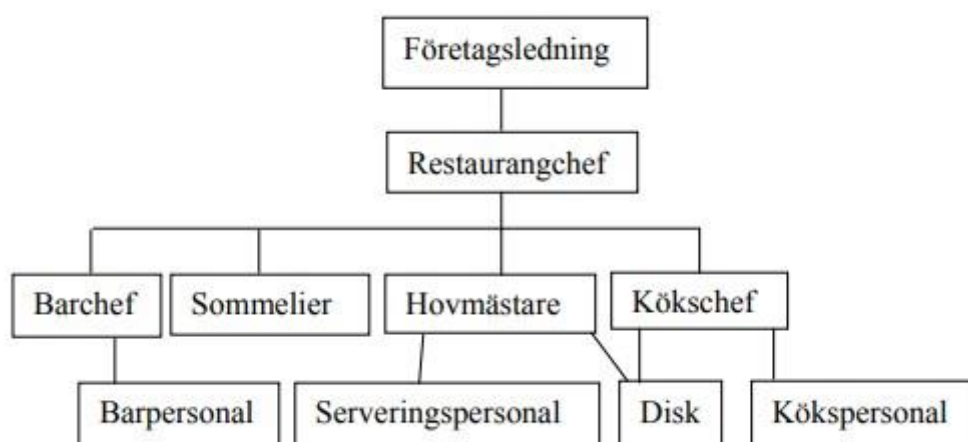
I Hotell- och restaurangverksamhet	Antal företag
2018	15 035
2019	15 515
2020	15 663
2021	15 751
2022	16 069

(Statistikcentralen, 2024 a)

1.4.3 Ledarskapets syn och roll i restaurangen

En kandidatuppsats från Göteborg Universitet av Nordqvist och Persson (2010) berättar hur ledarskapsrollen i restauranger ansvarar för restaurangens ekonomi, marknadsföring och säkerhet. Beroende på företag kan arbetet som restaurangchef innehålla administrativt arbete som lönesättning, fakturering och budgetering. I figur 4 visar Nordqvist och Persson ett exempel på ledarskapsstilar och verksamhetsstruktur i restauranger. I uppsatsen nämns det att det är svårt att direkt ge ett schema på hur en

restaurangs struktur ser ut eftersom det varierar beroende på restaurang.



Figur 3. Restaurangs struktur (Nordqvist & Persson, 2010)

Restaurangchefen har traditionellt ansvar för personal i baren, sommelierer, hovmästare och kökschef. I dagens läge har emellertid ansvaret för dessa roller ofta övergått till restaurangchefen, som i många fall även innehar funktionerna som hovmästare och sommelier.

Uppsatsen innehåller en bok *'Med- och motarbetare – personalpsykologi för chefer'* av Birgitta Ahlthorp (2006) som beskriver att det finns tre olika typer av människor som agerar på ett specifikt sätt på arbetsplatsen, samma även för en ledare. Dessa tre är auktoritära, demokratiska och autokratiska. Auktoritär är en som förstår sig på hierarkin på arbetsplatsen och anser det vara viktigt att anpassa sig efter detta. Den demokratiska ifrågasätter människor av den första typen och chefen. Autokratiska är sådana som inte bryr sig om hierarkin och visar detta genom att vara negativa mot chefens förslag. För auktoritära stilen innebär det kontrollbehov och minskad förtroende för sina medarbetaren medan en demokratisk ledare är motsatsen där demokratiska ledaren ser till medarbetarens behov, kompetens, motivationsfaktorer och delaktighet. (Ahlthorp, 2005)

Som ett modernt exempel kommer jag att använda mig av mina två restaurangchefer. Chef 1 representerar en ledarskapsstil som anpassar sig efter sin personal genom att identifiera de mest effektiva metoderna för att leda individer som kräver olika tillvägagångssätt. Denne chef har en tendens att visa stor tillit till personalens förmåga att utföra sina uppgifter effektivt, men för att säkerställa att arbetet blir korrekt utfört så är hen alltid

tillgänglig för att kontakta via telefon. Chef 2 strävar efter att skapa en idealiserad bild av en restaurangchef och begränsar sitt ledarskap till en mer strikt och kontrollerad stil. Denne chef tror starkt på "The Snowball effect", där en ledare som inte fullföljer sina åtaganden riskerar att personalen följer samma mönster av att lämna uppgifter ogjorda. Detta leder till att Chef 2 ofta får åtgärda situationen själv efter att ha märkt att problem har förvärrats över tid.

Chef 1 tillämpar en metod som kan anses mer flexibel och smart men har svårt att separera sitt privatliv från arbetslivet, medan Chef 2 ställs inför de största utmaningarna i att få personalen att upprätthålla rutiner och undvika att lämna arbetsuppgifter ogjorda. Det framgår således att även den mest genomtänkta och effektiva ledarskapsstrategin inte är utan sina egna problem.

2 Tidigare forskning

I detta kapitel berättar jag om tidigare forskning inom restaurangbranschen och vilka utmaningar som har tagits upp. Tidigare forskning inom Finland var svår att hitta, men jag stötte på några exempel som Enberg (2016) och Zampoukos, Persson och Gådin (2020) som var baserat i Sverige. Eftersom Sverige står inför större utmaningar än Finland, kommer jag att jämföra dessa resultat för att undersöka om de utmaningar som identifierats där även är relevanta för situationen i Finland, och mer specifikt i Österbotten. Det var också viktigt att se vilka strategier använts i tidigare forskning och var det något som liknar mina teorier i detta examensarbete.

I examensarbetet av Enberg (2016) diskuteras vikten av att implementera en effektiv ledningsmetod i stället för att förlita sig på den traditionella ledningsstil som är vanlig inom restaurangbranschen. Enberg (2016) vidareutvecklar detta genom att presentera två olika modeller för ledarskapsrollen, FIRO-modellen och LEAD-modellen. Enligt Enberg (2016) handlar det om att skapa en bättre gruppdynamik inom restaurangverksamheten. I sitt examensarbete anpassar han FIRO- och LEAD-modellerna för att bättre passa den finländska restaurangkontexten, vilket bidrar till att stärka samarbetet och ledarskapet inom dessa organisationer. FIRO står för Fundamental Interpersonal Relations Orientation som är ett verktyg en ledare kan använda för att förstå vilken situation arbetsgrupper är i och vad ledaren behöver för att kunna utveckla gruppen till en bättre och effektivare grupp.

FIRO-modellen är delad i tre huvudfaser och två mellanfaser, huvudfasen består av: tillhöra, rollsökning och samhörighet, medan mellanfaserna består av gemyt och idyll. Detta underlättar grupputvecklingen, men ständiga personalbyten och nya utmaningar försvårar processen. Som avslut i examensarbetet av Enberg (2016) teorier kommer vi till LEAD-modellen som är en förkortning av Lyssna, Entusiasmera, Argumentera och Dirigera. Vanligtvis kan man identifiera en ledare som använder sig av max 3 medan 4 är omöjligt att lyckas med men LEAD-modellen utnyttjar stilarna i olika kombinationer beroende på situationen du som ledare har. (Enberg, 2016)

Zampoukos, Persson och Gådin (2020) har forskat om hur långa arbetstimmar i restaurangbranschen kan leda till att gränser mellan arbete och fritid suddas ut, då personalen ofta umgås både i och utanför arbetet kan detta vara utmanande, samtidigt som det underlättar för personalen att prata om privata ämnen efter att ha tillbringat mycket tid tillsammans. Dessutom nämns hur alkohol- och drogkonsumtion ökar efter långa skift, vilket påverkar beteendet och gör arbetsmiljön sämre. Journalisten Hedström (2024) stöder att restaurangs arbetaren har största konsumtion av alkohol när man jämför med andra yrkesgrupper i Sverige men för tillfället finns det ingen liknande statistik över Finland. Zampoukos, Persson och Gådin (2020) påpekar att när en chef inte vidtar åtgärder mot sexuella trakasserier, leder detta till allvarliga konsekvenser som depression, stress, lägre arbetsinsats, högre frånvaro, minskad lojalitet till arbetsplatsen och fler uppsägningar, vilket i sin tur innebär stora kostnader för företagen. De framhåller även att sexuella trakasserier kan ses som en fråga om vinst eller förlust för organisationer. Vidare konstaterar Zampoukos, Persson och Gådin (2020) att det är svårt för ledare att balansera rollerna som arbetskompis och chef. Därför är det avgörande att upprätthålla en professionell distans på arbetsplatsen, oavsett vilken roll man har, och att som chef arbeta för en förändring där sexuella trakasserier hanteras på ett mer konstruktivt sätt än vad som sker idag.

