

Ledarskap i en restaurang

Examensarbete

Turism

2016

Vilhelm Enberg

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	5229
Författare:	Vilhelm Enberg
Arbetets namn:	Ledarskap i en restaurang
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	Vilhelm Enberg
<p>Detta examensarbete bygger upp två ledarskapsmodeller som kan tillämpas i restauranger för att göra dem effektivare och mera konkurrenskraftiga. Modellerna presenteras för två fokusgrupper från restauranger i Finland, de skall utvärdera och modifiera modellerna. Den ena modellen skall skapa en gruppdynamik som gör gruppen effektivare. Den andra modellen beskriver hur man kan bygga upp verksamheten och dess ledarskapsstruktur, för att sedan leda och arbeta i den. Teoribasen är bakgrunden till modellerna, teorierna skall stöda varandra. Modellerna skapas genom att kombinera teorierna för att göra dem mera konkreta. Modellen om gruppdynamik bygger på FIRO- och LEAD-modellerna. Modellen om verksamhets- och ledarskapsstruktur baserar sig på modeller för ledarskapsstrukturer. Modellerna utvärderas av två fokusgrupper. Grupperna har främst gjort tillägg och formulerat modellerna starkare istället för att förkasta dem. I diskussionen anges vad som är väsentligt att tillägga till modellerna utifrån fokusgruppernas erfarenheter och åsikter. De flesta av fokusgruppernas åsikter har beaktats förutom i de fall alla medlemmar inte haft samma åsikt och teorin beskriver att de skulle kunna ge negativa effekter. Till slut presenteras resultatet, alltså de färdiga modellerna. Gruppdynamikmodellen ger ledaren verktyg för att skapa en god gruppdynamik som gör gruppen effektivare. Modellen för verksamhets- och ledarskapsstrukturens uppbyggnad kan hjälpa alla inom en verksamhet att förstå hur de skall fungera och arbeta i den, så att alla i sitt arbete stöder varandra och alla resurser används på rätt sätt.</p>	
Nyckelord:	Restaurang, Ledarskap, Ledskapsstruktur, Gruppdynamik.
Sidantal:	42
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Hospitality management
Identification number:	5229
Author:	Vilhelm Enberg
Title:	Leadership in a restaurant
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	Vilhelm Enberg
<p>This thesis builds two leadership models that can be applied in the restaurants to make them more efficient and competitive. The models are first presented to two focus groups from the Finnish restaurant business they shall evaluate and modify the models. The first model shall create a group dynamic that makes the group more efficient. The second model describes how to build the business and its leadership structure, and then how to lead and work in it. The theory base is the background to the models, the theories will support each other to create more concrete models. When the models are built, it is done by fusions between theories. The model of group dynamics is done by putting together FIRO and LEAD models. The other theory builds up the model of how to build the business structure and leadership structure. The models are then evaluated by the focus groups. The groups mainly do ads to the models and define them stronger instead to rejecting them. The discussion comes up to what is essentially to add to the models based on the focus groups experience and opinions, most of the focus groups opinions are added except if not everyone agrees and the theory describes that it could lead to a bad result. Finally the results are presented, thus the finished models. The model of group dynamics will give the leader a great tool to create good group dynamics that make the group more effective. The model of how to build the business and its leadership structure will help everyone in the business to understand how to lead and work in it, so that everyone's work support each other so that all resources are used correctly.</p>	
Keywords:	Restaurant, Leadership, Leadership Structure, Group Dynamics
Number of pages:	42
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL / CONTENTS

1	INLEDNING	6
1.1	Frågeställning	6
1.2	Syfte och avgränsning	7
1.3	Material och metod	7
2	TEORIBAS	8
2.1	FIRO-modellen	8
2.2	LEAD-modellen	12
2.3	Ledarskap i restaurangen.....	14
3	MODELLERNA	20
3.1	FIRO- och LEAD modellen.....	20
3.2	Verksamhets- och ledarskapsturmodellen	23
4	RESULTAT ANALYS	27
4.1	Gruppernas åsikt om FIRO- och LEAD modellen	28
4.2	Gruppernas åsikt om verksamhets- och ledarskapsturmodellen.....	30
4.3	Diskussion om FIRO- och LEAD modellen	31
4.4	Diskussion om verksamhets- och ledarskapsturmodellen.....	35
4.5	Konklusion	38
4.6	Avslutning.....	40
	Källor	41
	Bilagor	

Figurer

Figur 1 FIRO modellens uppbyggnad	8
Figur 2 Rollfördelningen	10
Figur 3 Ledarskapsstruktur	15
Figur 4 Kombination av FIRO & LEAD modellerna.....	21
Figur 5 Restaurangchefens arbete i verksamhetsstrukturen	24
Figur 6 Mellanchefernas arbete i verksamhetsstrukturen.....	25
Figur 7 Verksamhets- och ledarskapsturkturmodellen	26
Figur 8 FIRO- och LEAD modellen.....	38
Figur 9 Verksamhets- och ledarskapsturkturmodellen.....	39

1 INLEDNING

Ledarskap är ett ämne som studerats mycket på olika plan, men ofta i väldigt stor sammanfattning eller väldigt specialiserat. Däremot är det svårt att hitta studier specifikt för restauranger, många arbeten tar upp ämnet men inte så ingående.

Allt fler branscher kräver en större vinst per satsat kapital och söker möjligheter till kostnadsreducering, speciellt nu i vår ekonomiska kris. Restauranger kan enligt min uppfattning nå ännu större vinst på satsat kapital genom bra ledarskap. Jag tycker att ledarskap är en uppgift där man tillsammans med och genom andra människor vill nå ett resultat. Ledarens ansvar är att nå resultat genom andra men också genom sig själv.

Ledarskap är något som vi berörs av hela tiden. I vår barndom är plattformen för ledarskap vår familj, där våra föräldrar fungerar som ledare och de större syskonen kan ses som en form av mellanchefer. Sedan kommer vi till skolan där vi igen berörs av ledarskap, av lärare och rektorer som fungerar som ledare på olika nivåer. Efter skolan börjar vi arbeta och utvecklas inom vår karriär, där vi också berörs av ledarskap antingen som den som blir ledd eller som ledare, eventuellt både och under olika etapper av vår karriär. Sedan bildar många av oss familj där vi får någon form av ledarskapsposition.

Det är inte helt lätt att säga hur eller vem som skapat formerna för ledarskapet eller hierarkierna i restaurangerna. Man kan utgå ifrån att det är många som har varit med och utvecklat de olika formerna. En viktig person är till exempel Georges Auguste Escoffier, som både gav status till kockyrket och byggde upp en modell för hur verksamheten kan organiseras i restauranger. Han delade in köket i små sektioner som var mera oberoende av varandra än tidigare. Detta påminde om den tidens sätt att bedriva industrier. Indelningen ledde till att servicen på restaurangen blev mycket snabbare och hela restaurangen fick ett nytt verksamhetssätt (Mennel 1997: 57-58).

1.1 Frågeställning

Utgångspunkten för detta arbete är att komma fram till vad som är bra ledarskap i en restaurang. Alltså, går det att skapa en ledarskapsmodell som fungerar och ger goda resultat i restaurangbranschen?

Enligt mina egna erfarenheter från arbete i restauranger har en grupp bättre förutsättning att följa ledaren och nå bättre resultat om den har en bra gruppdynamik. Min andra frågeställning är således: går det att skapa en gruppdynamikmodell som fungerar bra i restaurangbranschen?

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med detta arbete är att modifiera och sammanfoga allmänna ledarskapsmodeller för att sedan anpassa dem till restaurangbranschen. Ett delsyfte är att modifiera modeller för hur man skapar bra gruppdynamik och att anpassa den för restaurangbranschen.

Jag berör inte restauranger med franchisekoncept, eftersom det ofta har strikta regler för hur de anställda på olika nivåer skall fungera i verksamheten. Den andra avgränsningen jag gör är att anpassa modellerna till främst finländska restauranger. Det på grund av att modellerna utvärderas och modifieras med två fokusgrupper från Finland, utgående från deras erfarenheter och åsikter.

1.3 Material och metod

Det här arbetets tema är ledarskap inom restaurangbranschen. Ledarskapet skall förbättra restaurangens ekonomi, kvalitet och service. Idén med arbetet är att skapa konkreta modeller som underlättar ledarskapet i restaurangbranschen. Grunden för modellerna skapas med hjälp av olika teorier. Modeller presenteras för två fokusgrupper med anknytning till restaurangbranschen som skall utvärdera modellerna. Fokusgrupperna skall även ge idéer om hur man kan modifiera modellerna för att nå ett bättre resultat.

Arbetets metod är kvalitativ, arbetet påverkas av ingående diskussioner med fokusgrupperna och avspeglar deltagarnas uppfattning. Detta i motsats till en kvantitativ studie med mera ytliga frågor till en större grupp. En kvalitativ studie koncentrerar sig på vad deltagaren i studien tycker att är viktigt och betydelsefullt. Kvantitativ forskning söker däremot efter teoretiska och generaliserade svar. Jag tycker att bra ledarskap är något som finns i många olika varianter och måste anpassas enligt situation. Alltså lämpar sig en kvalitativ forskningsmetod för detta arbete (Bryman & Bell 2005: 322- 323).

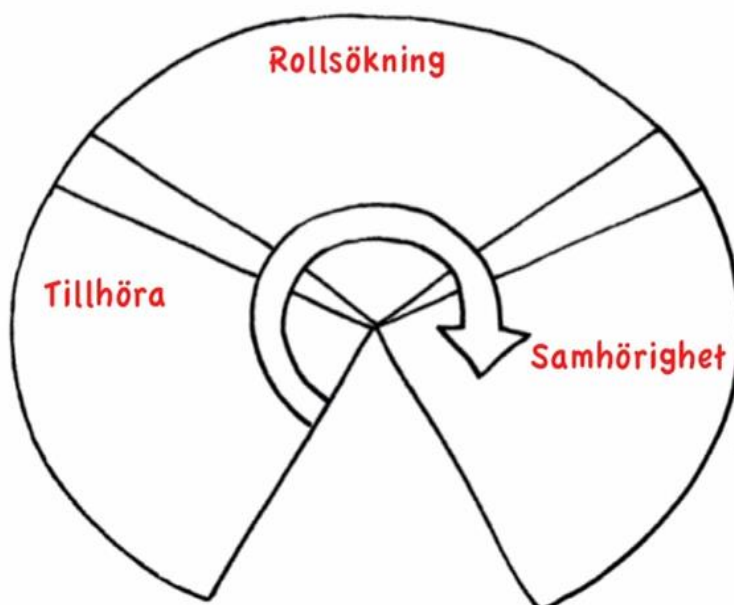
2 TEORIBAS

Modellen om gruppdynamiken bygger på FIRO- och LEAD-modellerna. FIRO är en förkortning av Fundamental Interpersonal Relations Orientation, som togs fram på 1950-talet av sociologen Will Schutz på uppdrag av det amerikanska försvaret. Modellen har sedan dess spritts till många branscher och stora delar av världen. Modellen används här så som den beskrivs av Jörgen Fältsjö i Youtube klippet Gruppdynamik och ledarskap samt Udd. LEAD avser Lyssna-Entusiasmera-Argumentera-Leda och utvecklades i Sverige på 1990-talet. Modellerna kombineras till en mera konkret modell.

Teorierna som bygger upp för verksamhets och ledarskapsturktur modellen är tagna från ett stort antal författare, en del av dessa teorier är direkt skapade för restauranger och de övriga är allmänna teorier om ledarskap.

2.1 FIRO-modellen

FIRO-modellen är ett verktyg ledaren kan använda sig av för att få en uppfattning av i vilken situation hans grupp är i samt vad den behöver för att kunna utvecklas för att bli en bättre fungerande grupp. Med hjälp av den informationen kan ledarskapet utvecklas för att göra gruppen effektivare (Fältsjö 2009: 0.40-1.11).



Figur 1 FIRO modellens uppbyggnad (Fältsjö 2009: 2.35)

FIRO är uppdelad i tre huvud faser: tillhöra, rollsökning och samhörighet, vilket beskrivs som skilda områden i Figur 1. Det finns även två blanka utrymmen i figuren, dessa kallas för mellanfaser. Den första mellanfasen kallas för gemyt och den andra för idyll (Fältsjö 2009: 2.20–12.05).

Tillhörarfasen

Tillhörarfasen är den tidpunkt då en ny grupp uppstår eller när en ny person kommer in i gruppen. När man första gången träffar en grupp funderar man över om man faktiskt vill tillhöra gruppen och den befintliga gruppen funderar över om de faktiskt vill ha med den nya personen i sin grupp. I början av tillhörarfasen står samtliga medlemmar väldigt konfunderade över den nya situationen. (Fältsjö 2009: 2.30–3.05).

Det karaktäristiska för tillhörarfasen är ett behov att lära känna de andra i gruppen och att få bli medlem, alltså att få känna att man tillhör gruppen. Det gör man genom att berätta om sig själv och ställa frågor till de andra. Man delar också ofta sina erfarenheter, vilket kan vara ett tillfälle då man överdriver, man vill helt enkelt ge sig själv en bra position (Fältsjö 2009: 3.25–4.07). I tillhörarfasen är medlemmarna väldigt artiga, de åsidosätter konflikter för att bli accepterade. Däremot granskar medlemmarna ledarens kompetens och lämplighet (Udd 2012).

I tillhörarfasen skall ledaren utöva makt. Gruppen behöver både styrning och struktur i början av sin utveckling, för att medlemmarna skall kunna lägga sin energi på att lära känna de övriga medlemmarna och känna att de hör ihop. Genom att ledaren utövar makt, motverkar det att gruppens medlemmar sätter sin energi på att ta reda på vad exakt som förväntas av dem. Det centrala målet för gruppen är att vidareutvecklas. Det är också viktigt för ledaren att ge tydliga uppgifter åt medlemmarna under denna fas, oberoende om det är en helt ny grupp eller om gruppen står inför en ny mera krävande uppgift (Fältsjö 2009: 20.05–21.32). Det är viktigt att gruppen har tydliga mål och struktur för att komma vidare (Udd 2012).

Gemytfasen

Efter att ha gått igenom tillhörarfasen känner gruppen behov av att vila upp sig. Gruppen känner sig nöjd med vad den har åstadkommit och alla känner att de har en plats inom gruppen. De har en känsla av gemyt och medlemmarna börjar vara sig själva, eftersom de känner sig mera avslappnade. I detta läge har man inte kommit så långt. Man

har inte tagit upp svåra frågor eller behandlat konflikter som hittills har uppstått. Det beror på man varit så beroende av att tillhöra att man inte vill behandla sådana aspekter (Fälstjö 2009: 4.30–5.30).

För att gruppen skall utvecklas vidare ska ledaren ge en såpass svår uppgift till gruppen att medlemmarna blir beroende av varandra. När medlemmarna blir beroende av varandra kommer de konflikter man inte velat ta upp under tillhörarfaser att tas upp (Fälstjö 2009: 5.30–6.00). I gemytfasen skall man genom struktur, riktlinjer och välformulerade mål skapa trygghet. Nu skall ledaren också klargöra vad som förväntas av var och en (Udd 2012).

Rollsökningsfasen

Efter att gruppen har gått igenom de två tidigare faserna vill medlemmarna hitta sin roll i gruppen. Den form av roll de söker är att de funderar över hur mycket de har att säga till om i gruppen, alltså hur mycket man får påverka gruppen och hur mycket gruppen får påverka en (Fälstjö 2009: 6.13–6.42).

Rollfördelningen förklararnas i Figur 2. Korsen visar vilken nivå av inflytande medlemmarna vill ha i gruppen, ju högre upp korset är i figuren desto större inflytande söker det. En konflikt som ofta uppstår är när två eller flera vill ha stort inflytande i gruppen (Fälstjö 2009: 6.51–7.17). Udd (2012) konstaterar att en medlem antingen söker ledarposition eller undviker den. Den som söker en ledarposition ifrågasätts ofta starkt, konkurrens och konflikter uppstår. Rollsökningsfasen handlar således mycket om makt och inflytande men också om kompetens.