Service recovery är en metod som organisationer använder för att upprätthålla kundnöjdhet genom att uppfylla kundens förväntningar och snabbt hantera situationer där servicen inte motsvarar dessa förväntningar. En dålig service kan riskera svårigheter att attrahera nya kunder eller att behålla lojala kunder. Examensarbetet av Strinnholm och Söderstjerna (2020) berättar hur viktigt det är för personalen att våga ta initiativ och hantera svåra situationer som uppstår till följd av en negativ serviceupplevelse. Ledarskap

som främjar initiativförmåga bland personalen är en stor fördel för restaurangbranschen och uppfyller kundens krav. Kunden är där för en upplevelse som personalen kan erbjuda med kompetens och engagemang men i stället så saknas kompetensdelen helt och orsakar en negativ serviceupplevelse där en kund ofta förväntar sig en snabb lösning som kan vara i form av rabatt eller gratis måltid. Personligt initiativ för bättre kompetens och engagemang har blivit alltmer efterfrågad i branschen och detta blir tydligt i kundernas upplevelse, men en möjlig lösning är att tillämpa empowering ledarskap. Målet med empowering ledarskap är att medarbetarna förbättrar sin kompetens för att själv lösa problem och att ta hand om egna utvecklingen, detta gör man med att erbjuda personalen möjligheter att förbättra färdigheter genom utvecklingserfarenhet, såsom att stärka medarbetarna samt erbjuda utbildning och stöd för att säkerställa högkvalitativa tjänster. (Zampoukos, Persson, & Gådin, 2020)

3 Teori

Ledarskap är en av de mest centrala funktionerna i alla organisationer, och särskilt inom servicebranschen spelar det en stor roll för att säkerställa att verksamheten fungerar effektivt. Ledarskap kan beskrivas som processen att vägleda, motivera och utveckla en grupp människor för att nå samma mål. Det handlar om att inspirera och utveckla medarbetarna men också att skapa en klar vision och att hantera interna/externa utmaningar.

Stora krav ställs på en ledare inom restaurangbranschen. Det höga tempot samt krav som ställs från både kunder och personal kan vara påfrestande och innebär betydande utmaningar för en ledare. En restaurangledare måste inte bara säkerställa att verksamheten fungerar effektivt, utan även hantera personalutmaningar, hög personalomsättning, långa arbetstider och stress. Restaurangledarens måste också bemöta kundens förväntningar för att återigen få kunden att besöka flera gånger. Därför är det viktigt för en restaurangledare att ha rätt kompetens och verktyg för att hantera utmaningarna.

I detta kapitel presenteras ledarskapsmodeller som man kan dra nytta av i restaurangbranschen. Teorierna kommer att fokusera på de områden där en ledare saknar

kompetens för att uppnå bästa möjliga framgång för företaget. De bristande kompetensområdena kommer att vara inriktade på interna aspekter av företaget, vilket innebär att fokus kommer att ligga på både personalen och ledaren själv. Avslutningsvis kommer en jämförelse att göras av hur likartade teorierna är och hur de kan tillämpas i dagens sammanhang, särskilt med avseende på användningen av modeller för att stödja utvecklingen.

3.1 Servant Leadership

Servant Leadership är en ledarskapsmodell som i praktiken delar ledarens makts roll med sina medarbetare och lägger andras behov samt personalens utveckling som huvudprioritering. Generellt uppfattas en ledare som en person med omfattande makt och kontroll som kontrollerar verksamheten och driver framgång för organisationen, en sådan ledare är ett typiskt exempel på hur man utgår från ett visst tankesätt där du är den personen som har mest ansvar och därför gör du alla dina beslut själv som får dig att driva företagets framgång med kontroll. Är den traditionella ledarstilens inverkan en vinst eller förlust? Det kan vara svårt att se, man kan ha en period där det går bra och sen perioder där det går sämre men man har ändå vänt sig med att rätta besluten har tagits för företagets bästa och det är bara ett tillfälligt hinder när det går sämre. Mest sannolikt beror detta på att personalen slutar och nya tas in eller världskriser. Greenleaf (1998) har en bok som är en samling av essäer som utvecklar hans grundläggande koncept "Servant Leadership" och i denna bok berättas hur ledarskap handlar om att omforma den traditionella ledaren till en som är empatisk, ödmjuk och engagerar för andras bästa. Greenleaf (1998) lyfter fram 3 viktiga centrala teman om vilka verktyg en Servant ledare borde använda för att nå bästa resultat och de är etiskt ledarskap, gemenskapsbyggande och personlig utveckling. År 1960 visade sig att människors driv och motivation är låg men Greenleaf (1998) säger att hitta ett gemensamt mål som alla i arbetsplatsen strävar efter löser problemet. För att hålla tempot i gång i utvecklingsfasen måste en ledare se till att lyssna på sin personal och vara mer empatisk.

"It is not 'I, the ultimate leader, who is moving this institution to greatness,' but instead, it is 'The dream, the great idea.' I am subordinate to the idea. I am a servant of the idea, along with everyone else involved in the effort." (Greenleaf, New Dreams Are Needed,

Vad en ledare kan dra från det här är att det räcker med att lyssna och vara mer empatisk mot personalen som i sin tur leder till att alla trivs mer på arbetsplatsen och är mer motiverad att prestera högre. I Restaurangbranschen räcker det nästan med det, man lär inte direkt se något resultat men i längden gynnar företaget mer. Nuförtiden ser man restaurangbranschen mer som ett tillfälligt sommarjobb eller kortvarigt jobb som man gör förrän man bestämmer sig att söka till det arbetet man vill egentligen göra, det kan bero på att man är ännu i den fasen av att studera ämnet eller att man ännu inte bara vet vad man vill fördjupa sig in till. Vad som händer är om man jobbar en relativ lång period i restauranger märker man snabbt motivations brist som sen leder till att man har noll driv för att fortsätta med sina mål man har planerat för framtiden. Det är därför viktigt att lyssna och arbeta tillsammans med sin personal för att nå målet man har satt för verksamheten och med detta är just Servant Leadership perfekt för en ledare till att bibehålla motivation bland personalen men också för att underlätta sin roll som ledare.

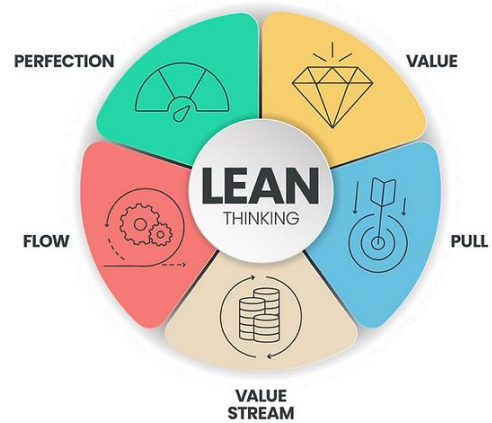
3.2 Kai-zen som motivationsmodell för en restaurangsledare

Kaizen är en japansk styrfilosofi som syftar till att ständigt förbättra och att utveckla processer. Kaizen är två skilda ord där Kai står för att ändra och Zen står för god och när man lägger ihop orden får man Kaizen som syftar på kontinuerlig förbättring. Ordet går genom förändringar från kontinuerlig ändring till snabba förbättringar som då kallas för Kaizen-evenemang, vilket är förbättringar som görs mer effektivt.

För många företag ser Kaizen och Kaizen-evenemang väldigt annorlunda ut än de traditionella förbättringsmetoderna. De traditionella förbättringsmetoderna ger vanligtvis inte de önskade resultaten och företagen tror inte på Kaizen som ett fungerande koncept. (Manos, 2007) säger att det möjligtvis ligger i mänsklighetens natur att vilja ha den stora, dramatiska förbättringen i stället för den enkla stadiga förbättringen som uppstår med attityden "så har vi alltid gjort det".