*Figur 2 Rollfördelningen
(Fälstjö 2009: 6.58)*

Schutz, som skapade modellen, såg rollfördelningskonflikten som väldigt svårhanterad. Rollfördelningen var orsaken till att många grupper inte lyckades bli välfungerande. Om gruppen kan komma överens om en rollfördelning kommer gruppen att bli välfungerande. Det som också sker i rollsökfasen är att medlemmarna känner sig mindre beroende av varandra. De vågar visa sig själv och möjligtvis också ta risker. De börjar känna efter vilken typ av roll de har inom gruppen. Medlemmarna kan ta upp en åsikt bara för att se hur den mottogs av de övriga medlemmarna. En annan konflikt som ofta uppstår i rollsökfasen är att det bildas undergrupper. Den negativa

inverkan som undergrupper har är att de olika undergrupperna är rädda för att det skall talas negativt om dem i en annan grupp (Fältsjö 2009: 7.18–9.26).

När man har kommit till den här fasen är gruppen inte i samma behov av styrning och struktur. Ledaren skall mera fungera som handledare och uppmuntra gruppen att koncentrera sig på målet, men också ge gruppen förtroende samt stöd (Fältsjö 2009: 21.46–22.02; Udd 2012).

Ledaren skall inte stoppa konflikter i rollsökarfasen eftersom det skulle leda gruppen tillbaka till tillhörarfaser. Ledaren skall låta konflikten uppstå men se till att diskussionerna får ett värde. Det är viktigt att lyssna på vad alla har att säga under konflikten. Efter att alla har fått säga sin åsikt löser man konflikten på basen av de åsikter som framförts. Självklart kan inte allas åsikt avgöra resultatet, men alla kan ändå känna att man tagit dem i beaktande (Fältsjö 2009: 22.02–24.09). Ledaren skall under dessa diskussioner ställa frågor och sammanfatta vad man kommit fram till. Detta är också det tillfälle då ledaren skall fungera som förbild, som tar emot men också ger feedback (Udd 2012).

Om ledaren i denna fas väljer att utöva makt kommer gruppen att stanna kvar i rollsökningsfasen. Om ledaren väljer att inte alls påverka gruppen kommer den högst antagligen också att stanna kvar i utvecklingen, vilket är negativt eftersom gruppen är som allra mest ineffektiv i denna fas (Fältsjö 2009: 24.10–24.53; Udd 2012).

Idyllfasen

Den här fasen är, precis som gemytfasen, en slags vilopaus. Gruppmedlemmarna har satt stor energi på att hitta sina roller och på att lösa konflikterna i den tidigare fasen (Fältsjö 2009: 11.53–12.10). Problemet som uppstår är, att gruppens medlemmar är så nöjda över att ha hittat sina positioner och accepterat dem, att de koncentrerar sig mera på att hålla kvar stämningen i gruppen än att lösa sina uppgifter (Udd 2012).

Nu måste ledaren se till att gruppen fokuserar på sitt uppdrag för att komma vidare till samhörighetsfasen. Ledaren bör också se till att gruppen tar tag i sina konflikter och löser dem så att gruppen inte går bakåt (Udd 2012).

Samhörighetsfasen

Samhörighetsfasen är då alla känner sig bekväma i gruppen, medlemmarna kan visa känslor inför gruppen och känner sig beroende av de övriga medlemmarna. Man blir väldigt bra på att samarbeta i gruppen, i och med att man känner de andra, deras kompe-

tens samt accepterar den. Nu arbetar alla för samma mål och takten blir snabbare. Alla sätter helt enkelt mera av sin energi på att uppnå målet (Fältsjö 2009: 12.31–15.00).

Konflikter som uppstår i denna fas hanteras moget. Beslut uppstår genom diskussion, då medlemmarna tar emot både negativa och positiva känslor med respekt. Man koncentrerar sig både på uppgiften och gruppens bästa (Udd 2012)

När en grupp nått samhörighetsfasen blir behovet av ledarskap mindre. Ledarens uppgift är mera att verka i bakgrunden som en auktoritet. Med det menas att man skall finnas där som någon medlemmarna kan vända sig till när de känner att de behöver det. Gruppen märker ofta själv i denna fas när de behöver hjälp (Fältsjö 2009: 25.05–25.49).

Ledaren skall koncentrera sig på uppgiften. I detta stadie är gruppen redo att delegeras vilket ledaren skall utnyttja. Man skall ge ledaransvaret till den man ser mest lämpad, samtidigt som man kontrollerar att allas kapacitet och resurser utnyttjas (Udd 2012).

Ledarskapet i FIRO faserna

Ledaren skall i sitt arbete inte utgå ifrån sina egna behov utan se till vad gruppen behöver för att kunna utvecklas. Då är det förstås viktigt för ledaren att se i vilken fas gruppen är, för att utifrån det veta hur hen skall tillämpa sitt ledarskap (Fältsjö 2009: 19.28–19.58). Fast man uppnått alla faser i FIRO modellen finns det faktorer som kan backa gruppen tillbaka till början. Detta sker om någon lämnar gruppen eller en ny medlem kommer till, eller om gruppen får en ny uppgift som är mera utmanade än den tidigare (Fältsjö 2009: 16.14-17.15).

2.2 LEAD-modellen

LEAD är en modell som beskriver olika ledarskapsprofiler. L står för Lyssna, E för Enthusiasmera, A för Argumentera och D för Dirigera. Modellen beskriver också vilken inverkan ledarskapsstilar har på gruppens medlemmar.

LEAD modellen presenteras av Berggren m.fl. (1998: 25), de konstaterar att det är önsketänkande för en person att kunna identifiera sig starkt med alla ledarskapsprofiler i modellen. Däremot är det vanligt att kunna identifiera en ledare som domineras av två eller tre stilar. De såg däremot ett behov av att utnyttja samtliga stilar fast i olika kombinationer i olika situationer (Berggren m.fl. 1998: 23-24).

Lyssnastilen/ L-stilen

För att kunna identifiera sig med L-stilen måste ledaren lyssna på andras åsikter även om ledaren själv inte håller med dem, även om personen i fråga tappar humöret eller blir upprörd. Ledaren ger också förslag och idéer för att stimulera sina arbetare samt ger dem större ansvar. Ledaren kan ta emot kritik och erkänna att hen har fel, utan att gå i försvar. Ledaren skall också öppet kunna visa känslor och visa att hen bryr sig om medarbetarens problem (Berggren m.fl. 1998: 25).

Lyssnastilen är bra att använda när en chef önskar samordna alla som har något att bidra med till ett beslut där man söker den möjligt bästa kvaliteten. Alltså i en situation där andra kan ha en bättre kunskaper om ett ämne, så att man utifrån dem kan ändra eller förkasta ett beslut. L-stilen är också bra då medarbetare känner ett behov av att vara oberoende. Stilen rekommenderas också i en situation då en medarbetare har ett personligt problem hen själv måste hitta lösningen på (Berggren m.fl. 1998: 30).

Entusiasmerastilen/ E-stilen

För att kunna identifiera sig med E-stilen skall man se sig som en ledare som skapar gruppanda, man skall kunna identifiera gruppens gemensamma intressen och skapa en känsla att gruppen kommer att nå ett bättre resultat tillsammans. Man måste alltså kunna få med andra genom deras känslor. För att skapa vi känslan använder ledaren med E-stilen ett ofta ord som ”vi” och ”tillsammans”. Ledaren visar ett energiskt kroppsspråk samt engagemang för sitt och gruppens arbete. Ledaren är också bra på att beskriva visioner, mål osv på ett lockande sätt, även för mera pessimistiska medarbetare (Berggren m.fl. 1998: 25).

E-stilen är bra då man skall påverka många medarbetare samtidigt. T.ex. när nya visioner, mål och idéer skall säljas in i ett företag eller grupp. E-stilen är bra att tillämpa då ledaren ses som ett föredöme för medarbetarna eller när gruppen har misslyckats och behöver få upp sin energi igen (Berggren m.fl. 1998: 30).

Argumenterastilen/ A-stilen

A-stilen kan identifieras med ledare som kommer med många idéer och förslag som hen starkt driver fram, fast de kan vara opopulära bland medarbetarna. Typiskt för A-stilen är också att ledaren håller sig till fakta. Ledaren argumenterar med siffror och tabeller

på ett väldigt tydligt sätt. Ledaren med denna stil försvarar sina argument konsekvent med ett stort tålamod. Typiskt för en sådan ledare är också att förbereda sig för argument emot hens egna åsikter, hen tar gärna upp gärna bristande logik i andras argument (Berggren m.fl. 1998: 26).

A-stilen är bra att använda då medarbetarna vill föra konkreta och logiska resonemang utan att blanda in känslor. Den är också bra att tillämpa när ledaren skall förklara produktionsmål och liknande som uttryckts med siffror, för medarbetare. En stark grundförutsättning för att kunna använda stilen är att andra har respekt för ledarens erfarenheter och kunskap (Berggren m.fl. 1998: 30).

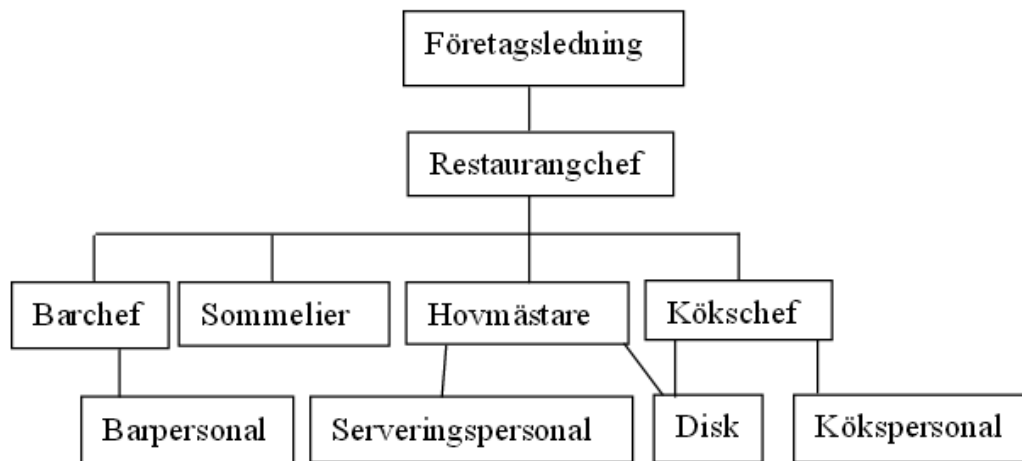
Dirigerastilen/ D-stilen

D-stilen innebär att ledaren är tydlig med sina åsikter, både om någon i personalstyrkan gör något bra eller dåligt. Ledaren säger till hur hen tycker något borde utföras och använder uppmanande uttryck som t.ex. måste. Typiskt för D-stilen är också att sätta press på medarbetarna samtidigt som man ger förmåner för att de skall ställa upp på idéer. Ledare som använder stilen driver ofta igenom sina beslut utan att rådfråga någon annan (Berggren m.fl. 1998: 26).

D-stilen ger bra resultat då man bör genomföra handlingar snabbt. Den är också bra att använda då motparten är jämnstark med ledaren. En förutsättning för att D-stilen skall fungera är att medarbetaren skall se ett samband mellan de krav ledaren ställer och de belöningar hen ger, likaså gäller det med bestraffningar (Berggren m.fl. 1998: 30).

2.3 Ledarskap i restaurangen

I figur 3 beskriver Norqvist & Persson (2010: 7) ett exempel på en restaurangs ledarskaps och verksamhetsstruktur. De nämner i sin rapport att det är svårt att ge ett direkt schema på hur strukturen ser ut, eftersom den varierar så stort beroende på restaurang. Strukturen de presenterar skall ses som en utgångspunkt.



Figur 3 Ledarskapsstruktur (Norqvist & Persson 2010: 7)

Stora restauranger har ofta större och mera utarbetade ledarskaps och verksamhetsstrukturer än mindre restauranger. Detta beror på att alla anställda i en stor restaurang inte personligen möter gästerna på samma sätt som på ett litet restaurang. Större enheter med avancerade ledarskapsstrukturer kompenserar således bristen på personlig service med att hålla en högre standard och ett större utbud. Detta är möjligt för stora enheterna p.g.a. de ofta har en större ekonomisk kapacitet. De kan anställa en eftertraktad och erfaren köksmästare och hovmästare o.s.v. Det finns också ekonomiska medel med vilka man kan utvidga restaurangverksamheten i flera avdelningar. Storleken på restaurangverksamheten garanterar dock inte alltid en bra kvalitet och ett stort utbud (Kotas & Jayawardena 1998: 3).

Verksamhetsstruktur & Strategi

Verksamhetsstrukturens orientering bestäms främst av fyra grundläggande faktorer: kostnadsstruktur, efterfrågan av produkt och service, kapitalintensitet och produktens & servicens natur. Beroende på hur en aktör hanterar faktorerna skapas en viss marknadsorientering och ett visst verksamhets sätt (Kotas & Jayawardena 1998: 9-10).

Mullins (2011: 341) diskuterar i samma banor. För att kunna leda en verksamhet måste man tänka på vad det egentligen är man gör; vad man bidrar med, hur man på bästa sätt får kunder och hur man håller dem nöjda. Man måste förstå verksamhetens natur eftersom man inte annars kan nå verksamhetens mål. Man måste helt enkelt ha en verksamhetsstrategi.

En verksamhet fungerar genom att arbeta för sina mål. För en restaurang kan målet t.ex. vara ökad omsättning eller att få en Michelin-stjärna. Ofta har man flera än ett mål. Verksamheten organiseras så att man kan nå målen. De måste vara klart formulerade så att samtliga vet hur just de ska delegera och arbeta för att nå de uppsatta målen (Mullins 2011: 342).

Mål och normer

I en verksamhetsstrategi ska det finnas mål och normer. Med mål menar man specifika mål som skall göra det lättare att ta beslut på olika nivåer. Den högsta nivåns ledare sätter upp de generella målen. De lägre ledarnivåerna arbetar fram mer specifika mål. Målen skall motverka missförstånd och göra det lättare att kontrollera om man nått dem, därför måste målen alltid vara mätbara. Normer fungerar som regler, dem använder man sig av för att lättare kunna arbeta enligt strategin samt för att skapa kontinuerlig kvalitet hos produkten. Normerna ger riktlinjer för hur var och en i verksamheten ska fungera och bestämmer var och ens ansvarsområde och position. Normerna minskar också det granskningsarbete som chefen måste utföra (Mullins 2011: 345).

Planering, organisering och kontroll

Ledarens använder sig av tre verktyg för att hantera verksamheten: planering, organisering och kontroll (Kotas & Jayawardena 1998: 309).

Med planering menas att man med beaktande av företagets normer och strategi planerar hur man skall arbeta för att nå verksamhetens mål. Det gäller att planera både kortsiktigt så väl som långsiktigt. Med långsiktig planering menar man att lägga upp en strategi. Med kortsiktig planering kan man mena hur verksamheten skall fungera under en säsong eller under ett speciellt evenemang, då handlar det om att planera taktik (Kotas & Jayawardena 1998: 306).

Bauer m.fl. (2012: 32-33) diskuterar planeringen på ett liknande sätt. De beskriver att långsiktig planering är att bestämma generella mål för hela organisationen samt en strategi om hur man skall nå dem. Genom att nå sina mål skall man bli konkurrenskraftig. Kortsiktigt arbetar man genom taktik. Taktiken är konkreta åtgärder man utför för att stöda strategin och nå målen. Taktiken är ofta specifik för de olika segmenten i organisationen. Till sist kommer den operativa planering som bestämmer specifika åtgärder som skall stöda taktiken och strategin.

Med organisering menar man att kommunicera med de anställda om vad det är de har för uppgifter, alltså informera vad företaget skall leverera och hur. Ledaren måste delegera arbetet, forma grupper och ge dessa ramar som de skall arbeta inom. Inom dessa ramar ingår kriterier, ansvar och möjligheter. Man måste också styra, med detta menas till exempel att be en mellanchefer komma på hur man skall sänka råvarukostnaderna. Man skall också motivera personalen, eftersom detta skapar en större arbetsmoral vilket leder till bättre effektivitet. Om man koordinerar många grupper måste man också få dem att fungera bra parallellt (Kotas & Jayawardena 1998: 307-308). Bauer m.fl. (2012: 33-34) diskuterar organiseringen på samma sätt, och påpekar hur viktigt det är att tydligt formulera varje enskilt arbete. Det är viktigt att organisera på ett sådant sätt att de anställda arbetar bra parallellt men också så att deras arbete stöder varandra. Detta för att få ut maximal mängd kapacitet av organisationen.

Med kontroll menar man att man skall rapportera och ta emot rapporter om t.ex. kostnader, inkomster och annan väsentlig information. Hit hör också evaluering om hur verksamheten lyckas fungera enligt den strategi som lagts fram. Det är viktigt att ledaren analyserar alla segment inom sitt ansvarsområde så att hen vet varför olika problem har uppstått. Till sist måste man gå igenom hela verksamheten, det med allt från ekonomiska resultat till allmän feedback. Utifrån det utvecklar ledaren standarder för verksamheten för att motverka felaktiga förfaranden som uppstått. Ledaren utvecklar helt enkelt verksamheten (Kotas & Jayawardena 1998: 308-309).

Bauer m.fl. (2012: 35) förklarar kontroll enligt följande: först sätter man upp en standard man skall nå, sedan kontrollerar man om man nått resultaten, för att till slut utföra åtgärder, ifall det behövs, för att nå den standard man önskar. De nämner också att det inte endast är ekonomiska mål man kan kontrollera.

Genom Planering, Organisering och Kontroll skall ledaren styra de resurser hen har och på ett effektivt sätt, skapa hög produktivitet (Kotas & Jayawardena 1998: 309).

Ledarskap på restaurangchef nivå

Att vara restaurangchef anses ofta vara den svåraste uppgiften inom branschen. Detta beror på att verksamheten är mångsidig och kräver tekniskt kunnande om restaurangens olika avdelningar. Förutom det krävs även ekonomiskt kunnande gällande ekonomi och marknadsföring. För att kunna uppfylla kraven från företaget, personalen och kunderna

behöver en restaurangchef alltså ha kunskap om restaurangens teknik, marknadsföring, ekonomi och ledarskap (Kotas & Jayawardena 1998: 308-309).

Med teknik menar man att restaurangchefen, bör ha tekniskt kunnande hur avdelningarna fungerar, så som köket, salen och baren.

Med marknadsföring menas allt från att kunna marknadsföra restaurangen, menyer och evenemang, till att ha kunskaper om hur man ska prissätta och formulera verksamhetens produkter. Ekonomi står för budgetering, att kunna redovisa inkomster och utgifter och att ta fram statistik. Ledarskap innebär kunskap att leda med de resurser man har (Kotas & Jayawardena 1998: 310-311).

Norqvist & Persson (2010: 7) beskriver restaurangchefen som den person som har ansvar för all personal. De beskriver också att hen har det ekonomiska ansvaret samt ansvaret för marknadsföring. Utöver det har restaurangchefen det största ansvaret gällande alkoholtillstånd, kontroll samt säkerhet. Därtill kan fakturering, budgetering och lönesättning höra till arbetsuppgifterna. Restaurangchefen anställer personal tillsammans med mellanchefer, så som hovmästaren, barmästaren och köksmästaren.

Ledarskap på köksmästares nivå

Att laga mat idag är en kombination av konstnärliga egenskaper, praktiskt och tekniskt kunnande. Köksmästarens ansvar går från att beställa råvaror, till att ta emot dem och lagra dem och förstås behandla dem. I dagens läge sätts vikten mera på administration, fastän arbetet förutsätter ett starkt kulinariskt kunnande. Till köksmästarnas uppgift hör att först och främst planera enligt givna anvisningar men också enligt situationen. Precis som restaurangchefen skall de organisera den grupp de är ansvariga över och samarbeta med de grupper som stöder deras verksamhet. De måste motivera sin personal samt ge direktiv och inspiration. För dem gäller det också att kontrollera att verksamheten når det mål som ställts upp (Kotas & Jayawardena 1998: 148-150).

Norqvist & Persson (2010: 8) beskriver köksmästarens roll ungefär på samma sätt, men de tillägger vikten av att granska rutinerna i köket. Förutom det administrativa arbetet och kontroll av verksamheten kan det höra till köksmästarens ansvar att introducera och lära in ny personal.

Ledarskap på hovmästares nivå

Hovmästarens arbetsuppgift är att strukturera verksamheten i salen, alltså att planera och leda. Hovmästaren är den som tar emot förbeställningar och planerar större evenemang. Under den tiden som restaurangen är öppen placerar hovmästaren gästerna i restaurangen, då skall hen på bästa möjliga sätt utnyttja restaurangens utrymmen (Norqvist & Persson 2010: 8).

Hovmästarens roll handlar om att strukturera mötet mellan köksverksamheten och kunden. Mycket av arbetet går ut på att lösa problem som uppstår. Problemen kan uppstå p.g.a. av allt från menyer, prissättning, policyer, öppettider till restaurangens storlek (Kotas & Jayawardena 1998: 170-171).

Norqvist & Persson (2010: 8) beskriver också hovmästaren som en problemlösare. Hovmästaren skall stöda servitörerna om en konflikt uppstår med gästen. Hovmästaren skall också förebygga konflikter, t.ex. genom att gå igenom menyn med personalen och informera om förändringar.

Hierarkier

Många förutspår att företagets framtid kommer vara mer demokratisk gällande beslutsfattande, detta skulle öka utbudet av idéer, när ledaren eller ledarna skapar eller utvecklar produkter eller verksamheten. Det är något att sträva efter p.g.a. globalisering, som skapat en hårdare konkurrens och allt mer krävande kunder. Men man ser svårigheter i att avskaffa hierarkin. Ett litet företag kan klara sig utan hierarki, men om verksamheten växer blir det svårt att fungera utan en ledarskapsstruktur (Mullins 2011: 359).

Hierarkin är det som gör det möjligt att bygga upp verksamheten. Enligt den sätter man upp målen och tar fram verksamhetsstrategin. Genom den tillkommer även mål och normer. Hierarkin ger också möjlighet till kontroll, så att man kan övervaka resultatet och se om man faktiskt nått sitt mål. Utifrån det modifierar man sedan verksamheten (Mullins 2011: 386).

Mullins (2011: 19). menar att problem med hierarkier lätt leder till fenomen enligt Parkinsons lag: Arbetet utvidgar sig så att det fyller den tid som är tillgänglig att utföra det. Antalet som arbetar med en uppgift är för stort jämfört med resultatets omfattning.

Situationer enligt Parkinsons lag uppstår ofta när någon känner att hen har för mycket jobb. Ofta är fallet då att hen inte vill dela arbetet med någon, så att den andre kommer

till samma nivå i hierarkin. Det t.ex. för att hen vill undvika att få sämre ekonomi, eller ha en rival gällande befordran. Man bildar lätt en underlydande personalstyrka som utför det arbete man själv inte hinner med. Ju större den undre styrkan blir, desto större växer risken att onödigt arbete skapas.

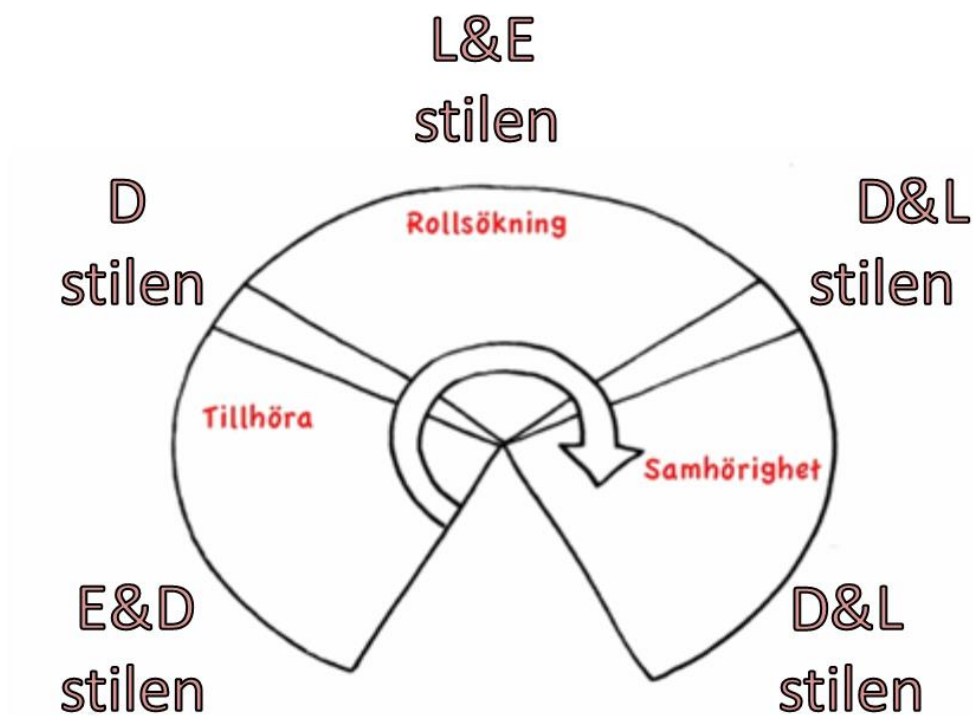
Jan Carlzon tar i sin bok *Riv pyramiderna upp* faror med i hierarkier. Carlzon tyckte att för starka hierarkier bromsar personalens arbete. Carlzon beskriver kort en ledarskapsmodell där han anser att högsta nivån skall arbeta med att utforma företagets vision, målsättning och den strategiska inriktningen. Den högsta nivån skall också ta beslut men inte om enskilda åtgärder. Den andra nivån ska ta ansvar för planering och anpassa resurserna genom att antingen anställa eller investera i personal, detta så att verksamheten kan följa strategin som utformats och för att ge möjlighet för verksamheten att nå de krav som ställts. På den här nivån skall man inte heller bestämma över enskilda åtgärder, Man skall skapa förutsättningar för att verksamheten skall kunna fungera. Den tredje nivån är själva verksamheten. I enighet med de mål och strategier som angivits skall nu verksamheten ta alla enskilda beslut som skall fattas, alltså de beslut som krävs för att verksamheten skall fungera (Carlzon & Lagerström 1985: s 196).

3 MODELLERNA

I kapitlet presenteras modellerna som har skapats med hjälp av teoribasen. Den första modellen beskriver hur ledaren kan skapa en god gruppdynamik, som gör att gruppen arbetar bättre ihop och blir effektivare. Den andra modellen beskriver hur man kan bygga upp en verksamhets- och ledarskapsstruktur. Modellerna beskriver också hur alla nivåer skall arbeta och hur samarbete mellan nivåerna skall se ut.

3.1 FIRO- och LEAD modellen

Denna modell skapas genom en kombination av FIRO & LEAD-modellerna, som kan ses i figur 4.



Figur 4 Kombination av FIRO & LEAD modellerna (figur modifierad av skribenten)

Först kommer tillhörarfasen. Där måste ledaren skapa struktur och visa makt, för att se till att gruppen arbetar på det sätt man önskar och som snabbast för gruppen vidare till nästa fas. Därför passar ett dirigerande ledarskap (D-stilen) bra in då den tillför struktur till gruppen.

Om ledaren också lyckas entusiasmera (E-stilen) i denna fas uppstår en gruppanda, som är viktig för att gruppen skall gå vidare till gemytfasen. Stilen är också bra att använda eftersom detta är den tidpunkt då gruppen granskar ledarens kompetens. Alltså bör ledaren använda sig av en kombination av D och E-stilarna.

Sen kommer gruppen till gemytfasen, vilofasen. Gruppen känner välbehag i denna fas. Det var lätt för gruppen att stanna i fasen p.g.a. av det vill stanna i detta välbehag. Gruppen måste koncentrera sig på sin uppgift istället för att stanna upp. Nu tilldelas medlemmarna i gruppen också sina uppgifter, därför passar dirigerande ledarskap (D-stilen) i detta skede då man sätter upp tydliga mål.

Sen kommer gruppen in i rollsökningsfasen och medlemmarna i gruppen känner sig oberoende av varandra fast de egentligen behöver varandra mera än tidigare, för att lösa sin uppgift. Nu måste ledaren låta gruppen lösa sina problem själva, däremot måste le-

ledaren lotsa gruppen genom fasen så att de faktiskt löser sina konflikter, alltså ska ledaren vara en handledare. Gruppen behöver konkreta och bra diskussioner, allas åsikt måste tas i beaktande även om man inte använder sig av dem. Då är det bra att lyssna på gruppen och utifrån det tillföra innehåll till diskussionen för att sedan sammanställa vad man kommit fram till. Alltså passar det sig att använda Lyssnar-stilen, som låter sig påverkas av gruppen.

Ledaren kan också entusiasmera (E-stilen) i det här skedet här för att motverka att det uppstår undergrupper efter som man vill att hela gruppen skall bli en stor grupp med en vi stämning.

I rollsökningsfasen bör ledaren främst använda L-stilen kompletterad med E-stilen för att lösa problem som ofta uppstår i fasen. I denna fas är det viktigt att hålla sig lugn som ledare och följa den linje som beskrivs.

När gruppen kommer in i idyllfasen skall man sätta upp krävande mål så att gruppen koncentrerar sig på arbete. Detta för att gruppen inte endast skall koncentrera sig på att hålla kvar den goda stämningen i gruppen, som man uppnått när de är i gemytfasen. Alltså passar D-stilen, precis som i gemytfasen. L-stilen kan användas för att se till att gruppen löser sina konflikter ifall de uppstår, så att gruppen inte går tillbaka till tidigare faser. Det är viktigt att använda en kombination av L/D stilarna i idyllfasen för att ledaren måste se till att gruppen satsar arbetet och inte bara på att hålla kvar stämningen. Samtidigt bör gruppens oberoende tas i beaktande, då genom att använda L-stilen.

I Samhörighetsfasen är gruppen väldigt självständig och ganska oberoende av ledaren. Ledaren skall mer fungera som en auktoritet medlemmarna kan vända sig till ifall de behöver, något som det själv också märker i denna fas. Alltså passar L-stilen, eftersom i denna fas är ledarskapet till för att övervaka och se till att gruppen inte går tillbaka i faser genom en konflikt. L-stilen är också bra att använda eftersom gruppen säkerligen känner sitt arbete så bra att man utifrån både deras och ledarens eget kunnande ofta når bästa resultat. D stilen är bra att använda för att dirigera arbetet i gruppen, för i denna fas skall man se till att rätt man är på rätt plats och att allas kapacitet utnyttjas. D stilens ledare beskrivs som personer som inte tar i beaktande andras åsikter utan gör sina val enligt egna preferenser. Det är inte önskvärt i samhörighetsfasen, således bör D/L stilen användas i kombination.

Modellen är nu en kombination av FIRO och LEAD-modellerna. De rekommenderade stilarna i faserna ger gruppen det den behöver för att komma vidare i sin utveckling.

3.2 Verksamhets- och ledarskapsturmodellen

Denna modell beskriver hur man kan bygga upp verksamhets- och ledarskapsstrukturen och hur man sedan skall arbeta i den. Man skall dock utgå från att ledarskaps- och verksamhetsstrukturen kan och skall modifieras beroende på hur verksamheten ser ut. Modellen skall ge riktlinjer åt läsaren, som kan tas i beaktande under uppbyggnaden. Detta så att hela verksamheten endast arbetar för det som är relevant för den, och inte satsar resurser på något som inte ger någon avkastning. Samtidigt presenterar modellen hur olika sätt att fungera i verksamhetsstrukturen påverkar verksamheten. Modellen presenterar också hur olika nivåer i ledarskapsturturen skall fungera, alltså restaurangchefen, mellancheferna och den operativa personalen. Modellen kommer att utgå ifrån en komprimerad version av den verksamhetsstruktur som Norqvist & Persson presenterade i figur 3.

Restaurangchefen

Restaurangchefens huvuduppgift är att bygga upp strategin. Strategin bestäms beroende på hur restaurangchefen hanterar de faktorer verksamhetens natur kräver. Strategin kommer att bestämma hur verksamhets- och ledarskapsstrukturerna kommer att se ut samt vilka satsningar som kommer att göras i företaget. Man bör beakta att utarbetade verksamhetsstrukturer ger ett större utbud och ledarskapsstrukturer skapar högre kvalitet men samtidigt kräver resurser.

Till restaurangchefens ansvar hör också att fastställa mål och bestämma normer. Målen och normerna kan ses som en förlängning av strategin. Restaurangchefen skapar generella mål för hela verksamheten och specifika mål för varje avdelning. Målen förebygger missförstånd i verksamheten och underlättar ledarskapet för varje ledare. När man formulerar målen skall man tänka på att de skall göra verksamheten konkurrenskraftig. Normerna är regler, det ger riktlinjer för hur alla skall fungera och skapar kontinuitet i produkt och service. De minskar också kontrollarbeten som cheferna måste utföra. Restaurangchefen kan själv fastställa målen och normerna eller göra dem i samverkan med mellancheferna. Restaurangchefen kan också be mellancheferna ta fram förslag. Högst

antagligen kombineras metoderna, beroende på situation. I sitt fortlöpande arbete hantear restaurangchefen verksamheten genom planering, organisering och kontroll. Först gör restaurangchefen upp en plan för taktiken: konkreta åtgärder i verksamheten för att stöda strategin och nå målen, för hela verksamheten samt för varje segment i organisationen som kräver det. Sedan kommer operativ planering som bestämmer specifika åtgärder som skall stöda taktiken och strategin. I följande skede skall restaurangchefen organisera arbetet. Hen skall kommunicera med de anställda om vad det är de har för uppgifter samt forma grupper. Hen måste också styra och motivera personalen. Därpå kommer restaurangchefen till kontrollstadiet, då restaurangchefen kan se om verksamheten nått sina mål. Utifrån det korrigerar hen verksamhets sättet enligt behov. Restaurangchefen gör nya planer och organiserar om för att anpassa verksamheten. Restaurangchefen skall gå igenom planerings-, organiserings- och kontrollskedena också vid kortfristiga projekt, t.ex. under evenemang, temaveckor och liknande.