För att dra nytta av Kaizen borde man tänka på Lean-konceptet. Det börjar med Lean-lärling som förklarar förstå grundläggande koncepten inom Lean, till exempel Lean-101, slöseri, problemlösning, förändringsledning, 5S och visuell organisation. Lean-101 är ett tankesätt som lär en att se möjligheter och att ständigt förbättra dem. Tankesättet består av fem grundläggande principer:

1. Identifiera värde.
2. Kartlägga värdeströmmen.
3. Skapa flöde.
4. Etablera ett pull-system.
5. Stadig förbättring.



Figur 4. bild på Lean-thinking (Mcmahon, 2021)



Figur 5. Bild på 5S (Six Sigma, 2017)

5S liknar i hög grad Lean-tänkande men använder sig av andra ord, i praktiken är båda samma men det handlar bara om ditt egna tankesätt för arbetet du utför. Lean-tankesättet är mer optimal för en ledare att använda sig av medan 5S passar för vem som helst oberoende arbetsrollen men det kan vara utmanande att försöka hålla människor fast vid en filosofi av kontinuerlig förbättring när personen inte ser helheten vad detta kommer leda till och hurudant värde ger det en vanlig person som inte har ledarskapsrollen eller är en som driver

företaget.

Efter att ha genomgått stegen för Lean-lärling och implementera dessa i vardagen övergår vi till nästa steg Lean-presterare som bygger på mer komplexa Lean-koncept jämfört med Lean-lärling. Konceptet för Lean-presterare är flöde, Kanban och total produktivitets underhåll. Kanban kan man tänka som en karta på uppgifter som skall planeras, pågående uppgifter och slutförda uppgifter. Med Kanban ser man till att hålla ett arbetsflöde. Kanban hjälper också med andra koncept i Lean-presterare, lättaste vägen att gå här är att börja med kanban som sen stöder andra koncept som nämnts i examensarbetet.

Som sista steg avslutas det med Lean-tänkare, en Lean-tänkare ser situationer ur ett Lean-perspektiv och går bort från att använda enkla verktyg. Fördelarna med att använda Kaizen eller Kaizen-evenemang kategoriseras antingen som kvantitativa eller kvalitativa fördel. Som kvantitativ fördel sparar företaget pengar och tid, reducerad led/cykeltid, värde vs. Icke värdeadderande innehåll och färre steg i en process. I kvalitativ fördel belyser mer av

personen känslomässiga aspekter som att förbättra arbetsrelationer och färre incidenshändelser på arbetsplatsen.

En studie av Suarez-Barraza, Miguel-Davila och Morales-Contreras (2021) visar hur det har hjälpt personalen lösa komplett operativt problem med utmärkta resultat genom att eliminera brister och fel samt minska förekomsten av problemets effekter. Suarez-Barraza, Miguel-Davila och Morales-Contreras (2021) berättar också hur sällsynt det är att hitta tillämpningar av Kaizen filosofin i servicebranschen, detta kan bero på att man inte vill tro på att det är ett fungerande koncept eller att man ger upp för snabbt. Suarez-Barraza, Miguel-Davila och Morales-Contreras (2021) förklarar också hur Kaizen kan hjälpa restaurangpersonalen att visualisera teamets arbete och framsteg i problemlösning, vilket främjar en gemensam förbättring och utveckling för hela gruppen. Alltså det handlar inte om att en ledare påpekar ut en av medarbetarna som utför arbetet dåligt utan svaret som ges inom Kaizen-filosofin innebär att skapa en process som inte bara leder till individuella förbättringar utan också bidrar till förbättringar på ett organisatoriskt plan. Genom att arbeta med kontinuerlig förbättring gynnar man inte bara sig själv, utan också sina medarbetare, chefer och företaget som helhet. (Suarez-Barraza, Miguel-Davila, & Morales-Contreras, 2021)

3.3 Servant vs. Kaizen

I teori är båda strategierna i stort sett lika, båda strävar efter samma mål. Servant fokuserar mer på var en ledare borde förbättra och vilka saker en ledare borde tänka mer på för andras trivsamt och bättre mående på arbetsplatsen medan Kaizen är inte bara för ledaren men hela företaget som visar koncept med flera specifika steg för att nå bästa resultatet. Eftersom Kaizen bygger på ett gemensamt engagemang kan det inte lyckas om alla inte är överens om det. Däremot är Servant Leadership upp till ledaren själv att besluta om det är den vägen hen vill ta för att utvecklas och bli en bättre ledare utan att nödvändigtvis involvera hela gruppen i beslutet. Servant i längden är något som blir svårare och svårare när det är ett enkelt koncept och i dagens läge ändrar utmaningarna och blir alltmer komplicerat men däremot Kaizen uppmuntrar en att hålla rutiner och lösa problemen relativt snabbt med hjälp av alla i företaget. Fördelen här för en ledare är att använda sig av båda.

Först börjar ledaren med att implementera Servant ledarskap som sin ledarskapsstil för att säkerställa att arbetsmiljön fungerar med att personalen och ledaren arbetar i samband. Efter ett tag kommer ledaren få personalen att lita mer på hen med hjälp av verktyget som fick ledaren att inse att lyssna mer och att vara empatisk mot människor man jobbar med och som resulterar i en hälsosam och fungerande arbetsmiljö. Sen när Servant ledarskapsstilen kommer till fasan där hela personalen utvecklar tillsammans kan ledaren introducera Kaizen filosofin bland alla, uppmuntra att alla har rutiner och även fast de kan ändra å skapa en, mer svårare utmaningar än förut så görs det tillsammans och att det i slutet leder till en gemensam mål. För att uppmuntra personalen mera kan man från Kaizen filosofin också implementera ett belöningsystem för att uppmuntra personalen desto mera. Belöningsystemet kan vara så simpelt som att köpa presentkort till vad som helst för personen som har utvecklats mest och har visat mer resultat bland resten. Självklart kan detta leda till konflikt, men som forskning har visat tenderar människor att vara materialistiska. Om det ses som ett belöningsystem kan det kortvarigt skapa konflikt, men på längre sikt kan det motivera andra att prestera bättre.

4 Metod

I detta kapitel presenteras de metoder som har använts för att undersöka frågeställningarna som arbetet tar upp. Sen beskrivs hur insamlingen och bearbetningen av data har utförts. Metoden väljs för att ge en djupare förståelse över ledarskapsmodeller som användas i restauranger och samt för att analysera hur teorierna kan tillämpas i praktiken för branschens utmaningar.

4.1 Kvantitativa forskningsmetoder

Kvantitativ forskningsmetod är en forskningsstrategi som betonar kvantifieringen för insamling och analys av data, som är oftast i form av numeriska data och analysmetoder. Kvantitativ forskningsmetod ger högre betydelse för generalisering och replikering som innebär att resultaten är det viktigaste när det gäller analys och insamling av kvantitativt data. De viktigaste för kvantitativa forskningsmetoder ligger i att teorin genereras från forskningen. Det kallas för ett deduktivt förhållningsätt där teorin prövas med praktisk forskning. Hypoteser testas och formuleras genom insamling av data, och sedan kopplas till

resultaten av empiriska delen för att leda till potentiell bearbetning av befintlig teori. (Bryman & Bell, 2017)

4.2 Kvalitativa forskningsmetoder

Kvalitativ forskningsmetod är en strategi som handlar om att lägga fokus på att samla in och analysera en större mängd mjuk data. Med kvalitativ forskning lägger man större fokus på den sociala verkligheten utifrån människors erfarenhet och uppfattning i stället för numeriska data. Data samlas in genom observationer och intervjuer av människor som därav hjälper förståelsen av sociala verkligheten. Kvalitativ forskning kan tolkas som en forskningsstrategi som vanligtvis betonar ord snarare än kvantifiering vid analys och insamling av data och som övervägande betonar ett induktivt förhållningssätt till förhållandet mellan teori och forskning, där tonvikten ligger på generering av teorin. Induktion innebär att forskaren drar generaliserande slutsatser och utformar teori från observationer och empiriska data. (Bryman & Bell, 2017)

4.3 Vilka metoder och varför?

Eftersom studiens syfte handlar om ledarskapets utmaningar i servicebranschen och dess strategier så har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats för studien, eftersom vi vill få en bredare förståelse för ledarskapets roll i restauranger och gå djupare in på ämnet för att besvara forskningsfrågorna. Den kvalitativa forskningsmetoden innebär att forskningens strategi, alltså materialet som ska samlas in och analyseras skall fokusera på själva ordet hur individen i en viss miljö upplever den konkreta verkligheten (Patel & Davidson, 2019). Alltså informationen om ledarskapets utmaningar i restaurangbranschen och dess strategier undersöks och på detta sätt skapas en tolkning av det innebär och borde ge en bredare och djupare förståelse av ämnet till den praktiska delen av arbetet. Man kan lättare beskriva kvalitativa forskningsmetoden som faktabaserad, uttryckande och konstruktiv. Vid kvalitativ forskning antar man oftast att författarna försöker uppfatta samhällslivet på samma sätt som den uppfattas av respondenterna (Bryman & Bell, 2017).