Ingen restaurangchef har tillräckliga resurser för att skapa den ultimata verksamheten.

Ett bra sätt att tackla det problemet är att ta med mellancheferna i arbetet. Ett samarbete mellan parterna gör att restaurangchefen inte behöver behärska alla delar av arbetet, såsom de tekniska rutinerna inom de olika avdelningarna. Med samarbete kan man också fylla behovet av kunskap inom marknadsföring och ekonomi. Samarbete mellan enheter och personer minskar också restaurangchefens administrativa arbete, t.ex. som att se till att personalen i verksamheten följer alkohollagen och Elviras anvisningar, gällande alkopass, hygienpass osv.

Det är viktigt att restaurangchefen skapar en hållbar ledarskapsstruktur i verksamheten. Detta för att undvika situationer där ineffektivitet uppstår enligt Parkinsons lag. Figur 5 beskriver restaurangchefens arbete.



Figur 5 Restaurangchefens arbete i verksamhetsstrukturen
(figur modifierad av skribenten)

Mellanchefer

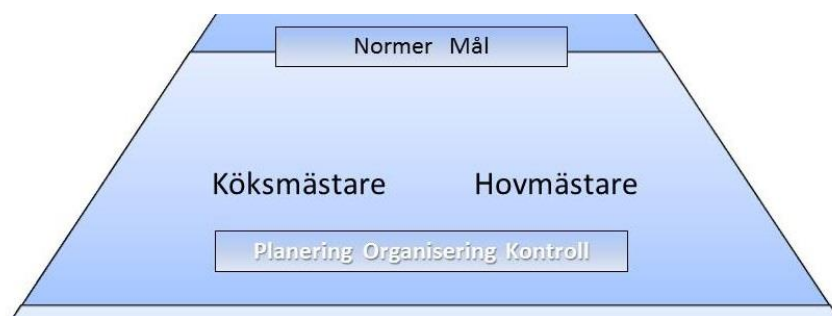
Mellanchefernas jobb är huvudsakligen att arbeta enligt strategin. De skall också formulera normer och mål i samverkan med restaurangchefen. Eftersom de själva har ett starkt samband med verksamheten under dem, bör de kunna föra fram viktiga synpunkter från sina avdelningar om hur man kan modifiera och fastställa mål och normer.

För varje avdelning formuleras mål. För köksavdelningen kan ett mål vara att råvarorna till förrätter får kosta högst 5 €/portion. För salsavdelningen kan det vara att sälja 10 % mera dessertvin. Målen gör det lättare för mellancheferna att förstå exakt vad som krävs av dem och deras avdelning och är till hjälp när de skall strukturera arbetet i sin avdelning. Mellancheferna kommer att förstå vad som är väsentligt att kontrollera och vilken information de ska förmedla till restaurangchefen.

För varje avdelning fastställs också normer. De underlättar arbetet för hela verksamheten. Normerna kan också ses som ett verktyg för att nå målen. En norm kan vara att servitörerna alltid skall rekommendera dessertvin i samband med desserten.

Mellancheferna använder på samma sätt som restaurangchefen planering, organisering och kontroll i sitt arbete. De kontrollerar att deras avdelningar når de mål som ställts för dem och att alla arbetsskeden uppfyller dem. Som vi kan se ställs många krav på mellancheferna. Precis som restaurangchefen bör de utnyttja de chefer som finns under dem, om verksamheten är så stor att det finns flera nivåer.

Mellanchefernas arbete beskrivs i figur 6.



Figur 6 Mellanchefernas arbete i verksamhetsstrukturen (figur modifierad av skribenten)

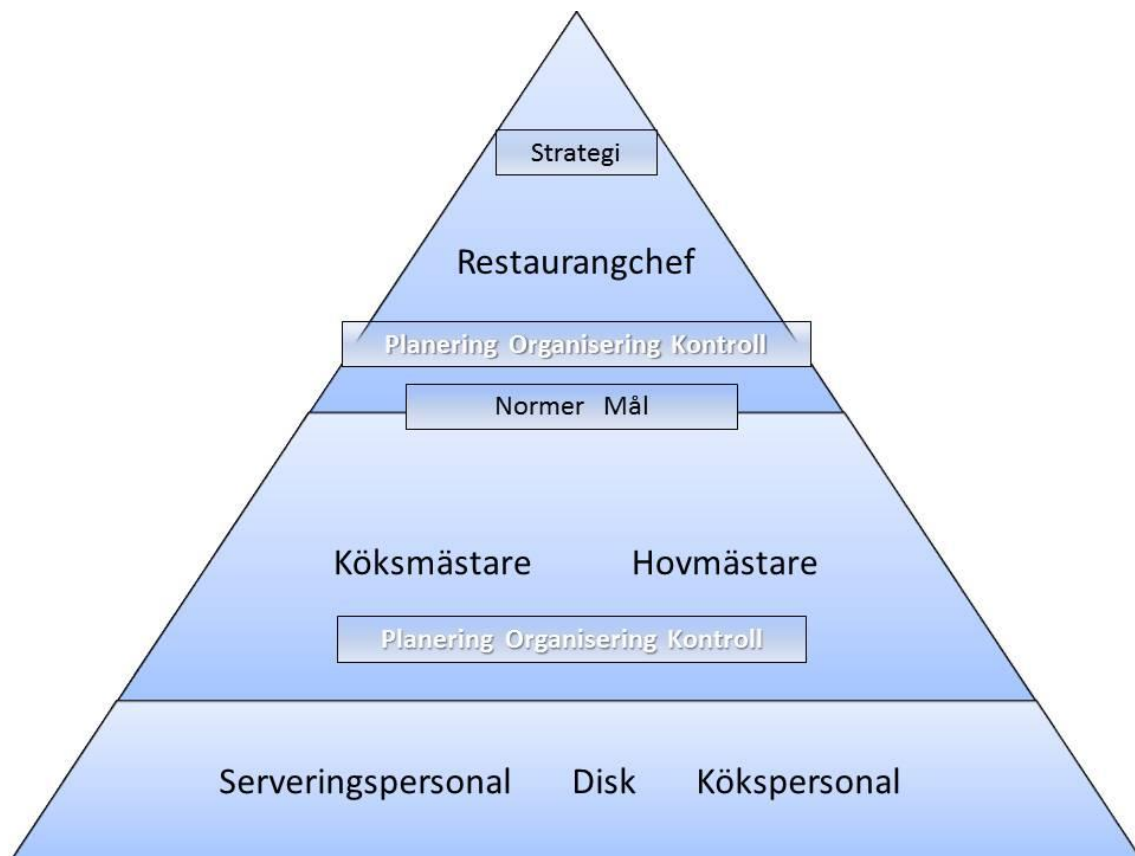
Operativ personal

Den operativa personalen skall arbeta enligt det direktiv det fått. Genom strategin skall alla få en idé om vad företaget vill skapa genom dem, vilket ska underlätta flödet i arbetet och motverka missförstånd. Målen skall visa vilken nivå man måste prestera, därför är det viktigt att de är mätbara. Normerna skall hjälpa personalen att förstå hur de skall

arbete. Om personalen faktiskt förstår strategin, målen och normerna är det lättare för dem att hantera oförutsägbara situationer som ofta uppstår i en restaurang, i mötet mellan kund och verksamhet.

Modellen

Modellen i sin helhet beskrivs i figur 7



Figur 7 Verksamhets- och ledarskapsstrukturmodellen (figur modifierad av skribenten)

Verksamhets- och ledarskapsstrukturerna skall utformas utgående från strategin. Den skall också avspeglas i de normer och mål som sätts upp för verksamheten.

Planerings-, organiserings- och kontrollarbetet används sedan för att följa upp arbetet i verksamheten. Restaurangchefen använder dem för att nå verksamhetens mål och skapa ett effektivt samarbete mellan hela verksamheten, men också för leda mellancheferna och genom dem personalen. Mellancheferna använder dem för att styra sin avdelning. Det finns skillnader i hur restaurangchefen och mellancheferna utför planerings-, organiserings-, och kontrollarbetet. Skillnaderna beror på verksamhetens storlek och struktur. Hierarkin eller den så kallade ledarskapsstrukturen finns i företaget för att kontrollen skall fungera. Samtidigt vet man att utrymmet för idéer är större i platta eller demo-

kratiska organisationer. Mängden idéer är bra för att öka verksamhetens konkurrenskraft. Fortfarande skall chefen ha sista ordet. Fastän hierarkin är stark bör man behandla personalen jämlikt för att få ett bra resultat av deras arbete. En platt hierarki motverkar också tomgång och missbrukade resurser enligt Parkinsons lag. Carlzon påpekar att en stark hierarki kan bromsa personalens arbete. Det är ytterst viktigt att alla i företaget förstår strategin, normerna och målen. Ifall man inte förstår dem kan man inte följa dem utan verksamheten drar åt olika håll och produktionen blir ojämn. Det blir svårare att nå verksamhetens mål.

4 RESULTAT ANALYS

I detta arbete använde jag mig av två fokusgrupper som fick gå igenom mina modeller för att komma med åsikter och modifiera dem. Genom en fokusgrupp får man reda på hur individer sinsemellan diskuterar ett ämne. Som forskare vill man se hur deltagarna reagerar på varandras åsikter. Fokusgrupper fungerar bra då intervjun är svagt strukturerad. Men en svagt strukturerad intervju kräver att deltagaren har en bra kännedom om ämnet. Det som är positivt med fokusgrupper är att deltagarna tillsammans har lättare att hantera problem och komma fram till bra resultat. (Bryman & Bell: 389-390).

Jag gjorde intervjuerna med två olika grupper som tillsammans representerar alla segment i modellerna. Den ena gruppen representerar den operativa personalen. I den ingick Annika Jalas och Malin Jalas. Annika arbetar som kock och servitör på Cafe Cabriolle och har under sin karriär arbetat som kock, skifteschef och servitör på ett flertal platser. Malin arbetar som kock på Sibbo kommun sedan 8 år tillbaka.

Den andra gruppen, som representerar mellanchefer och krögare, bestod av krögartrion Anne Ingman, Mikael Kokkonen och Samuel Mikander. Tillsammans driver de restaurangerna Köttkontrollen och Slottsknekten i Raseborg. Anne arbetar mycket med evenemang kring restaurangerna och som jag förstod det också mycket med det marknadsföring och ekonomi. Mikael är köksmästare på Slottsknekten samt gör en del salsturer vid Köttkontrollen, Mikael tar även hand om en del cateringuppdrag. Samuel är köksmästare på Köttkontrollen och dessutom medlem i det finländska kocklandslaget.

Jag valde dessa personer till mina fokusgrupper för att de alla är goda vänner till mig och för att jag tror att de med sina erfarenheter från branschen har goda förutsättningar

att granska mina modeller på ett passande sätt. Jag bad dem att vara uppriktiga och sade att de gärna skulle kritisera ifall de tyckte något var bristfälligt.

FIRO och LEAD modellen beskrev jag i sin helhet. När jag beskrev modellen om verksamhets- och ledarkapsturkturensuppbyggnad beskrev jag inte direkt teorin om hierarkier eller Parkinsons lag. Istället ställde jag frågor, baserat på teorin, till fokusgrupperna om hur man kunde strukturera ledarens arbete på olika nivåer i hierarkin.

Den första intervjun gjorde jag med den operativa personalen. Vid det tillfället beskrev jag först teorin och ställde sedan frågor. Det blev för mycket information för deltagarna på en gång vilket gjorde diskussionen rörig. Vid den andra intervjun frågade jag om åsikter om olika påståenden samtidigt som jag beskrev teorin, vilket jag tyckte gav ett bättre flöde i intervjun. Intervjuerna är bifogade i sin helhet i bilagorna.

4.1 Gruppernas åsikt om FIRO- och LEAD modellen

Vid tillhörarfasen tyckte båda grupperna att E- och D-stilarna passade. Annika tyckte också att L-stilen kunde användas, i en situation där ledaren kom till en grupp som redan hade formats tidigare. Det för att få en bild av hurudan gruppen är och samtidigt för att visa ödmjukhet inför den befintliga gruppen.

I gemytfasen tyckte grupperna att D-stilen passade, personalgruppen tyckte att det var svårt att säga vilken stil som kunde passa men tyckte om att D-stilen ändå var bäst lämpad. Samuel nämnde, med medhåll från sin grupp, att tillhörarfasen och gemytfasen är ganska sammanfogade. Däremot tyckte de att D-stilen passade bra in i gemytfasen.

I rollsökningsfasen tyckte grupperna att L- och E-stilarna passade. Annika tyckte först att E-stilen inte passade, jag förklarade då iden bakom stilen, att hålla gruppen i en stor grupp istället för en grupp med många små undergrupper, tyckte hon att stilen passade. Anne betonade att E-stilen, förutom att undvika undergrupper, kunde ge gruppen motivation att gå framåt och ta tag i sitt arbete. För den åsikten fick hon starkt medhåll av sin grupp, som trodde att stilen kunde ge gruppen motivation att lösa sina konflikter vilket i sin tur skulle leda till att gruppen kom vidare till idyllfasen. När jag bad personalgruppen att sammanfatta synpunkterna på modellen tyckte den att A-stilen skulle finnas med vid rollsökningsfasen.

Mellanchefs- och krögargruppen tyckte direkt att L- och D-stilarna passade bäst i idyllfasen. Personalgruppen tyckte att A-stilen också skulle användas istället för D-stilen.

Det tyckte att ledaren i idyllfasen måste vara tydlig om någon i gruppen inte fungerar som den ska. Det tyckte också att det är viktigt att ledaren håller en sådan distans till gruppen att hen kan leda och säga till när det behövs. Det trodde att om ledaren blir för bra kompis med gruppen så vågar hen inte säga till och då ber personalen påpeka varandras förfarande, vilket kan leda till en dålig stämning inom gruppen. D-stilen tyckte de var lite drastisk ”Jag fick en känsla av att D-stilen handlar mycket om att man kanske lite hotar” sade Annika. De påpekade också att om A-stilen används måste ledaren ge akt på att säga till utan att förolämpa någon.

Vid samhörighetsfasen tyckte chefs- och krögargruppen att D- och L-stilen passade. Mikael nämnde även här att A-stilen kunde passa i alla faser. Anne ansåg däremot att den kanske inte riktigt passade i början men att den borde komma med i samhörighetsfasen. Samuel tyckte att det egentligen var när man kom till samhörighetsfasen som allting började. Samuel tyckte att D-och L-stilarna passade men också E och L. ”35 % av D, 35 % av L, 20 % av E och 10 % av A”. Samuel tyckte att man i det här skedet hade byggt upp ett team och det var nu man började arbeta. Krögar- och chefsgruppen beto- nade att det i samhörighetsfasen behövs entusiasm och kämpaglöd men att det var vik- tigt att inte bara ta allt med en klackspark, utan att man nu måste ha konkreta produkt- ionsmål. Det såg ett stor värde i att använda samtliga stilar men ansåg det svårt att fak- tiskt kunna utföra dem som ledare.

Personalgruppen tyckte att D- och L-stilarna passar i samhörighetsfasen. Annika tyckte däremot att D-stilen, med morötter om man gör något bra och konsekvenser vid dåligt förfarande inte passade. Hon trodde att personalen blir beroende av dessa morötter, att om personalen inte fick dem skulle de efter en tid inte värdesätta arbetet tillräckligt. Däremot kunde de se värde i att dirigera gruppen genom D-stilen, att få rätt man på rätt plats. Då jag sade ”D-stilen ledare beskrivs ju som en som inte tar andra åsikter i beak- tande så därför har jag tänkt att man skall kombinera både D och L så att man tar de andra i beaktande” fick jag medhåll från dem. Annika tyckte också att L-stilen var bra att använda för att hålla koll på gruppen men också för att se ifall någon i det här skedet ville byta roll.

4.2 Gruppernas åsikt om verksamhets- och ledarkapstrukturmodellen

Personalgruppen tyckte det att det var viktigt att personalen förstod strategin och målen. De tyckte att det är en förutsättning för att kunna arbeta men också påverka. De tyckte allmänt att det är viktigt att man förklarar varför man gör på ett visst sätt. Personalen kan annars ha svårt att se idén bakom en del arbetsrutiner. De såg problem i att ha en för stark hierarki i företaget och tyckte att det är viktigt att det finns en kontakt genom alla nivåer i hierarkin. De vill vara med och påverka och tycker det är viktigt att de högre cheferna förstår deras situation. De tyckte också att restaurangchefen kunde få en större synvinkel genom personalens idéer och erfarenheter. De tyckte däremot att ledaren skall ha sista ordet eftersom ledaren har ansvaret. Annika tyckte att mellancheferna skall fungera som en sil mellan personalen och restaurangchefen, mellancheferna skall vidarebefordra väsentliga synpunkter från personalen till restaurangchefen.

Malin diskuterade i banor att arbetet borde fungera så, att restaurangchefen för fram förslag om hur man skall arbeta och sedan så gör mellancheferna och personalen det till verklighet. Anne, från chefs- och krögargruppen, tyckte att restaurangchefen skall ta fram det mera ideella och sedan skall mellancheferna och personalen sköta det konkreta. Samuel tyckte att om restaurangchefen tar på sig för mycket av det praktiska arbetet kan det skapa en yrsel som sedan sprider sig till hela verksamheten. De tyckte ändå att mellancheferna och restaurangchefen måste ha ett starkt samarbete. Chefs- och krögargruppen tyckte också att det är viktigt att restaurangchefen står med fötterna på jorden, t.ex. när man tar fram produktionsmål. De skämtade till och med om att ha för stora mål.

Chefs- och krögargruppen tyckte att det måste gå en diskussion upp och ner i hierarkin eftersom det är i den operativa personalen som resurserna finns. Kommunikationen mellan nivåerna utökar flödet av idéer. De insåg ändå problem i större restauranger att ta med hela personalstyrkan i mellancheferns arbete. De ansåg ändå att det är viktigt att engagera den operativa personalen i relevanta frågor.

Chefs- och krögargruppen tyckte att modellen speglade verkligheten. De såg att det var så här de arbetade vardagligt, med allt från strategin till planering, organisering och kontroll. De ansåg att modellen relevans växer med företagets storlek. I små företag är restaurangchefens arbete praktiskt men då företaget växer blir restaurangchefens arbete allt mera administrativt.

4.3 Diskussion om FIRO- och LEAD modellen

Vid FIRO och LEAD modellen tillhörarfasc tyckte Annika att L-stilen passar om en ny ledare kommer till en befintlig grupp, det blir då lättare att lära känna gruppen men också för att ta gruppens i beaktande. Detta tycker jag är en relevant iakttagelse som ger värde till modellen, varken Fältsjö eller Udd tar upp den situationen då det kommer en ny ledare till en befintlig grupp. För övrigt tyckte grupperna att E- och D- stilarna passade vid fasen.

I gemytfasen tyckte personalgruppen att det var svårt att säga vilken stil som passade men tyckte nog ändå att D-stilen var mest lämpad. Chefs- och krögargruppen tyckte att D-stilen passade och konstaterade att tillhörar- och gemytfaserna är väldigt nära varandra. Jag håller med dem om att det är svårt att hitta en direkt linje att arbeta med vid fasen, Enligt Udd och Fältsjö krävs det att gruppen blir tvingad att samarbeta. D-stilen beskrivs som ledare som sätter upp mål, jag tror i och med det att D-stilen påskyndar processen att komma vidare till nästa fas och därför är värdefull i gemytfasen.

Vid rollsökningsfasen tyckte grupperna att L-och E-stilarna passar som ledarstilar. Personalgruppen tyckte vid en sammanfattning av modellen att A-stilen passade. Mikael tyckte att A-stilen kunde användas i alla faser. Anne tyckte att stilen var lite drastisk att använda i de tidiga skedena, hon såg användning för den i samhörighetsfasen. Enligt teorin skulle A-stilen inte alls ha något värde i rollsökningsfasen för gruppens utveckling, Udd och Fältsjö konstaterar att medlemmarna själva måste komma lösning, annars stannar gruppen i fasen. Berggren med sina medskribenter konstaterar att L-stilens lot-sar medlemmarna till sin egen lösning. Om man konsekvent styr gruppen mot en lösning så får man en lösning på just det specifika problemet men gruppen kommer inte att hitta sina roller i gruppen vilket de behöver för att komma vidare i FIRO. Udd och Fältsjö konstaterar också att ledaren måste ge gruppen förtroende samt stöd, vilket inte A-stilens ledare gör. Visst skulle en korrigerad A-stil kunna komma in med någon form värde i diskussioner. Jag tror att Mikael, Malin och Annika har varit med om en situation där någon i en grupp tagit sig en ledarroll som inte passar dem. I den situationen har ledaren låtit den personen få för mycket makt vilket den övriga gruppen inte uppskattat. Då har de övriga gruppmedlemmarna kanske tyckt att ledaren måste ta en argumenterar roll, för att få personen att förstå att hen inte är passlig för den roll hen tar. Jag har varit med om situationen, både som gruppmedlem och ledare och situationen är svår att han-

tera i båda rollerna. Däremot tycker jag att ledaren i den här situationen måste kunna ta upp problemet och då kan A-stilen vara värdefull eftersom vissa personer kräver en starkare ledning genom argumentation. Krögargruppen kom också fram till att E-stilen i rollsökningsfasen kan skapa mera värde än att endast undvika undergrupper. De trodde att E-stilen kan vara nyckeln till att gruppen hittar motivation, vilket kan leda till att medlemmarna försöker hitta sina roller och bli en välfungerande grupp. Teoretsikt sätt stämmer detta med Udd eller Fältsjö uppmaningar om att man skall uppmuntra gruppen att koncentrera sig på sitt arbete för att gruppen skall gå framåt i FIRO utvecklingen. Jag tycker att krögargruppens påstående är riktigt och fick mig att värdesätta E-stilen mera vid fasen än tidigare. Att få gruppen att snabbare gå igenom fasen är väldigt positivt eftersom rollsökarfasen är då gruppen är som mest ineffektiv i FIRO.

Vid idyllfasen tyckte chefs- och krögargruppen att D- och E-stilarna passade. Personalgruppen tyckte att D-stilen kunde bytas ut till A-stilen. Personalgruppen tänkte att D-stilen kan leda till situationer där ledaren hotar med uppsägningar ifall personal inte följer direktiven. Jag tror att ledaren inte p.g.a. av meningsskillnader med personalen kan hota med något så drastiskt som uppsägningar. Varför de också tyckte att A-stilen skulle användas här var för att ledaren måste en distans till gruppen, då för att hen skall kunna säga till åt sin personal, och inte be dem att påpeka om varandras negativa förfaranden. Det liknar den problematiska situationen jag beskrev tidigare i diskussionen där jag kommer fram till att A-stilen kan användas specifikt för att hantera en situation då någon gör något negativt och behöver en stark vägledning av ledaren. Målet i detta skede är att få gruppen att koncentrera sig på arbetet enligt både Udd och Fältsjö, därför tycker jag att D-stilen med dess tydliga mål som Berggren m.fl. beskriver ger mera värde än A-stilen. Däremot skall man inte helt förkasta A-stilen. Om gruppens medlemmar kan ta emot argument utan att ta illa vid sig och gå vidare tillbaka i fasen är A-stilen inte att förkasta, kanske till och med A-stilen kunde ge värde till gruppdynamiken. Finland är ett land där man gärna diskuterar rakt och tydligt, vi kan självklart ta illa vid oss men i det långa loppet går vi vidare utan långdragna dispyter. Enligt Udds och Fältsjös teori skulle inte A-stilen inget värde i sin helhet för gruppens utveckling i Idyllfasen. Däremot tror jag att stilen kan ge värde vid situationer som uppstår. T.ex. skulle en sådan situation kunna uppstå då gruppen tycker att något i deras arbete är enfaldigt samtidigt som de inte kan relatera till vilket värde de skapar. Då kunde en argumentera stil från ledaren vara bra

för att argumentera värdet i arbetssättet. I situationen måste ledaren då vara öppen på motargument som inte leder till konsekvenser framöver.

Vid samhörighetsfasen tyckte personalgruppen att D-stilen inte passade, närmast för att personalen kan bli beroende av de morötter som stilen innebär, de såg däremot ett värde i att ledaren dirigerar gruppen. Jag tycker som dem att en grupp inte får bli för beroende av bonusar för att göra ett bra arbete, speciellt inte i det vardagliga arbetet. Hur D-stilen skall användas beror på ledaren och verksamheten. Hur D-stilens bonusar ser ut är dock individuellt beroende på verksamheten och ledaren. Jag tror att något så enkelt som feedback kan vara både morötter och konsekvenser. Feedback är också positivt eftersom medlemmarna genom den växer i sin yrkesroll. En annan form av bonus kan vara att ledaren sätter upp ett mål, T.ex. att ha en viss omsättning under sommarsäsongen, om verksamheten sedan når målet får personalen någon form av bonus. Som Berggren m.fl. teori konstaterar måste medarbetaren se ett samband mellan de krav ledaren ställer och de belöningar hen ger och vice versa gäller med bestraffningar. Annika poängterade också att L-stilen är bra på det sättet att ledaren kan se ifall någon inom gruppen söker en ny roll. Jag tror också att i och med att medlemmarna blir bättre på sitt arbete söker de sig större roller inom gruppen för att de vill utvecklas. Jag tror att man med L-stilen kan hantera rollbyten i samhörighetsfasen och då undvika att gruppen går tillbaka till rollsökningsfasen, vilket skulle vara mycket värdefullt eftersom gruppen då går tillbaka till fasen där den är som mest effektiv. Varken Udd eller Fältsjö beskriver rollsökarprocessen förutom i rollsökningsfasen och de är tydliga med att man skall undvika att gå tillbaka. Annikas åsikt gav mig insikten om att det är ganska självklart att en person inte alltid kommer vilja vara i den roll hen tilldelats tidigare i rollsökningsfasen. Fältsjö och Udd beskriver däremot att gruppen är bra på att samarbeta i samhörighetsfasen och att beslut uppstår genom diskussion där alla respekteras och tas i beaktande, kanske dessa diskussioner kan hantera ett rollombyte. Däremot tror jag att Annikas påpekande bara ger ännu mera värde till modellen, i och med att man har i åtanke att en sådan situation kan uppstå. Samuel med sin grupp tyckte att ledaren nu skulle använda sig av en kombination av samtliga stilar, de höll med om att E- och L-stilarna främst skulle användas men såg värde i A- och D-stilarna. ”35 % av D, 35 % av L, 20 % av E och 10 % av A” sade Samuel. Jag håller med dem om att alla stilar kan ge ett värde i denna fas. I samhörighetsfasen är gruppdynamiken på topp och det är nu ledaren skall koncentrera sig på arbetet. Ledaren kan genom D- och L-stilarna hålla gruppen i samhörighetsfasen, stilar-

na skulle i sig skulle ge mest värde enligt Udd och Fältsjös teori, då att ge gruppen ansvar men också styra och fungera som en auktoritet i bakgrunden. Udd och Fältsjö beskriver ändå att nu ska ledaren koncentrera sig på målet. Nu har ledaren en välfungerande grupp med en god dynamik, då tror jag att ledaren kan använda sig av E - och A-stilarna för att hantera olika situationer som verksamheten kräver, för nu är alla verktyg för att nå målen värdefulla.

Allmänt tyckte grupperna att modellen var bra. Krögar- och chefsgruppen skulle absolut kunna använda modellen på sin restaurang och sa att de känner igen sig i modellen och att modellen beskriver det naturliga förloppet i ett arbetslag. De såg att det är ett vanligt problem är att grupper stannar i rollsökningsfasen. Samuel kände tydligt igen sig i modellen. Efter intervjun berättade han om en tidigare anställd, där han inte kunde se den anställda ha motivation för arbetet. Han anser att brist på motivation kan leda till att den anställda inte kom vidare i utvecklingsfaserna. Samuel sade att han hellre anställer personal med motivation än kunskap. Han ser möjlighet att lära sin personal allt han kan, att överföra motivation är svårare. För att gruppen skall komma igenom modellen tror jag, som jag diskuterade med Samuel efter intervjun, att personalen måste vara motiverad. Jag tror därför att man redan i rekryteringsskedet främst skall söka motiverad personal. Kunskap är något företagen kan ge till sin personal i arbetet. En annan nyckelfaktor för att modellen skall fungera är att ledaren är motiverad och ställer gruppens behov framom sina egna, så som Udd och Fältsjö beskriver det. Ledaren har en krävande uppgift och hen behöver mycket kunskap. Det är ett behov som kan mättas med utbildning. I dagens läge finns ett stort utbud av ledarskapsutbildning för branschen, så som hovmästar- och köksmästarutbildningar samt restonomutbildningar. Förutom dessa finns internetkurser och publikationer samt ledarskapsevenemang där ledaren kan hålla sig uppdaterad. Att analysera sitt ledarskap är också viktigt. Genom att veta vad man är bra och dålig på kan man alltid förbättra sig själv. LEAD-modellen är ett användbart verktyg eftersom det är lätt att identifiera stilarna men också att förstå hur de påverkar gruppen. En mycket värdefull insikt jag fick efter intervjuerna var att jag hade räknat med att gruppen allt för konsekvent skulle följa direkt och utan problem. LEAD och FIRO modellen följer en linje där teorierna mättar varandra då stilarna vid de olika faserna ger exakt det som gruppen behöver för att komma vidare. Dock är en grupp aldrig helt optimal, medlemmarnas personligheter kommer skapa helt en unik samling av konflikter vid varje grupp som uppstår. Alltså blir min modell en grund men beroende på gruppens

behov måste ledaren i visa situationer använda andra kombinationer av stilar i faser än de som beskrivs. Då kanske speciellt vid specifika situationer.

4.4 Diskussion om verksamhets- och ledarkapsturmodellen

Båda grupperna kom fram till var att det är viktigt att alla förstår strategin. Att förstå strategin är också nyckeln till att personalen skall kunna arbeta på bästa möjliga sätt, eftersom man då förstår vad företaget vill nå, då kan man också koppla det till sina arbetsuppgifter. På samma sätt måste man förstå normerna och mål.

Strategin tillsammans med dess förlängningar, normer och mål, byggs upp för att verksamheten skall vara lönsam och konkurrenskraftig. Alltså är de grunden till allting i restaurangen. Många tycker säkert att det är helt självklart att man skall förstå strategin, normerna och målen. Enligt min erfarenhet är detta inte alls självklart. På tre av mina sex tidigare jobb inom restaurangbranschen har jag kommit i kontakt med dem. I ett av dessa företag kom jag i kontakt med normer och mål. Normerna var uppsatta på väggar i personalutrymmen och målen gick vi igenom med vår förman. Att jag förstod normerna underlättade på det sättet att jag alltid viste hur jag skulle föra fram information, svara i telefon, hantera specialbeställningar och så vidare. Normerna fungerade så som Mullins beskriver dem, att de skall ge riktlinjer hur man ska fungera och bestämmer ansvarsområdena. Normerna, i och med de var så tydliga, var till hjälp i situationer som annars kan ta en stor del av ens tid att hantera.