Arbetet består av litteraturstudie som innebär att informationen samlas in genom E-böcker, artiklar och tidigare studier inom ämnet. Viktigt med litteraturstudier är att använda sig av många källor för att få så mycket information som möjligt om ämnet. I detta

examensarbete användes information från E-Böcker, vetenskapliga artiklar, tidskrifter, statistik och tidigare forskning gällande restaurangbranschen.

Datainsamlingen för den här studien har gjorts med intervjufrågor som använder sig av en målstyrd metod. Med en målstyrd metod innebär det att forskaren väljer respondenterna strategiskt utifrån lämplighet i förhållande med studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Med valet av personer som har en ledarskaps position har jag satt upp några kriterier för:

1. Personen skall ha minimum 10 års erfarenhet av branschen.
2. Det skall vara en person som jobbar i när trakterna av Vasa eller i Österbotten.

För studiens relevans är det viktigt att dessa personer jobbar lokalt i Österbotten eftersom restaurangens struktur kan varieras från kommun till kommun. Kontakt med personer har varit på en gemensam mötesplats där frågeställningarna har visats åt respondenten. 9 av 10 respondenter var närvarande. Den ena var tvungen att svara genom e-post på grund av att personen hade insjuknat. Jag tog också i beaktande att om att inom branschen finns allt från små privatföretag till stora företag och kedjor. För att få en bredare förståelse för ledarskapets utmaningar och strategier arrangerade jag intervjumöjligheter med personer som arbetar inom olika typer av företagsstrukturer.

5 Empiriska delen

Målet med detta examensarbete var att undersöka ledarskapets utmaningar i restaurangbranschen och vilka strategier som har tagits i bruk för att lösa utmaningarna. Restaurangbranschen utgör inte endast en dynamisk och intensiv arbetsmiljö, utan medför även en rad komplexa utmaningar som väcker frågor om huruvida det är hållbart för individens mentala och fysiska hälsa att verka inom en sådan kontext. Undersökningen gav mig en bredare förståelse för de olika områden där utmaningar förekommer, vilket överträffade mina initiala antaganden. I undersökningen fanns det mycket små saker man inte beaktar som kontorsjobb kan vara av något chefer inte alls tycker om eller tvärt emot, eller att delegering av uppdrag blir allt svårare när man som chef hamnar i ett läge av hög stress som kan leda till att viktiga meddelanden om förändringar på arbetsplatsen lätt förbises eller glöms bort.

För att få en reliabel tolkning av vad som egentligen händer så valde jag att införa en kvalitativ intervjumetod där intervjuerna genomfördes enskilt, vilket skapade ett fokus på varje individ. Frågorna var strukturerade för att möjliggöra både svar och diskussion kring ämnet, vilket gav möjligheten att utforska respondentens perspektiv mer djupare och därigenom få ut så mycket information som möjligt. Eftersom jag själv arbetar inom branschen har jag erfarenhet av att chefer, både tidigare och nuvarande, ofta tenderar att vara så uppslukade av sina egna tankar att de lätt kan glömma att kommunicera fram viktiga saker. Därför var det viktigt att efter varje fråga införa en diskussionstillfälle kring frågorna för att även få fram sådant som annars riskeras att förbises.

Från svaren jag fick fanns det ingen konkret strategisk lösning för var och ens utmaning, utan det var mer som test strategier varierande på tillfälle. Millennialer tycker inte Gen Z upplever till de prestation som millennialer hade förväntat sig och Gen Z tycker att Millennialer är alltför hårda och gammalmodiga med deras metod att driva en verksamhet. Gen Z saknar yrkesskickligheten eller förmågan att utveckla sig själv inom detta yrke på grund av att många har den tankesätten att det är ett tillfälligt arbete innan man hittar det intressanta som man vill utveckla sig inom. Gen Z upplever också mycket dålig psykisk hälsa och vågar inte söka hjälp eller öppna upp sig åt en chef om medarbetarna upplever något dåligt på arbetsplatsen. Millennialer lever i en värld där vissa strävar efter personlig och professionell utveckling för att anpassa sig till de förändringar som sker i samhället, medan andra är motvilliga att förändras och föredrar att hålla fast vid traditionella sätt. Millennialer lever också med en dålig psykisk hälsa och lutar sig mot alkohol för att underlätta sig mot stress och depression. När båda parter lever under liknande dåliga förhållanden kan detta leda till en rad negativa konsekvenser, både på och utanför arbetsplatsen. Situationer som sexuella trakasserier, oavsett om de orsakas av kunder eller personal, dålig personkemi bland kollegor eller konflikter med chefer, bidrar till en ogynnsam arbetsmiljö. Dessutom kan konstant arbete utan pauser förvärra den psykiska hälsan, vilket i sin tur kan leda till minskad motivation, sämre prestation och ökad nivåer av aggression. Som chef påverkar också faktorer som att delegera arbetsuppgifter och att säkerställa det blir genomfört, tidsoptimering, hålla kunderna och personalen nöjda, öka försäljningen, motivera ägaren om ändringar för verksamheten och den sista att vänja sig för regeringens ändringar. I analysdelen kommer igenom gå hur mina teorier kan förbättra dessa utmaningar.

5.1 Intervjuernas resultat

Denna studie har utgått ifrån intervjuer med strukturerade frågor med längre diskussionstillfällen för alla frågor för att ge större frihet för konversationen och mer ärligt svar. Valet att hålla intervju möjligheter gav en bredare insikt i hurdana utmaningar en ledare bemöter och vilka fungerande strategier har respondenten hitta för att lösa detta med. Intervjumallen för detta arbete finns i bilaga 1.

1. Upplever du att chefsrollen lever upp till dina förväntningar?

Alla respondenterna svarade i princip samma men några som har fått chefs/förmans roll ganska nyligen hade mera att säga. Respondenterna svarade med att går man in i en ledande roll vet man vad man förväntar sig och just därför accepterar man uppdraget men respondenterna som hade varit max 5 år i detta roll berättade hur det är överraskande med hur lite medarbetarna lyssnar på dig och hur lite arbetsgivaren vet om vilka alla uppdrag som egentligen hör till en chef att göra. Även som företagare är det normalt att hoppa in över allt fast man skulle tänka sig det är endast kontorsjobb som görs när man driver företagen.

2. Vilka typer av utmaningar har du stött på som chef?

Respondenterna upplever att personer som nyligen börjat i rollen står inför flera utmaningar, såsom att delegera uppgifter till andra medarbetare, anpassa sig till förändringar i rutiner, optimera arbetstiden samt prioritera ärenden på ett effektivt sätt. Även att övertyga medarbetarna om att personen i frågans roll har ändrats och är en chef inte bara en arbetare men medarbetarna inser inte detta och tar inte dig på allvar. En viss personkemi funkar inte alltid med alla, det finns även situationer när en nybörjare tar med sig av sitt privatlivs problem till arbetsplatsen och riskerar arbetsmiljön för arbetsplatsen och vissa upplever att några kunder är även allt svårare att få nöjda.

Respondenterna med längre erfarenhet i rollen eller som driver ett företag upplever mer utmaningar med ekonomin, hur man skall se till att ha bättre priser än sin konkurrent och sätta erbjudande för att få kunderna att besöka mer oftare. En av de största utmaningar som alla har upplevt var under pandemitiderna med att hålla avtalen i skick och att hantera sin stress när det gäller om stora siffrors ändringar ekonomiskt.

Respondenterna med längre erfarenhet agerar också som HR på företaget där en av utmaningarna är att se till att alla arbetstagarna har det säkert och att hitta lösningar till då personkemi inte alltid är så bra bland vissa medarbetarna. Inom 10 års tid har yrkesskickligheten sjunkit och det är allt svårare att hitta människor som är skickliga i yrket och desto svårare att utbilda en i dagens läge när intresset inte finns hos ungdomar, därtill har det också blivit mer vanligare att man åker på sjukledigt och inte kommer med minsta symptomen på jobb platsen som inte var så vanligt förut men detta orsakar utmaningar för en chef att hitta motsvariga person att ta över skiftet.

Olika åsikter om hur arbetet skall skötas när man är flera som chef på samma plats eller att hålla sig förberett för vilka ändringar regeringen kommer med till branschen är något av det mer repeterande utmaningar som har än tills idag hållits kvar i branschen.

3. Vilka åtgärder har du vidtagit för att lösa dessa utmaningar, och blev det bättre?

Med att hålla möten för att informera medarbetarna över vad som händer och när det gäller personkemi så uppmuntrar man att hålla privatdiskussioner med personen i frågan för att förbättra arbetsmiljön. Se till att skapa en sådan arbetsmiljö där alla tar hand om varandra oberoende på arbetsplatsen eller inte, även att fråga efter hjälp om man känner sig rädd eller annat. Vid vissa tillfällen är det viktigt att utbilda medarbetarna i de områden där de behöver stöd. Som chef bör man även vara medveten om sina svagheter och därför aktivt söka råd från personer som tidigare haft en liknande position för att få insikt i vilka lösningar som har varit mer lönsam för dem. Det är dock viktigt att förstå lösningar inte alltid kommer omedelbart, utan vissa utmaningar kräver tid och alternativa angreppssätt. Därför kan det vara nödvändigt som chef att tillämpa olika undervisningsmetoder för att anpassa lärandet efter medarbetarnas individuella behov och underlätta deras utveckling. ekonomiska lösningar kan vara att erbjuda kampanjer och att använda sig mer av sociala medier där man når även kunder som inte rör sig runt centrum regelbundet för att locka människorna att besöka restaurangen mera. Med utmaningarna var det också nämnt att man måste vara intresserad av problemen för att kunna lösa dem och en av de viktigaste citat jag fick höra är att *"man ser sig själv som en fysisk brandsläckare och varje dag tillbringas en ny utmaning, så ser det ut att vara i chefsrollen"*.

4. Är det svårt som chef att delegera andra när man inom branschen blir mer vänner än kollegor? Är arbetsmiljön fokuserad på arbete eller något annat?

När man jobbar kväll eller natt så ger man upp sin frihet och tid med vänner, vilket gör det viktigt att kunna upprätthålla vänskapsrelationer på arbetsplatsen. Dock är det avgörande att dessa vänskaper inte påverkar arbetsprestationen negativt. Detta har även underlättat arbete i vissa sammanhang för respondenterna och skapat en bättre personkemi bland personerna, Självklart finns det situationer där man som chef inte beaktar att man möjligtvis favoriserar en medarbetare, både på arbetsplatsen och utanför den. Nära relationer med medarbetarna kan även skapa problem när det gäller att bli tagen på allvar. Till exempel kan uppdrag uppfattas som skämt om medarbetaren inte ser skillnad på en som arbetskompis och som chef. Detta kan göra det svårt att upprätthålla auktoritet och effektivt delegera arbetsuppgifter.

Man kan själv märka att man har svårt att delegera och ofta tar på sig arbetet själv, eller att man har förväntningen att varje medarbetare ska vara tydlig med vad de ska göra och att uppgifterna ska bli klara utan att behöva specificeras ytterligare. Även som chef är det viktigt att komma ihåg att man inte bara delegerar uppgifter utan gör något själv och visar klar tecken på att man på jobbet är mer av en chef och i privat livet mer av sig själv men i vissa omständigheter upplever man det svårt att delegera uppgifter till vissa medarbetare när det kräver silkeshandskar för att få uppgifterna att bli utfört effektivt.

Förhållandet mellan vänner, arbetsvänner eller något mer kärleksmässigt kan bli problematiskt om det inte hanteras professionellt på arbetsplatsen. Om gränserna mellan det privata och professionella suddas ut, kan det skapa konflikter som påverkar arbetsmiljön negativt. I sådana fall är det oftast inte rekommenderat att upprätthålla sådana relationer inom arbetsplatsens ramar, eftersom det kan leda till obalans och försämrade arbetsdynamik.

5. Tycker du att du är väl förberedd inför varje arbetspass, eller förbereder du dig först när situationer uppstår? Om inte, varför?

Även fast man är väl förberedd så skall man förvänta sig det värsta för det är ett känt fenomen i branschen när man minst anar det så kommer det besvär. Från respondenterna kommer det sig att man antingen är oförberedd, otroligt förberedd eller lite av båda där i tillfällena man är otroligt förberedd anar man det värsta som världens undergång som exempel. Det mest repeterande är att hitta reserver för att ta skiften där det har kommit sjukankmälningar eller annat.

6. Vad tycker du om att branschen ofta är förknippad med hög alkoholkonsumtion och användning av substanser? Påverkar detta arbetsinsatsen?

Jämfört med vad det har varit för 15 år sen så har det minskat en bra del men visst detta har lämnat kvar hos äldre vuxna där konsumtionen är hög och väldigt ofta beroende på arbetsposition och arbetsdagarna. Självlärt det märks och är fortfarande ett problem när man kan se symptomen som trötthet eller att servicen inte är på samma nivå som det har varit för denna person och i sådana fall antingen märker personen detta själv och inte upprepar detta eller så har man som chef diskussionstillfällen med personen för att försöka undvika sådana lägen och med substanser, om det misstänks har arbetsplatsen rätt till att skicka personen på kontroll och om man nekar detta leder till uppsägning. Många vet inte sina gränser med alkohol speciellt yngre men även äldre tar det inte på alvar och märker inte vad det orsakar för problem i arbetet eller för sig själv med hälsan. Detta kan vara svårt i privat och större privat företag när man hela tiden jobbar och är inte villig att ta ledigt när vi alla drabbas av inflationen så har alla sina egna ekonomiska besvär. " You live by the sword, you die by the sword" det finns en rätt tid och plats för detta men det gäller var och en att inte göra det som ett problem inför arbetet. S-kedjan motiverar arbetstagarna med lediga helger när företaget har ett system där att varje sjätte vecka är det obligatorisk helg för personen som har jobbat fem veckor i sträck och med denna lösning förlorar man inte sin frihet eller vänner. I dagens läge när saker tas mindre på allvar så har den äldre generationen växt upp med rädslan att man blir uppsagt om man inte skärper sig som har varit en traumatisk upplevelse bland äldre generationen men därifrån har det väckt känslan till att snabbt förbättra sig.

7. Hurudan motiv har arbetstagarna? är det hög som ny eller gör du något skilt för att höja det?

Motivationen för att arbeta borde vara så lätt som att du arbetar för en tak över huvudet och att täcka dina räkningar. Att du har fått ett jobb som många andra har det svårt att få direkt borde man vara tacksam över. Största delen som jobbar i branschen gör det resten av livet och när nya hoppar in gör nya arbetstagarna det som extra jobb för att klara sig eller att spara upp till något, därför vill inte yngre utveckla sig och det är svårt att motivera när ungdomar inte ser en belöning i det. I vissa fall är det svårt även att hålla tillfällen för återkoppling med yngre när vissa saker kan beaktas som negativt eller positivt så man

måste se till hur och vad man säger så att man kan undvika orsaka sämre motivation. S-kedjan motiverar grupparbete och ett belöningsystem med att erbjuda 25% personalrabatt på alla s-kedjors verksamheter och att man har möjligheten inom s-kedjan delta i tävlingar som är lagbaserat och som vinst får man pengar eller något annat.

8. Vad är din inställning till Servant Leadership och Kaizen-metoden som strategier för att förbättra ledarskapsrollen? Skulle du kunna tänka dig att implementera detta på din arbetsplats?