När vi gick igenom om vi nått målen var det endast det ekonomiska resultatet som behandlades. Detta blev kanske lite överflödigt för oss, som kock eller servitör är det svårt att i större utsträckning påverka ekonomin. Man kan påverka den genom att ha en låg svinnprocent, använda så lite energi som möjligt, vara trevlig mot kunderna så att de kommer igen samt försöka sälja mera osv., men det är något som man alltid skall göra. Därför tror jag som Bauer m.fl. att det är viktigt att inte endast kontrollera ekonomiska mål eftersom det kan vara ganska intetsägande för personalen. På en annan arbetsplats måste jag gå igenom föreberedande internetkurser innan jag började arbeta. På kurserna gick man igenom strategin, personalstrategin, normer och mål. Strategin var i en komprimerad form men gav mig ändå en tydlig bild av vilket värde man ville skapa för kund en. Det underlättade mitt jobb från början, när jag måste ta beslut. Det fungerade, som

Mullins beskriver, så att strategin och målen motarbetar missförstånd och gör det lättare att ta beslut. Chefs- och krögargruppen konstaterade att när man sätter upp mål för företagen är det viktigt att vara realistisk, ifall man ställer upp omöjliga mål kommer man inte att arbeta för att nå dem. Kotas och Jayawardena samt Mullins beskriver i sin teori att strategin skall skapas utgående från basfakta, vilket borde resultera i att målen inte blir orealistiska. Båda fokusgrupperna ansåg att hela personalen skall vara med och påverka, i någon utsträckning, när normer och mål formuleras. Enligt Kotas & Jayawardena är restaurangchefens arbete ofta det svåraste inom branschen och att hen behöver en stor mängd kunskap för att hantera verksamheten. Alltså skulle fokusgruppens påpekande kunna vara en bra idé för att möta dessa behov. Annika från personalgruppen tyckte att mellancheferna skulle fungera som en sil mellan den operativa personalen och restaurangchefen som endast för fram det av värde. Jag tycker att det är en bra idé eftersom det säkerligen annars kan bli för mycket information mellan segmenten där också en del är irrelevant. Det kan resultera i att man helt och hållet slutar värdesätta detta flöde av idéer. Fokusgruppen kom också fram till att restaurangchefen bär huvudansvaret och därmed också sista ordet så som Nordqvist och Persson beskriver det. För att skapa en hållbar struktur när normer och mål formuleras skulle det t.ex. kunna ske i samarbete mellan restaurangchefen och mellancheferna, då skall mellancheferna framföra personalens åsikter och relevanta idéer.

Malin och Anne, med medhåll från sina grupper, formulerade det så det fortlöpande arbetet med planering, organisering och kontroll borde fungera så att restaurangchefens jobb är att främst skapa ett ideal, att hen kan förklara vad vi skall nå. Sedan skall mellancheferna med sin personalgrupp utveckla de konkreta arbetssätten. Detta liknar Carzlon teori, att den högsta nivån skall formulera strategin och skapa förutsättningar för den operativa personalen att nå målen. Samuel konstaterade att om restaurangchefen blandar sig i allt för mycket av det konkreta kan de leda till yrsel. Precis som Mullins teori beskriver det, det kan uppstå tomgång och slöseri med resurser enligt Parkinsons lagar. Därför är det viktigt att ledaren endast tar på sig så mycket arbete som krävs.

Chefs- och krögargruppen konstaterade att i en mindre verksamhet blir gränserna mellan avdelningarna mindre och att alla påverkar allt i modellen. I en större verksamhet blir gränserna skarpare, men gruppen ser fortfarande ett behov av att hela personalen är med och påverkar för att skapa ett större flöde av idéer. Detta liknar Mullins teori om hierarkier, en större restaurang behöver dem för att hantera verksamheten. Däremot ser

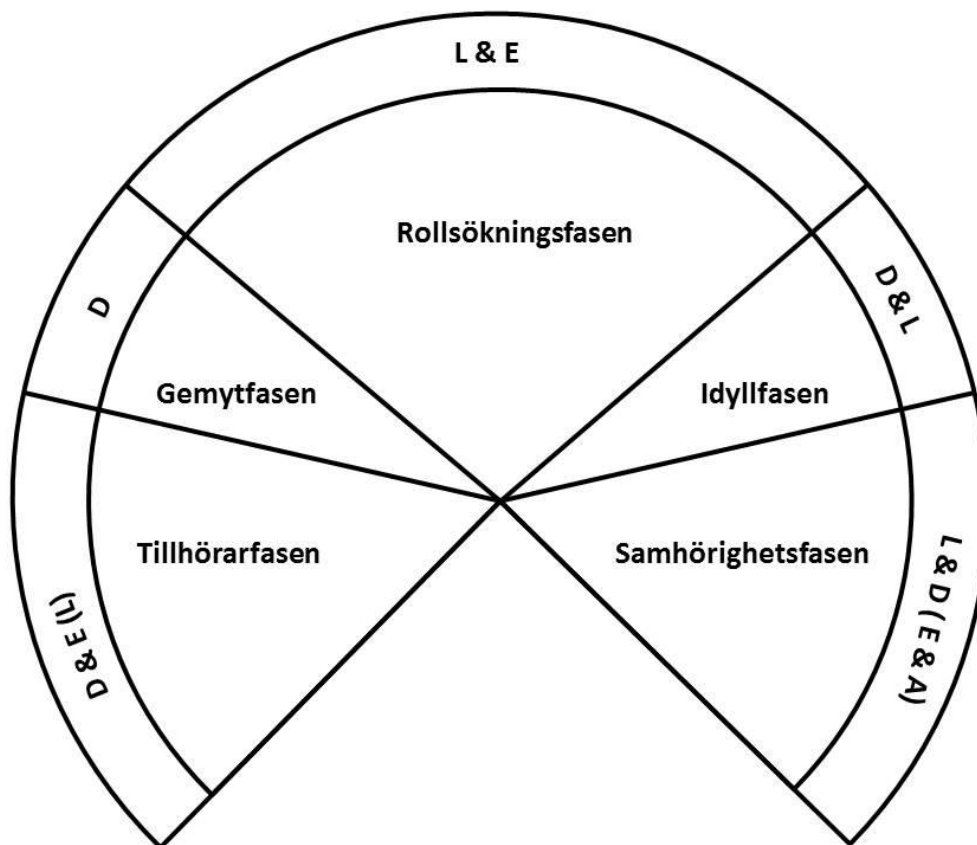
man ett behov av ett större flöde idéer. Jag tror att det är viktigt att cheferna får med den operativa personalen i sitt arbete för att de är i direkt kontakt med gästerna och bäst kan utveckla verksamheten som berör gästen.

Efter intervjuerna med mina fokusgrupper märkte jag att vi diskuterade modellen utgående från perspektiv för ganska små restauranger, vilket dock en stor del av Finlands restauranger är. Det gjorde det svårare för oss att diskutera exakt hur ansvarsfördelningen i hierarkin skulle se ut. Personligen har jag under de senaste åren arbetat för två stora företag i hotell- och restaurangbranschen. I dessa har vi haft chefer som helt eller till största del arbetat med administration. Jag har i dessa sett chefernas arbete som värdefullt som stöd för den operativa personalens arbete. Vi har fått tydliga anvisningar om vad som kommer hända och hur vi skall arbeta. De har också förberett oss för speciella situationer och gett anvisningar för hur vi kan modifiera arbetssättet. De har också gett oss kritik för att vi skall förstå vad som gått fel, så att det inte händer igen. Jag kan också se hur det administrativa arbetet skapat en bra kontakt mellan avdelningar. På ett av företagen var köket indelat i ganska många avdelningar. Fördelen var att alla blev väldigt duktiga på sitt enskilda arbete och kvalitén höjdes på produkterna de skapade.

Fokusgrupperna ansåg att verksamhets- och ledarkapsturkturmodellen är relevant för arbetet i restaurangerna. Chefs- och krögargruppen såg planering, organisering och kontrollrutinerna som en del av deras vardagliga arbete. Man kan tydligt se när Kotas & Jayawardena samt Norqvist & Persson i sina teorier formulerar t.ex. köksmästarens arbeten, att de naturligt följer Bauer m.fl. samt Kotas & Jayawardena teori om planering, organisering och kontrollering. Köksmästarens arbete först är att beställa råvaror som är planering. Att ta emot dem och lagra dem och behandla dem är organisering. Att granska rutinerna i köket är kontroll.

4.5 Konklusion

Efter diskussionerna i fokusgrupperna har kombinationen av FIRO & LEAD modellerna så som de presenterades i figur 4 kompletterats till följande figur.



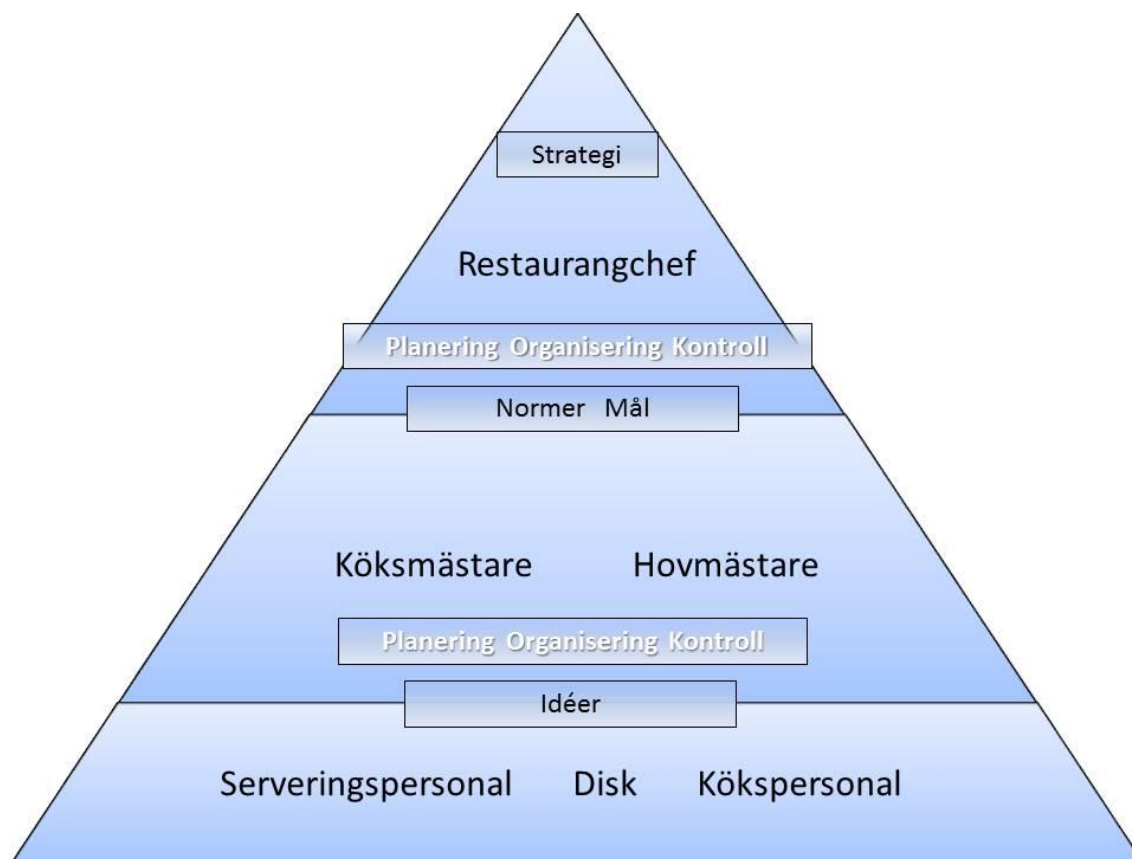
Figur 8 FIRO- och LEAD modellen (figur modifierad av skribenten)

Förändringen i modellen blir att L-stilen läggs till i tillhörarfasen särskilt då en ny ledare kommer till en befintlig grupp. Ledaren skall lyssna för att få en bild av gruppens situation men också för att visa sitt intresse för gruppen. E-stilen får också större betydelse vid rollsökningssfasen. Genom att entusiasmera i den här fasen kan ledaren förutom att undvika att det uppstår undergrupper också öka motivationen i gruppen, vilket i sin tur kan leda till att gruppen lättare hittar sina roller. Vid samhörighetsfasen kan det vara värdefullt att tillämpa L-stilen. Genom att lyssna kan ledaren få en chans att se om någon ville byta roll i gruppen. Då kan man hantera ett rollombyte i samhörighetsfasen utan att gå tillbaka till rollsökningssfasen. I samhörighetsfasen tilläggs E-och A-stilarna, i det här skedet kan det också vara värdefullt att entusiasmera och argumentera. Alla de beskrivna ledarstilarna kan i det här skedet stöda verksamheten. För övrigt ansåg man

inte att A-stilen ensam inte är användbar i någon fas. Argumentation är viktig närmast i situationer då någon gör något negativt och behöver en stark vägledning av ledaren. A-stilen är till hjälp för att lösa ett specifikt problem, för mycket av stilen kan vara negativ för gruppens utveckling i FIRO.

Verksamhets- och ledarskapsturkturmodellen

Verksamhets- och ledarskapsturkturmodellen beskrivs i figur 9. Det som forskningen



Figur 9 Verksamhets- och ledarskapsturkturmodellen (figur modifierad av skribenten)

kommer fram till är att det är viktigt att alla förstår strategin, målen och normerna. Det är en förutsättning för att alla skall kunna arbeta enligt dem. Målen måste vara relevanta och kunna uppfyllas, om personalen inte tror på att de kan nå dem kommer det inte att arbeta seriöst för dem.

Behovet av hierarki och fördelning av uppgifter och ansvar beror främst på verksamhetens storlek. Om verksamheten växer eller man vill höja kvalitén i verksamheten kan en klarare uppdelning i chefsfunktioner och avdelningar vara ett sätt att få en starkare styrningsfunktion. Flera nivåer med chefer och mellanchefer och en striktare arbetsfördel-

ning medför också högre kostnader. En krögare måste tänka på om avkastningen av arbetet blir högre än de resurser hen satsar.

Vid intervjuerna betonades att det är viktigt att det skapas ett utrymme för flöde av idéer mellan den operativa personalen och mellancheferna. Dessa idéer från den operativa personalen kan förhoppningsvis hjälpa de övriga avdelningarna att utvecklas och göra verksamheten konkurrenskraftigare. När mellancheferna för information vidare i hierarkin skall de samtidigt fungera som en silar som endast för vidare information av värde.

4.6 Avslutning

Jag är nöjd med mina modeller och tycker att de är användbara. Jag tycker att resultatet besvarar min frågeställning. Många kan säkert känna igen sig i modellerna och koppla dem till sitt vardagliga arbete. Jag tror att FIRO- och LEAD modellen kan vara till hjälp för ledare om gruppdynamiken i arbetslaget inte fungerar. Modellen kan hjälpa ledaren att förstå gruppens situation och hur hen kan få den att utvecklas vidare. Modellen för verksamhets- och ledarskapsturktur tror jag främst ger värde för nya verksamheter som söker en lösning för hur de skall strukturera sitt ledarskap och arbete. Modellen ger både ett exempel på hur nätverket i verksamheten kan se ut men också hur ledaren skall utföra det dagliga arbetet. Jag tror att beskrivningen av ledarens arbetskedan är särskilt värdefull.

Enligt mig åsikt kan modellerna ge mest värde då en restaurang har problem men inte kan identifiera dem. Modellerna kan ge en bild av hur en ledare skall arbeta och genom att förstå modellerna kan man se var ens arbete är bristfälligt. Också restauranger som fungerar kan ha användning av modellen, då för att höja verksamhetens kvalitet samt för att se till att verksamheten endast satsar resurser på det som ger avkastning.

Jag tycker att jag lärt mig mycket av arbetet och hoppas det kan hjälpa restauranger att bli ännu bättre, effektivare och konkurrenskraftiga. Jag vill tacka mina fokusgrupper för de ställde upp på så pass långa intervjuer. Deras åsikter och erfarenheter var mycket värdefulla. För vidare forskning tycker jag att man mer ingående kunde undersöka när de finns det behov för administrativt ledarskapsarbete i hierarkin.

KÄLLOR

Böcker och tidskrifter

Berggren, Curt. Gillström, Lars. Gillström, Lena & Barbro Östling. 1998. *Praktiskt ledarskap*. Upplaga 3.1. Malmö. Liber AB. 200 s.

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005, *företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:2. Malmö. Liber AB. 620 s.

Carlzon, Jan & Lagerström, Tomas. 1985. *Riv pyramiderna*. Första pocketutgåvan. Stockholm. Natur och Kultur. 212 s.

Kotas, Richard & Jayawardena, Cahdana. 1998. *Profitable Food & Beverage management*, London: Hodder Arnold H&S, 256 s.

Mennel, Stephan. 1996. *All Manners of Food: eating and taste in England and France from the Middle Ages to the present*. 2:a uppl, Chicago: University of Illinois Press, 397 s.

Mullins, Laurie J. 2011. *Essentials of Organisational behavior*. Third Edition. Edinburgh gate. Education Limited. 528 s.