Svaren var så enligt respondenterna att dessa metoder är väldigt bra att det är en stor fördel med att ge lite mera ansvarsfulla uppgifter åt alla så medarbetarna får känna sig mer behövlig i företaget. Det är även en större fördel att lyssna på medarbetarna och i sådana fall där en inte direkt kommer ihåg att göra arbetet till slut så sätta till åtgärder som påminner en arbetsuppgifterna som skall göras och detta lutar sig mot kaizen metoden där man strukturerar uppgifterna och fortsättningsvis siktar på förbättring, inte bara för medarbetarna men för hela företaget. De små privatföretagen ser inte direkt en stor behov av detta när det handlar om mindre bemanning på ett sådant litet ställe men ändå har det kommit fram med uppgifterna man erbjuder så lutar det sig för det minsta företagen mot Servant ledarskapsstilen, även fast de är omedvetna om detta. Större privatföretagen håller på att gå mot detta hållet men det tar sin tid och det finns inte så mycket tid att lägga på strategierna även fast alla som jobbar i ett större privatföretag var av samma åsikt att detta är något vi siktar oss mot. S-kedjor använder sig av detta redan eftersom s-kedjan verksamheten finns över hela Finland så är det ett måste för s-kedjan att följa dessa strategier med planering, inblanda alla med i planeringar, närvarandemöten och distansmöten för att hålla en hela tiden uppdaterat om vad som händer in i s-kedjan.

9. Vilken ledarskapsstil följer du just nu?

En del av respondenterna följer den stilen att försöka ge så brett arbete som möjligt om medarbetaren är villig att utföra bredare arbetsuppgifter. Andra följer den stilen med att lyssna på alla, ta emot feedback och försök att få feedback när vissa kan känna sig rädd att uttrycka ärligt åt en chef. En del tycker att världen ändras då borde du som chef följa med ändringen och lämna gamla metoder som inte funkar i nuvarande samhället. En del av respondenterna föredrog också en metod där man som chef anpassar sig enligt andras preferens och variera hur man delegerar som chef åt denna person. Den sista delen är

starkt insatt i Kaizen metoden och själva filosofin när det enligt respondenterna är det ett fungerande koncept och är något som man vill jobba mot för att ha det bäst i alla delar.

10. Finns det några andra utmaningar som du nyligen stött på?

Världen ändras, människor ändras och därför skall du också ändra på dina tankesätt som chef men en chef upplever också nya utmaningar som brist på yrkesskicklighet som har blivit mycket stort över hela Finland. Andra saker som att undvika att säga fel saker när samhället har blivit alltmer känsligare, kundmängden har minskat jämfört med de sista sex åren där man bekämpas i situationer var människor föredrar ett mer sparsam livsalternativ och att världshändelser som krig kan orsaka problem med att få produkter från leverantörer till arbetsplatsen.

Chefer kämpar också med hurudan bild sociala medier lägger för en restaurang som inte alltid är sanna men även små saker kan vara jobbiga som att lära sig nya uppdrag då man blir till en chef. Det har väckt ett stort problem för hur mycket sexuella trakasserier yngre kvinnor upplever dagligen och inte bara på arbetsplatsen men även när man ska ta sig från arbetsplatsen. För en ung kvinna så kan det vara utmanande att öppet diskutera kring sådana situationer, och när det väl gör det så handlar det ofta om att söka råd kring hur dessa situationer kan hanteras på bästa sätt.

Med yngre har man också märkt en stor risk för mentala hälsan och som chef skulle man kräva att man åtminstone en gång besöker en psykolog eftersom det har blivit nämnt ett antal gånger om hur känsliga unga är så där kommer man också in på att variera sin stil baserat på person och att se situationen från andras perspektiv.

Som köksmästare är det mycket vanligt att man själv inte får vara helt ansvarig över À la cartelistan utan det kommer från andra högre upp i företaget medan som köksmästare är man ofta ända människan som har jobbat för sitt yrke och ändå blir det begränsat. Företagaren kan se det svårt att ta en seriös diskussion med sina förmännen om att nu är det hårda tider och vi måste göra något åt saken och hamnar att mikro hantera allting som i sin tur kan bli väldigt stressigt för en företagare.

En restaurang har det alltmer svårare att utveckla när det görs på basis av kundernas feedback som har minskar rejält då människor inte vågar lämna in klagomål till företagen som skulle bara motiverar förbättringar i företaget för framtiden. En stor mängd tyckte det

är svårt även att få möjligheten att skola personalen om små detaljer som gäller kundernas väntetid, hur snabbt maten skall serveras då den är färdig och att utveckla sin försäljningstaktik.

5.2 Analys

Undersökningen som gjordes var med chefer som jobbar i små privatföretag, stora privatföretag och kedjor för att se vilka olika typer av utmaningar som förekommer och hurdana strategier som används av respondenterna i olika situationer. Som vi ser i kapitel 1.1 att hamna i en ledningsroll bemöts med utmaningar från många håll som orsakas antingen av personalen, du själv som ledare, företaget eller kunden själv. Även om man lyckas åtgärda dessa problem betyder det inte att nya utmaningar inte kommer att uppstå. Därför bör en ledare vara snabb på att identifiera de mest effektiva lösningar som minimerar den tid problemen pågår, samtidigt som man är beredd att snabbt hantera de problem som dyker upp därefter. En känd mening som slog mig är att du måste misslyckas många gånger innan du kan lyckas och det gäller allt med att våga ta sig in på något nytt eller försöka fixa en vardaglig utmaning. Bilden under beskriver bra vilka utmaningar en chef har och hur mycket det överväger dina tankar.



Figur 6. Succé bildexempel (Bernard, 2018)

Som nämnts i kapitel 1.2, underlättar öppen kommunikation mellan chef och personal, samt mellan medarbetarna själva, skapandet av en bättre arbetsmiljö. Detta minskar risken för att någon känner sig orättvist behandlad eller rädd för att öppet diskutera viktiga ämnen som kan påverka arbetsförmågan. Kommunikation är bra att medföra som klargör att under arbetstid är personens roll i frågan som chef och innebär att en viss uppgift skall bli gjord och hur kan vi som ett team se till att uppgifterna blir gjorda till slut med hjälp från varandra. Det gäller dock inte endast för en chef att delegera, utan en medarbetare är mer motiverad om du som chef lyssnar också på dina medarbetares problem som kan vara bland annat att man inte kommer överens med en person eller att en stamkund trakasserar din personal.

Kemi bland personalen kan lösas genom diskussionstillfällen mellan de berörda personerna och chefen, där chefen lyfter fram de positiva aspekterna hos varje individ och uttrycker tacksamhet för deras bidrag. Det är viktigt att tydligt kommunicera att man som chef värdesätter medarbetarna och önskar behålla dem. Här spelar Servant Leadership en viktig roll, där ledaren prioriterar medarbetarnas behov och fokuserar på att stödja och utveckla deras potential för att skapa en positiv arbetsmiljö. När öppen kommunikation lättar arbetet lättar det också hur man tar emot kundens kritik, tillsammans kan man komma fram till en alternativ där man bemöter kundens förväntningar.

Mer interna problem som korrigerings av arbetslistor, försäljningsstrategier, rekrytering och annat ekonomiska ansvar faller bäst att hantera med Kaizen-strategin. Försäljningsstrategier mot inflation har visat sig en större användning av marknadsföring med att framhäva specialerbjudanden på sociala medier som hjälper dig nå alla kunder även sådana som inte vet om verksamheten heller, men när alla hoppar på trenden så handlar det inte bara om att ha en exklusiv produkt utan prissättningen för att vinna över kunder från dina konkurrenter. Att sänka vinstmarginalen kortvarigt tills ekonomin normaliserar sig för alla är ett bättre alternativ, detta faller i Value streaming i Lean-lärling och även minskar ekonomiska besvär i andra sektorer. Detta kan även tillbringa mera kunder när man har förmånligare priser och inte liknande priser som resterande restauranger.

Satsar man på konstant förbättring som Kaizen tyder på så borde man tänka på nya metoder för rekrytering och skolningar. Vill man satsa på Lean borde skolningar alltid

erbjudas på en arbetsplats och med rekryteringar skulle det vara lönsamt att begå provotider för nya där man kan också tillsätta en få dagars skolningstillfällen för när aktuella arbetet börjar. Detta skolningsperioden för nya arbetstagarna skulle informera personen om allt i företaget och gå stegvis igenom uppgifterna som gäller denna person. Med skolningar så under min intervju med en som jobbar som restaurangchef för S-kedjan berättade när man får förmans eller chefsroll så har S-kedjan skolningar för dessa rollen. Brist på yrkeskompetens bland personal kan förbättras också med kommunikation men oftast i detta fall är det bättre att en ledare erbjuder skolningsmöjligheter, särskilt när många inom restaurangbranschen saknar formell utbildning. Trots att utbildningen skulle ge en bättre resultat för företaget. Detta kan också ses som ett risk för en chef att erbjuda skolningar när resultatet inte är så synligt inom privat företagen.