Elektroniska källor

Fältsjö, Jörgen. 2009. *Gruppdynamik och ledarskap*. DalarnaUniversity. Youtube-clip. Tillgänglig: <http://www.youtube.com/watch?v=rh2Brmmry0> Hämtad 6.11.2014

Nordqvist, Karin & Persson, Fredrik. 2010. *Förväntningar på en ledare inom restaurangbranschen*. Kandidats uppsats. Göteborgs Universitet. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24483/1/gupea_2077_24483_1.pdf Hämtad 6.11.2014

Udd, Anki. 2012. Mera om de fem faserna. Tillgänglig:

<http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Ledarskap/Du-och-din-grupp/Mer-om-de-fem-faserna/> Hämtad 17.11.2014

Bauer, Talya. Carpenter, Mason. Erdogan, Berrin. 2012. *Management Principles*. PDF.

V 1.1, 772 s. Tillgänglig: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.1.pdf> Hämtad 4.11.2015

BILAGOR

Intervjuer

Jag intervjuade två grupper. De fick vid del 1 ett av intervjun, där vi går igenom FIRO och LEAD modellen, materialet som beskrivs i bilaga 1. Vid del 2 av intervjun, där vi går igenom modellen om verksamhets- och ledarkapsturkturesuppbyggnads modellen, fick grupperna materialet som beskrivs i bilaga 2 och 3.

Vid del 2 av intervjun använder vi ordet objektiv som under arbetets gång formuleras om till mål.

Intervju med Annika Jalas och Malin Jalas.

Den 15 november 2015, västar Hangelbyvägen 26

Intervjuare: Ville Enberg

Vid intervjun förklarade jag modellerna och bad dem sedan att ge synpunkter på dem. Jag tappade bort mig i frågeguiden, vilket lede till att jag förklarade hela modellen och sedan ställde alla frågor. Detta lede i sin tur till att jag måste förklara vissa delar på nytt, som blev oklara. Jag tror också att det finns vissa delar av modellerna som jag inte beskrev tillräckligt bra för dem. Kamerans batteri tog även slut i mitten av intervjun, vilket lede till att min intervju blev lite rörigare.

Del 1 av intervjun om FIRO och LEAD modellen

Ville: Då skall jag presentera ledarskapsstilarna, ni får här var sin beskrivning av stilar-
na så ni kan gå tillbaka och kolla på dem. Lyssna-stilen handlar om att ledaren lyssnar
på gruppen och gör många av sina beslut enligt deras åsikter. Lyssna-stilen är bra om
man har en grupp, som är jätteduktiga på det de gör, eftersom då kan det vara så att du
som ledaren inte riktigt vet bästa sättet hur man skall göra något på, så då kan man uti-
från andras åsikter ändra på hur man jobbar. Lyssna-stilen är också bra om någon har
något problem på jobbet som den själv måste hitta lösningen på, t.ex. om det är något
hemma eller om det är bråk mellan två stycken. Då skall man lyssna på vad de har att
säga för att sen utifrån det säga att "du kanske borde tänka på det här". Sen skall de
börja tänka på hur den kan åtgärda problemet. Sen har vi entusiasmera-stilen, den här

personen som är en entusiastisk ledare vill få en "vi" känsla i gruppen, att "vi gör det här tillsammans". De positiva effekterna av det här är att anställda blir inspirerade och börjar samarbeta bra tillsammans. En förutsättning för att man skall kunna vara en sådan här ledare är att man kan sitt arbete bra, att man faktiskt är en förebild. Sen har vi den här argumentera-stilen. Den här ledaren argumenterar mycket när han leder och när han tar fram sina idéer så argumenterar han mycket för dem. Det är vanligt att en sådan här person, om det finns flera olika ledare, förbereder sig för det först på att de själva kommer att få kritik. Så de tänker redan i förväg vad de skall säga ifall någon påpekar något. När han hör andras presentationer så blir det lätt så att han säger att "det här gör du fel och det här gör du fel". Han tänker logiskt och har alltid mycket fakta bakom sina idéer. Sen kommer vi till dirigera-stilen, den handlar mycket om att man dirigera gruppen. Ledaren använder sig väldigt ofta av "morötter" och gör man något dåligt får det konsekvenser. Ledaren är bra att använda om gruppen har nya strukturer eller om man vill dirigera gruppen. Det som är lite dåligt med den här stilen är att ledaren inte riktigt lyssna på vad de andra säger. Nu skall jag presentera modellen. Inne i modellen är FIRO modellen, den består av tillhörarfasen, gemytfasen, rollsökningsfasen, idyllfasen och samhörighetsfasen. Nu skall jag presentera hela modellen och förklara varför jag valt stilarna i varje fas. Tillhörarfasen är då en ny grupp uppstår eller en ny person kommer in i gruppen. När man kommer in i en grupp så funderar alla på om de vill vara med i gruppen, har det funnits en grupp från tidigare funderar de på om vill de ha med den här nya personen i gruppen. Tillhörarfasen handlar mycket om känslan vill man vara med i gruppen, man har ett behov av att lära känna de andra. Man pratar ofta om sig själv och ställer frågor om de andra, det här är ett tillfälle då man lätt börjar skryta om sig själv, man vill helt enkelt få en bra position. Medlemmarna är nu väldigt artiga som ni vet så är man ofta väldigt artig i början då man träffar en ny grupp. I tillhörarfasen måste ledaren utöva makt. Gruppen behöver styrning och det är viktigt att gruppmedlemmarna inte i början tänker på "vad är min arbetsuppgift och vad skall jag göra". För att komma vidare i faser är det viktigt att medlemmarna känner att de tillhör. Då har jag här tänkt att E och D stilarna skulle passa, eftersom det är viktigt alla känner att de tillhör. Då har jag tänkt att entusiaststilen skulle passa bra eftersom den får gruppen att sätta sin energi på att känna att man tillhör och man får en sådär kiva samhörighetskänsla i tillhörarfasen. Varför jag har satt ditt dirigera stilen ditt är för att man skulle behöva utöva makt, då på det sättet att man ser till att de lägger energi på att lära känna varandra. Man ser till att

gruppen inte direkt bara går till arbetet utan ser till att de först faktiskt lär känna varandra. Sen kommer vi till gemyt fasen, alla har nu lärt sig känna varandra och man känner ett behov av att vila upp sig. Det är ju ganska tungt i början när man skall presentera sig när man ofta är ganska nervös, att man kan vara ganska slut efter det. Så sen när man lärt känna varandra så kommer man in i en form av gemyt. Trots detta har inte alls gruppen kommit långt, redan nu har det börjat uppstå konflikter i arbete och konflikter överhuvudtaget men eftersom man bryr sig så mycket om att man skall tillhöra gruppen så vågar man inte ta upp det här. Då för att gruppen skall komma vidare så måste ledaren ge gruppen en uppgift som gör de tvingade att samarbeta. Gruppen behöver nu struktur och riktlinjer och välformulerade mål i den här fasen. Det är också nu man säger vad var och ens arbetsuppgift är. Jag tycker att D-stilen passar bra eftersom man skall dirigera gruppen att komma framåt. Sen kommer vi in i rollsökningsfasen. Den här fasen är den svåraste av alla. Nu börjar medlemmarna söka sin roll. Den form av roll man menar att man söker är hur mycket gruppen får påverka på en och hur mycket man själv påverka på gruppen. Då handlar t.ex. om att du kommer fram med en åsikt för att se hur mycket tas den i beaktande av de andra. En konflikt som ofta uppstår är när en eller flera vill ha mycket att säga till om i gruppen. De som söker de höga rollerna blir ofta starkt kritiserade och man kontrollera är att de här passande "småledare" i gruppen. Ett annat problem här är att det bildas undergrupper, alltså i gruppen blir det många små grupper. Det som är problemet med dem är att när det nu redan finns mycket konflikter, så är man rädd för att någon skall prata skit om en i gruppen. Det är viktigt i den här fasen att ledaren inte stoppar konflikter, som sagt kommer de att komma konflikter i och med att några vill ha mycket att säga till om i gruppen och vissa de tycker de passar och andra inte tycker att de passar. Nu är det väldigt viktigt att ledaren har diskussioner med gruppen. Ledaren skall se till att man faktiskt får värde i diskussioner, det skall bli bråk men det skall komma något ut av det man får inte bli och stå på stället. Jag har tänkt att lyssnastilen skulle passa eftersom man då lyssnar på vad de andra har att säga. Sen entusiasm stilen för att undvika undergrupperna, man vill att alla kommer med i en stor grupp. Sen kommer vi in i idyllfasen den är precis som gemytfasen en slags vilopaus. Man har lagt väldigt mycket tid på att hitta sina roller i den föregående fasen och det är ofta stora konflikter i rollsökningsfasen. Problemet som uppstår är att de blir så nöjda med att komma hit att de koncentrar sig mera på att hålla stämningen kvar i gruppen än att göra sitt arbete. Ledaren måste här se till att gruppen tar tag i det

konflikter som uppstår, ifall det uppstår några, så att de inte går tillbaka men också se till de koncentrerar sig på sitt arbete. Därför har jag tänkt att dirigerastilen passar och lyssnastilen. Tillslut kommer vi in i samhörighetsfasen, den här kan man se som den ultimata fasen. Nu arbetar gruppen som snabbast ihop och alla känner en samhörighet och alla accepterar varandra, om någon är lite sämre på något accepterar de andra det, för de vet att den är bra på något annat. Ifall någon är bra på något låter man kanske han göra det, man accepterar varandra och tar i beaktande varandras behov. Medlemmarna i gruppen är väldigt snabba i och med att inte bråkar utan man diskuterar.

Ville: Om jag börjat med att fråga om tillhörarfasen, tycker ni stilarna passar till fasen?

Annika: Jag tycker att när man kommer till en grupp ska man lyssna till först, visst skall man ha entusiasmen, att nu ska vi börja, men om man kommer till en ny grupp så kanske man inte skall vara "hej nu är det vi mot världen" åtminstone inte i Finland. Den är kanske lite tidig, det är ju alltid någon som är super energisk men det är sällan som alla har det i början. Först skall man nog avvakta lite.

Ville: Jo, det handlar nog mest om ledaren, men jag kan förstå hur du tänker.

Annika: Man måste nog också lyssna så att man kan se om det är någon som inte passar in i gruppen.

Ville: Jo, jag tänkte att man inte skall utgå ifrån det att man byter medlemmarna i gruppen utan arbetar med den man har. Det kan ofta vara svårt att byta gruppens medlemmar. Vad tycker du Malin om lyssna stilen kunde vara där istället för E-stilen.

Malin: Jag fundera på det först men sen så, ja.

Annika: Är vi bekanta från tidigare med de från gruppen, eller är de helt främmande?

Ville: Man ska utgå ifrån båda, antingen kan det vara en helt ny grupp eller bara en som är ny i gruppen. Modellen skall gå att applicera på vilken grupp som helst. Det kan nog vara en riktigt bra idé det där med I-stilen.

Malin: Jag igen tycker inte att lyssna stilen skall vara där. Just därför att det måste lära känna alla först och sen senare använda stilen, eller ja.

Annika: Vi tänker nu det här som ledaren?

Ville: Jo.

Annika: Men det är sen så svårt om det bara är en som kommer till så är det ju en helt annan sak, för då är ju det andra bekanta och de har redan gått igenom hela modellen. Då skulle ju bara modellen fungera om det kommer en ny helt sak som alla skall göra

eller en helt ny grupp, att bara en person när alla har det där och gått igenom de andra faserna så är det här ju bara något för dig själv. Skulle någon ny komma och säga att "nu gör vi alla det här" och den andra har arbetat där jätte länge så kan de andra tycka att det är ganska arrogant, att inte alls först lyssna vad de andra är för människor.

Ville: Jo, det kan nog stämma riktigt bra.

Ville: Sedan vid gemyt fasen så står ju där att man känner ett behov av att vila upp sig och att man är nöjd med vad man åstadkommit och att man då måste få gruppen framåt genom att samarbeta för att ta tag i konflikter. Tycker ni att D-stilen kan passa i fasen eller? Jag kanske lite har tänkt att gruppen kanske kommer vidare i fasen utan att man påverkar den, att gruppen ändå kommer behöva samarbeta men att D-stilen gör det snabbare.

Malin: Ursäkta, jag tror att vi måste gå igenom beskrivningen om stilarna.

Annika: Jo.

Annika: Hur är det här med a stilen: "Är bra att använda då medarbetarna önskar att få konkreta och logiska resonemang utan att blanda in känslor", om vi går tillbaka till tillhörarfasen så det är ju då man inte skall blanda in så mycket känslor när det är så mycket nytt, inte några onödiga känslor, man vill ju få svar utan några känslor inblandade.

Ville: Jo, varför jag inte satt ditt A stilen är eftersom att A-stilen enligt mig är bättre om man skall förklara konkreta mål, så som att nu skall ni t.ex. göra 30 bullar på 1 timme. I tillhörarfasen vill man ju mera att folk skall lära känna varandra, jag tror i och med att A-stilen inte något värde.

Annika: Ok, Jo jag undra vad du hade tänkt.

Ville: Jo, det jag tänkte att är E stilen är där för att skapa gruppanda, vilket är viktigt och att d-stilen passa för att man skall se till att de inte sätter sin energi på att ta reda på exakt vad som krävs av dem. Det handlar mycket om att man vill att de ska lära känna varandra och känna att de tillhör. Jag tror t.ex. i Finland att man inte sätter tillräckligt med tid på att gruppen skall lära känna varandra och tillhöra. Jag tror att man med den där modellen får ett bättre resultat i slutändan.

Annika och Malin: mmm

Ville: Om vi sedan går till rollsökningsfasen med L och E stilarna, tycker ni att det passar?

Annika: Sen undrar jag det här med tycker att det här med engagemang stilen och det att alla ska söka sin egen roll inte riktigt går ihop. "Att vi ska göra det här och tillsam-

mans" kanske inte passar samtidigt som man söker sin roll, fast man gör det tillsammans. Hur tycker du att entusiasm passar där?

Ville: Entusiasmen där handlar mest om att man skall undvika undergrupperna. Man vill att alla skall hitta sin roll i en stor grupp, istället för i fyra små grupper. Alla skall sist och slutligen någon gång arbeta tillsammans. Stilen skall användas ganska lite.

Annika: Det optimala skulle ju vara "att vi alla är tillsammans" men då är det ju inte på samma sätt en rollsökning längre inte.

Ville: Nja, nog har man ju roller fast man har en bra grupp. T.ex. i en familj så är ju mamma och pappa högre. Man kan ju vara än välfungerande grupp fast man har olika roller.

Annika: Så alla är på samma nivå, ingen blir högre.

Ville: Jo

Annika: Så alla är fast vanliga servitörer?

Ville: Jo

Annika: Jo då passar det där.

Ville: Jo. Sen hade vi då den här idyllfasen, tycker ni att D och L stilarna passar?

Malin: Kanske A stilen skulle passa.

Annika: Jo jag håller nog med. Jag fick sådan känsla av D-stilen handlar mycket om att man kanske lite hotar. T.ex. gör du inte det här kan du få sparken, gör du inte det här så finns det nog andra som kan ersätta dig. Om det nu är lite av en vilopaus, så tycker jag kanske att stilen är lite hård. Jag tycker nog då att kanske A skulle passa bättre. För det har ju redan gjorts tidigare klart om vad som förväntas och inte förväntas.

Ville: Jo. om vi sedan går till sista fasen samhörighet så har jag satt där D och L stilarna. Det eftersom arbetstagare är så pass bra på det de gör att ledaren säkerligen kan få mycket ut av att lyssna på dem och strukturer arbetet enligt vad de säger. D stilen har jag satt ditt för den sortens ledare är bra på att dela ut arbetet, att "Du gör det här och du gör det här" och man känner säkerligen till som ledare ganska bra vad alla är bra på. Tycker ni att det passar?

Malin: mmm.

Annika: Om det här är den slutgiltiga fasen tycker jag nog här också att det är ett minus att använda D-stilen, i och med att de får förmåner om gör visa saker. Sen om de inte får förmåner kanske det inte tycker att uppgiften är viktig och så slutar det göra det ordentligt. Jag tror belöningen är bra för stunden med att det slutar med att man vill ha mera

och mera och får man inte igen något för arbete så kanske de tror att det inte är viktigt. Där är det ju redan så att du vet vad du måste göra, det blir ju lite sen som att muta och det skall man väl inte göra så där bara. Ledarskaps indelningar känns ganska breda, det finns ju bra och dåliga sidor med alla.

Ville: Jo, de är ganska breda, därför har jag kombinerat dem.

Annika: L stilen tycker jag skall vara där, det är bra för att hålla koll på gruppen, kanske någon vill byta sin roll i gruppen.

Ville: Ok, om vi nu sammanfattar från början. om vi börjar från början så tycker ni att L-stilen kan passa i tillhörar fasen.