Arbetslistor och arbetsuppdrag kan underlättas genom användning av Kanban-systemet, där arbetsuppgifterna kartläggs och inte behöver upprepas av chefen. Däremot kräver arbetslistorna en annan lösning, särskilt i situationer som när en medarbetare är sjuk. I sådana fall kan Kanban-systemet vara till nytta genom att dela upp arbetet jämnt mellan hela personalen, så att ingen enskild person behöver utföra allt arbete själv. Ett alternativ skulle vara att hyra in en frilansande restaurangarbetare för att täcka upp för frånvarande personal.

Problemet i bristande motivation kan man fixa med värdeerbjudande som Kaizen starkt uppmuntrar med att visa hurdana förmåner medarbetaren får, även andra tjänster företaget erbjuder som kan vara tillgängligt på grund av samarbete med ett annat företag som exempel massörstider billigare, tävlingar i företaget och arbetshälsovård. Under min intervju med samma person från S-kedjan så kom det fram att allt detta erbjuder företagen för att motivera sina arbetare mera och att bygga starkare relationer inom S-kedjan. Som pris är det pengar som delas ut jämt över arbetsplatsen då det är grupptävlingar. Tävlingar kan också vara cocktailtävlingar där vinnande drinken kommer på de flesta S-kedjors listor. Men ibland krävs det sådana möjligheter för att motivera medarbetarna som Kaizen uppmuntrar en för är ständig förbättring och att belöna effektivt arbete och skulle vara en faktor som motiverar hela personalen.

Företagaren kan ha en tendens att mikrohantera allt speciellt när det gäller privatföretagen. Företagaren kan själv ha svårt att avgöra vilka arbetsuppgifter som hör till

en restaurangchefs eller köksmästares ansvarsområde, såsom att ha ansvar över mat- och dryckeslistorna. Detta kan ha att göra med att företagaren blir lätt orolig och tycker det borde finnas att erbjuda något för alla kunder men i dagens läge är detta inte ett fungerande koncept när samhället kräver högre standarder. Eftersom köksmästaren och kockarna är enda med yrkesutbildning inom branschen, bör deras åsikter ges större vikt, särskilt när övriga personalen inom service och baren saknar sådan utbildning.

Kaizen uppmuntrar anställda att våga uttrycka sina åsikter, arbeta som ett team och ta hand om varandra. Detta är en positiv princip, men det löser inte alltid situationer som exempelvis sexuella trakasserier. Vissa småföretagare tar inte dessa frågor på allvar, trots att varje arbetsgivare har rätt att implementera en säkerhetspolicy som förbjuder fortsatta inträden av förövare. Många småföretag betraktar dock sådana åtgärder som en förlust och undviker därför att agera. I dessa fall borde regeringen engagera sig mer i frågan när det försämrar samhällets mentala hälsa. Samtidigt upplever vissa att regeringens beslut kan utgöra en utmaning för verksamhetens drift. Som företagare eller chef kan man dock föreslå förbättringar och ändringar till regeringen som potentiellt kan bli lagstiftning. Detta skulle bidra till att stärka den mentala hälsan hos yngre anställda genom att skapa en arbetsmiljö där sådana upplevelser inte behöver förekomma.

Min analys syftade inte till att jämföra vilken typ av verksamhet som är mer framgångsrik, privata restauranger eller kedjor. I stället har jag fokuserat på att inkludera strategierna i mitt examensarbete som redan används inom kedjor. Utifrån analysen framgår att kedjornas främsta utmaningar kretsar kring regeringens regleringar, personkemi och medarbetarnas välmående. Däremot står privata restauranger inför ett mycket bredare spektrum av utmaningar. Små privata företag ser kanske inte behovet av att implementera dessa strategier, medan större privata företag saknar tid att påbörja dem, trots ambitioner att göra det.

De teorier och strategier jag presenterar har fått mycket positiv feedback, och jag hoppas att, med restaurangbranschen i ett mer stabilt läge, dessa idéer snabbt kan implementeras. Intervjuerna som genomfördes i studien har också tydligt belyst de utmaningar som chefer inom restaurangbranschen ställs inför.

5.3 Min erfarenhet som ansvarig

De tillfällen jag har fått möjligheten att vara ansvarig har jag också kunnat hålla med om en del av de utmaningar som jag nämnt i föregående kapitel. Jag har själv upplevt svårigheter med att få medarbetarna att lyssna på mig under arbetsskiftet. Jag har också uppfattat att det är ett pågående problem att hitta en motsvarighet för att fylla i arbetslistan, eftersom jag ofta är den som tackar ja till det. Orsaken till detta är att jag har mer kompetens jämfört med de flesta. Personkemi är inte alltid på plats, och det är en utmaning att vara den som ansvarar för verksamhetens drift.

När man är närvarande på arbetsplatsen märker man lättare hur problemen uppstår. Till exempel, när det gäller nattjobb, är det mycket vanligt att man snabbt blir trött. Speciellt när man stänger under natten, märker man att hjärnan inte är lika aktiv, vilket förklarar en stor del av varför man inte alltid kommer ihåg att göra alla arbetsuppgifter i slutet av arbetspasset.

Med ett Kanban-system skulle det underlätta mycket, eftersom det är lätt att glömma små saker, särskilt när man jobbar långa timmar. Ett annat sätt att hjälpa till när man arbetar 8 timmar i sträck är att erbjuda pauser eller matpauser, där man hinner återhämta sig för att orka till slutet.

Att hitta en motsvarighet för att fylla in någon annans skift är fortfarande en svår uppgift, men med bra samarbete och flyt i arbetsgruppen är det inte alltid nödvändigt att ha extra personal. Om man som chef skapar en arbetsmiljö där alla kan samarbeta och dela på uppdragen, så löser det sig till slut.

Personkemi fungerar ibland bra, men ibland inte. Om det inte gör det, är det viktigt att respektera varandras gränser och ge varandra det utrymme som behövs. Om det senare visar sig att relationen inte leder till några problem, är det positivt, men det är ett tidsbundet problem. Så länge arbetet inte påverkas negativt, är det en acceptabel lösning.

Jag har också märkt att när man arbetar på ett privat företag och hamnar som ansvarig, så kommer information om vad som ingår i ansvarsområdet ofta i efterhand, vilket är för sent och hindrar en från att vara förberedd inför arbetspasset. Även om en del av det är ganska logiska saker, skulle det vara bra att få den informationen i förväg för att kunna undvika problematiska situationer.

Ansvarspositionen innebär också en roll som medför betydande stress under arbetspasset, vilket i slutändan kan leda till att man lätt blir frustrerad på sina medarbetaren. Annars har det varit en mycket lärorik möjlighet, men det har också varit otroligt utmanande för mig som också studerar på en yrkeshögskola. Att arbeta nattetid när jag kanske har skola på morgonen kan leda till minskad sömn och mycket trötthet under längre perioder.

6 Validitets- och reliabilitetsdiskussion

I detta kapitel definieras skillnaderna mellan validitet och reliabilitet samt diskuteras i vilken grad dessa aspekter är tillämpliga på min forskning i examensarbetet. Dessa aspekter är viktiga för att bedöma om resultaten från arbetet verkligen återspeglar det som undersöks och om resultaten är relevanta och kan reproduceras diskussion och om den är god för det jag har forskat i mitt examensarbete. Dessa begrepp är inte bara viktig inom forskningsmetodik men också viktigt att förstå både styrkor och begränsningar i examensarbetet. Nästa kapitel kommer att behandla begreppen separat, och i resultatkapitlet kommer jag att beskriva huruvida examensarbetet har god eller dålig validitet och reliabilitet.

6.1 Validitetsdiskussion

Validitetsdiskussion handlar om att kunna hantera och diskutera de fel som uppstår i undersökningar. Ordet definieras som relevansen av insamlade data för problemet man tar upp. De insamlade data måste också säga något om det som håller på att utreds. Validiteten är viktig när du utformar din undersökning i olika moment i utredningsprocessen och när du bedömer egna och andras utredning. (Mälardalens Universitet, 2024)

6.2 Reliabilitetsdiskussion

Reliabilitetsdiskussion handlar om mätningens kvalitet med fokus som ligger på konsistens och att resultaten kan upprepas under liknande förhållanden. Validitet bevisar att resultaten kan generaliseras medan reliabilitet syftar på att säkerställa att data är pålitlig. Begreppen används i kvantitativ och kvalitativa studier, med kvantitativa studier bedömer man reliabilitet och validitet i relation till datainsamlingen medan i kvalitativa studier

bedömer man under hela forskningsprocessen, både vid insamling och analys av data. (Mälardalens Universitet, 2024)

6.3 Resultat

Validiteten och reliabiliteten i examensarbete är väldigt starka eftersom syftet för examensarbetet är baserat på en ledares utmaning och strategier för verksamhetens drift. Enligt intervjuvaren upplevde alla respondenter någon form av utmaning, och den sista frågan syftade till att belysa de mer individuella utmaningar som varierar från person till person. Detsamma gäller de strategier som respondenterna använder sig av, även om många av dem delade liknande strategier, föredrog flera av dem de strategier jag presenterade i teorikapitlet.

7 Källförteckning

- Althorp, B. (2005). *Med- och motarbetare - Exec - Personalpsykologi för chefer*. Malmö: Liber AB.
- Bernard, S. (den 31 05 2018). *The iceberg illusion*. Hämtat från www.thellabb.com:
<https://www.thellabb.com/the-iceberg-illusion/>
- Bo Edvardsson, A. G. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *The service definitions – a critical examination*, 15.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Interak, Polen. Hämtat från
<https://www.smakprov.se/smakprov/?isbn=9789147112074&partner=smakprov>
- Enberg, V. (2016). *Ledarskap i en restaurang*. Arcada, Turism. Hämtat från
<https://core.ac.uk/download/pdf/38135523.pdf>
- Etcheverria, O. (2020). Part 1: The Restaurant: An eminently Urban Subject. i O. Etcheverria, *The Restaurant, A Geographical Approach* (s. 313). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Greenleaf, R. K. (1998 a). New Dreams Are Needed. i R. K. Greenleaf, *The Power of Servant-Leadership* (ss. 87-88). San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Greenleaf, R. K. (1998 b). *The Power of Servant-Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Hedström, A. (2024). Chefer dricker mest alkohol av alla yrkesgrupper i Sverige – det här kan det bero på. *Yle*. Hämtat från <https://svenska.yle.fi/a/7-10063590>
- Mälardalens Universitet. (den 06 02 2024). *Metoddoktorn - vägledning för uppsatser och PM i företagsekonomi*. Hämtat från libguides.mdu.se:
<https://libguides.mdu.se/c.php?g=678062&p=4832301>
- Manos, A. (2007). The Benefits of Kaizen and Kaizen Events. *Lessons*, 2. Hämtat från
<https://www.proquest.com/docview/214768622/fulltextPDF/F19F76F7440F4CABPQ/1?accountid=28773&sourcetype=Magazines>
- Mcmahon, T. (den 15 09 2021). *Lean 101: An introduction to lean manufacturing*. Hämtat från www.qualitymag.com:
<https://www.qualitymag.com/articles/96687-lean-101-an-introduction-to-lean-manufacturing>
- Nordqvist, K., & Persson, F. (2010). *Förväntningar på en ledare inom restaurangbranschen*. Kandidats uppsats, Göteborgs Universitet, Restaurangmanagerprogrammet, Göteborg. Hämtat från
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/24483/gupea_2077_24483_1.pdf;jsessionid=EAE3071618D615321D2A614F4AC6FEC6?sequence=1
- Osuuskauppa KPO. (den 11 11 2024). *Amarillo Vaasa*. Hämtat från www.raflaamo.fi:
<https://www.raflaamo.fi/fi/ravintola/vaasa/amarillo-vaasa>

- Osuuskauppa KPO. (den 11 11 2024). *The Alley*. Hämtat från www.raflaamo.fi:
<https://www.raflaamo.fi/fi/ravintola/vaasa/the-alley-vaasa>
- Oy Fondis Ab. (den 11 11 2024 a). *Brasserie & Bar Fondis*. Hämtat från www.fondis.fi:
<https://fondis.fi/sv/framsida/>
- Oy Fondis Ab. (den 11 11 2024 b). *Fontanaclub*. Hämtat från www.fontanaclub.fi:
<https://fontanaclub.fi/>
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Dimogaf, Poland. Hämtat från
<https://www.smakprov.se/smakprov/?isbn=9789144068688&partner=smakprov>
- Six Sigma. (den 10 03 2017). *Understanding 5S's of kaizen*. Hämtat från
www.6sigma.us: <https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/understanding-5ss-of-kaizen/>
- Statistiscentralen. (den 19 12 2023 b). *Struktur- och bokslutsstatistik över företag*. Hämtat från www.stat.fi: <https://stat.fi/sv/statistik/yrti#tables>
- Statistikcentralen. (den 11 09 2024 a). *Företag enligt näringsgren och omsättning (företagsenhet), 2018-2022*. Hämtat från pxdata.stat.fi:
https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/sv/StatFin/StatFin_yrti/statfin_yrti_pxt_13vz.px/table/tableViewLayout1/
- Strampen Ab Oy. (den 11 11 2024). *Strampen*. Hämtat från www.strampen.com:
<https://www.strampen.com/svenska>
- Strinnholm, E., & Söderstjerna, E. (2020). *En studie om empowering ledarskap och service recovery inom restaurangbranschen*. Företagsekonomi, Högskolan i Gävle. Hämtat från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1449457/FULLTEXT01.pdf>
- Suarez-Barraza, M. F., Miguel-Davila, J. A., & Morales-Contreras, M. F. (2021). *Application of Kaizen-Kata methodology to improve operational problem processes. A case study in a service organization*. Spain, Mexico: Emerald Publishing Limited. Hämtat från <https://www-emerald-com.ezproxy.novia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-07-2020-0113/full/html>
- Työmarkkinatori. (den 03 09 2024). www.tyomarkkinatori.fi. Hämtat från Servicebransch:
<https://tyomarkkinatori.fi/sv/yrkesinfo/yrkesomradet/servicebransch>
- Vaasa Ravintolat Oy. (den 11 11 2024 a). *Bank food & wine*. Hämtat från www.bankandpocket.fi: <https://bankandpocket.fi/>
- Vaasa Ravintolat Oy. (den 11 11 2024 b). *Pocket wine & drinks*. Hämtat från www.bankandpocket.fi: <https://bankandpocket.fi/pocket/>
- Zampoukos, K., Persson, K., & Gådin, K. G. (2020). "Är du en sådan där #metoo?". Mittuniversitetet, Humanvetenskapliga fakulteten. Hämtat från
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1473845/FULLTEXT02>

Intervjufrågorna

Namn:

Arbetsplats:

Erfarenhet i restaurangbranschen:

Erfarenhet som chef:

1. Upplever du att chefsrollen lever upp till dina förväntningar?
2. Vilka typer av utmaningar har du stött på som chef?
3. Vilka åtgärder har du vidtagit för att lösa dessa utmaningar, och blev det bättre?
4. Är det svårt som chef att delegera andra när man inom branschen blir mer vänner än kollegor? Är arbetsmiljön fokuserad på arbete eller något annat?
5. Tycker du att du är väl förberedd inför varje arbetspass, eller förbereder du dig först när situationer uppstår? Om inte, varför?
6. Vad tycker du om att branschen ofta är förknippad med hög alkoholkonsumtion och användning av substanser? Påverkar detta arbetsinsatsen?
7. Hurudant motiv har arbetstagarna? är det hög som ny eller gör du något skilt för att höja det?
8. Vad är din inställning till Servant Leadership och Kaizen-metoden som strategier för att förbättra ledarskapsrollen? Skulle du kunna tänka dig att implementera detta på din arbetsplats?
9. Vilken ledarskapsstil följer du just nu?
10. Finns det några andra utmaningar som du nyligen stött på?