Annika: Kan där vara tre?

Ville: Absolut

Annika: Jag tycker bara att L stilen borde vara där med.

Malin: Tycker du det? Mm.

Annika: Vad var sen nästa fas?

Ville: Gemyt.

Malin: Passade inte d- stilen ganska bra där.

Annika: Jo. Jag vet nu inte rikligt vilken stil som skulle passas där.

Ville: Ok, om ni skulle måste välja någon skulle då d-stilen passa?

Malin: Joo.

Ville: Sen i rollsökningen?

Malin: Tyckte vi inte att den här A-stilen kunde passa där?

Annika: Jo. A-stilen är bra, man kan säga sin åsikt men inte elakt.

Ville: Ok så den passar där men stilen måste justeras?

Annika: jo

Malin: Ska vi låta alla tre stilarna var där eller skall vi ta bort någon?

Annika: Nja, jag håller nog med att E-stilen passar eftersom det är viktigt att alla är tillsammans och att inte några är utanför och talar bakom ryggen om de andra.

Malin: mmm

Ville: Sen i idyll fasen, passar d och l, tycker ni att man skall ändra D till ett A?

Malin: jo

Annika: Jo, jag förstår inte varför D stilen är där när det redan gjorts klart vad man skall göra och alla har sökt sina roller.

Malin: Så det skulle vara A och L stilarna?

Annika: Jo, A skulle nog vara bättre. Om någon inte nu arbetar som den skall så berättar man att nu skall det vara så här.

Ville: Jo, vad tycker du Malin, passar A stilen där?

Malin: Jo, jag tycker bara att det är svårt att förklara. Man har ju aldrig satt in sig i den positionen. Man är ju den som är under, man vill ju få sitt team att funka bra men det gör ju inte en till en ledare.

Ville: Nä, exakt.

Annika: Det som nog är dåligt är om ledaren är allt för bra kompis med alla, för sen vågar den inte säga något rakt åt någon. Ledaren kan inte vara på rosa moln för det sen slutar med att den inte kan säga saker till sina arbetare, att t.ex. ”Nu måste du ändra på det här, du kan inte sitta 20 minuter längre på kaffe paus”. Det slutar med att den säger åt någon på lägre nivå att säga till sin medarbetare och så blir det illa inom gruppen. De börjar skylla på varandra. En ledare måste hålla avståndet med gruppen så att han kan säga till åt personalen, det är han som skall ha ansvaret och måste kunna säga till.

Ville: Jo, sen i samhörighetsfasen tycker ni stilarna passar?

Malin: Vad var de allt du berätta?

Ville: Jo alltså, alla känner sig bekväma i gruppen, man är beroende av de andra och det andra är beroende av en. Man är väldigt bra på att samarbeta, konflikter som uppstår hanteras moget och beslut uppstår genom diskussion. Ledarskapet behövs mindre man skall mera fungera som en auktoritet där, som en handledare. Ledaren skall mest koncentrera sig på uppgiften. Gruppen är redo att delegeras, vilket ledaren skall utnyttja. Han kan ge ledaransvaret till den som är mest lämpad. Samtidigt skall man kolla att alla resurser utnyttjas. L-stilen tycker jag är bra eftersom jag tror att man kan genom sina arbetare kan få ett bättre resultat än vad man själv skulle få. D-stilen är där eftersom det här är ett bra tillfälle att dirigera gruppen, rätt man på rätt plats, och all kapacitet utnyttjas. D-stilen ledare beskrivs ju som en som inte tar andra åsikter i beaktande så därför har jag tänkt att man skall kombinera både D och L så att man tar de andra i beaktande.

Malin: Jo så tycker jag också.

Annika: Jo jag med.

Ville: Bra, har ni något ni vill tilläga eller är det bra så här.

Malin: Det är nog bra så här.

Annika: Jo.

Del 2 om verksamhets- och ledarskapsstrukturens uppbyggnad

Ville: Nu kommer jag att presentera den här andra modellen. Om vi börjar upp vid restaurangchefens nivå. Restaurangchefens huvuduppgift är att bygga upp strategin, startegin bestäms beroende på hur restaurangchefen hanterar de faktorer som verksamhetens natur kräver och de mål som har satt upp för verksamheten. Strategin kommer att bestämma hur verksamhets och ledarskapsstrukturerna kommer se ut samt vilka satsningar som kommer göra i företaget. De man bör ta i beaktande är aspekten att mera utarbetade verksamhets och ledarskapsstrukturer skapar en högre kvalitet, detta kräver dock resurser. Restaurangchefen skall sedan fastställa objektiva och normer. Objektiva och normer skall ses som en förlängning av strategin. Objektiven är mål, restaurangchefen sätter upp de generella målen för hela verksamheten och också specifika objektiva för varje avdelning. T.ex. kan köket vara en avdelning och salen en annan. Objektiven skall förebygga missförstånd i verksamheten och underlätta ledarskapet för varje ledare. När man sätter upp det här objektiven skall man tänka på att det skall göra verksamheten konkurrenskraftig. Normer är regler, de ger riktlinjer hur alla skall fungera och skapar också kontinuerlighet i produkten. De minskar också det kontroll arbete man måste utföra. När restaurangchefen bestämmer det här normerna och objektiven så kan hen antingen göra dem själv eller i samverkan med mellanchefer. Antagligen är det så att restaurangchefen antingen gör dem helt själv eller i samverkan med mellancheferna eller ber dem komma på dem. Sedan i det fortlöpande stadiet så arbetar restaurangchefen genom planering, organisering och kontrollering, för att hantera verksamheten. Först planerar restaurangchefen taktik, det är konkreta åtgärder verksamheten utför för att arbeta enligt strategin och nå sina mål.

"i detta stadie gick kameran i viloläge men snart fick vi igång den igen"

Ville: Jo, i planeringen så var det först då så att, restaurangchefen planerar taktik alltså konkreta åtgärder som verksamheten utför för att stöda strategin och nå objektiven. Sen kommer man till operativ planering, då bestämmer man specifika åtgärder som stöda strategin och nå objektiven. Sen kommer restaurangchefen till organisering stadiet, det betyder då att man skall bestämma vad man har för uppgifter och forma grupper, man skall också styra och motivera personalen. Sen kommer vi till kontrollering stadiet. Nu skall restaurangchefen ta emot information om verksamheten, hur mycket har man tjänat och producerat och har man producerat tillräckligt bra. Utifrån det skall restaurang-

chefen sedan på nytt planera och organisera för att bli bättre. **Tycker ni det här låter bra, finns det några frågor?**

Malin & Annika: Nä.

Ville: Okej, sen kommer vi då till mellanchefernas stadié. Till mellanchefernas jobb hör huvudsakligen att arbeta enligt strategin. Som sagt kan de, i samverkan med restaurangcheferna, vara med och formulera objektiva och normer. Varför jag har tänkt de så är för att det har ett så starkt samband med verksamheten under dem, att de är bra på att ge förslag vilka på normer som passar och vilka objektiva som kommer göra dem konkurrenskraftiga. Mellancheferna arbetar precis på samma sätt som restaurangchefen genom planering, organisering och kontrollering. Det är viktigt för dem att förstå vad de skall kontrollera eftersom de sen kommer ge information till restaurangchefen. För varje avdelning sätts olika objektiva, t.ex. för köksavdelningen kan ett objektiva vara att ha ett råvarupris på förätter på 5 euro. Salsavdelningen kan få ett objektiva att sälja 10 % mera dessertvin. Objektiven underlättar mellancheferna att förstå exakt vad som krävs av dem och deras avdelning, vilket underlättar att strukturera arbetet och förklara för personalen att "vi har det här objektiven och så här skall ni göra". Normerna här ska underlätta skall underlätta kontrollarbetet varje mellanchefer måste göra på sin avdelning. **Nu har jag en fråga, jag sa tidigare att man skall planera taktik, alltså visa åtgärder man gör för att följa strategin, och operativa åtgärder, alltså speciella åtgärder. Taktiken kan vara vi har Östersjötema och operativa åtgärder kan vara att sälja ål. På något sätt tycker jag att dessa är mera relevanta för mellancheferna, vad tycker ni?**

Annika: Nu är det lite svårt att hänga med. kan du förklara det lite mera vad planering, organisering och kontrollering riktigt betyder.

Ville: Ok, jag skall förklara personalstyrkan nivå och allting lite tydligare. Personalstyrkan skall arbeta enligt de direktiv de har fått. Genom strategin skall de få en idé om vad företaget vill skapa genom dem, vilket underlättar flödet i arbete och motverkar missförstånd. Objektiven skall visa hur högt de måste prestera, därför är det viktigt att de är mätbara. Normerna skall hjälpa dem förstå hur man arbetar. Om jag nu går igenom allt lite tydligare. Strategin är grunden till allt. Planeringen är sen att man t.ex. skall ha Östersjötema under en viss säsong. Organiseringen är sen det att restaurangchefen säger att "köket skall ta hand om det här, salen skall ta hand om det här". Kontrollering är sen att man t.ex. kan kolla hur mycket inkomster man har. Man kan också kontrollera hur nöjda kunderna är, t.ex. genom att det får poängsätta servicen. Märker man i kontroller-

instadiet att det inte går bra så går man tillbaka till planeringen och börjar om på nytt. Normer kan t.ex. vara som på Mac Donalds, att hamburgaren högst får stå i 5 minuter eller att det skall ta 1.3 minuter att betjäna kunderna. objektiven kan vara att sälja 500 hamburgare per timme.

Annika: Var var taktiken i modellen?

Ville: Den är inte utskrivnen i modellen, den ingår i planeringen.

Annika: Okej.

Ville: Så då var ju taktik t.ex. att man har ett Östersjötema, operativ planering är t.ex. att köpa in en maskin så att man skall kunna göra en viss maträtt. **Så förstår ni modellen, låter det vettigt?**

Malin: Jo vist låter det vettigt, man är bara inte riktigt insatt.

Ville: Jo. Det som jag skulle vilja få veta av er är, hur viktigt tycker ni som personalstyrkan det är att ni får veta strategin och objektiven.

Annika: Desto mindre man vet desto mindre kan man påverka och göra någonting. Tycker de att du skall göra på ett sätt och man sedan bara antar att det skall göra på ett sätt så kommer man ju aldrig till samma mål. Man måste ju veta vad som är det viktigaste.

Ville: Exakt jo. Sen det här med normer, tycker ni att det är bra ett det skulle finnas sådana regler som jag förklarade med normerna?

Malin: Jag igen tycker helt annorlunda som du, att jag skulle nog hellre vilja få reda på hela, att alla sätter ner sig i grupp och diskutteras hur det skall göras för att lyckas.

Annika: Ja men det är ju strategin man är och lyssnar på. Att det håller jag helt med om att alla skall vara ditt och lyssna, men man måste ju få veta vad den är. Att så menade jag, att man vet vad det är vi strävar efter.

Ville: Jo, exakt. Så ni håller båda med att det är viktig att alla förstår strategin?

Annika och Malin: Jo.

Ville: Men som Malin sa, tycker du att personalstyrkan borde vara med och påverka strategin, eller tycker du att detta är något som restaurangchefen skall göra själv?

Annika: Jag tycker han skall ha det han anser att det här stället skall uppfylla, men att destomera åsikter han får desto större synvinkel får han. Då får han ju mera idéer och de andra kan ju ha mera erfarenhet om restaurangen, de kanske vet genom erfarenhet att något han vill genomföra inte fungerar.

Malin: Jo. Det är ofta så att det är restaurangchefen som planerar och ingen lyssnar på oss, då blir det inte bra. Därför tycker jag att vi borde slippa med och påverka, samma sak på alla ställen.

Annika och Ville: jo.

Ville: Det var just det här som jag diskuterade med operativa planeringen och kanske också taktiska. Att jag inte kanske tycker att det alltid passar att restaurangchefen gör de besluten. Jag tycker att det kanske är mera mellanchefernas uppgift, att mellancheferna tillsammans med personalen kommer överens om det här.

Annika och Malin: jo

Ville: Att det räcker med att restaurangchefen säger att nu skall vi ha en Östersjö helg. Sen skall mellancheferna och personalen tillsammans på hur de det.

Annika: Alltså små beslut tycker jag kan göras så men för att vara en bra chef måste man veta vad personalen tänker också. Det är viktigt att den högsta ledaren förstår på personalen längst ner. Jag tycker att det inte riktigt fungerar om inte den högst upp lyssnar på en. Då blir klyfta också hög mellan chef och personal. När restaurangchefen bestämmer något är det också viktigt att hen förklarar varför, så att vi förstår varför vi gör vissa saker som kanske inte verkar vettigt.

Ville: Jo, gränserna mellan nivåerna skall nog inte vara så stora.

Malin och Annika: Nä.

Annika: Att visst är det alltid chefen som har sista ordet och det skall ju alla förstå. Men ofta blir det för svårt för personalen att få gå och tala med chefen. Chefen tror också då att när någon vill komma och tala med den att man skall beskylla den istället för att ha en diskussion. För ofta kan klyftan med tiden bli så stor om man inte diskuterar att restaurangchefen inte kan ta in det vi säger längre.

Ville: Så mellancheferna borde egentligen säga ganska mycket från personalen upp till restaurangchefen. Att först kommer informationen ner och sen upp igen.

Annika: jo, för det är ju därför mellancheferna egentligen finns. För att sila bort onödigt och ta upp det viktigaste.

Ville: Jo exakt. Det som jag tror är viktigt att ta i beaktande att det finns mycket idéer nere bland personalstyrkan men att det är viktigt att ha strukturen eftersom den ger ansvar, det kan vara svårt att arbeta om det inte finns någon hierarki.

Annika: Jag tycker att alla behöver vi nog ledaren som kan ta snabba beslut när det be-

hövs. Men det betyder ju inte att man inte skulle lyssna på någon.

Ville: Nä exakt.

Malin: Jag håller med. Jag tycker att restaurangchefen skall ta fram förslag hur man gör något och sen skall mellancheferna och personal hur man gör något.

Ville: Jo. har ni ännu något att tilläga?

Malin och Annika: Nä.

Ville: Ok. Då är vi klara tack så mycket.

Intervju med Samuel Mikander, Mikael kokkonen och Anne Ingman

Den 23 november 2015, på deras ena krog Köttkontrollen

Intervjuare: Ville Enberg

Del 1 av intervjun om FIRO och LEAD modellen

Ville: Lyssnastilen/ L-stilen ”Det gäller att visa tydligt att man lyssnar” För att kunna identifiera sig med L-stilen måste ledaren lyssna på andras åsikter även om ledaren själv inte håller med dem, även om personen i fråga tappar humöret eller blir upprörd. Ledaren ger också förslag och idéer för att stimulera dina arbetare samt att man ger dem högre ansvar. Ledaren kan ta emot kritik och erkänna att hen har fel, utan att gå i försvar. Ledaren skall också öppet kunna visa känslor och visa att man bryr sig om medarbetarens problem. Lyssnastilen är bra att använda när en chef önskar samordna alla som har något att bidra med, till ett beslut där man söker den möjliga bästa kvaliteten. Alltså i en situation där andra har en bättre kunskaper om ett ämne, så att man utifrån det kan ändra eller förkasta ett beslut. L-stilen är också bra då medarbetare känner ett behov av att vara oberoende. Stilen rekommenderas också till när en medarbetare har ett personligt problem hen själv måste hitta lösningen på. Entusiasmerastilen/ E-stilen”Entusiasm, energi, engagemang!” För att kunna identifiera sig med E-stilen skall man se sig som en ledare som skapar gruppanda, man skall kunna identifiera gruppens gemensamma intressen och skapa en känsla att gruppen kommer nå ett bättre resultat tillsammans. Man måste alltså kunna få med andra genom deras känslor. För att skapa vi känslan använder ledaren med E-stilen ett ofta ord som ”vi” och ”tillsammans”. Ledaren visar ett energiskt kroppsspråk samt engagemang för att sitt och gruppens arbete. Ledaren är också bra på att beskriva visioner, mål osv på ett lockande sätt, även för mera pessimistiska medarbetare E-stilen är bra då man skall påverka många medarbetare samtidigt. T.ex.

när nya visioner, mål och idéer skall säljas in i ett företag eller grupp. E-stilen är bra att tillämpas då ledaren ses som ett föredöme för medarbetarna eller när grupp har misslyckats och behöver få upp energin igen. Argumenterastilen/ A-stilen ”Argumenterar energiskt, speciellt när motståndet är tufft”. A-stilen kan identifieras med ledare som kommer med många idéer och förslag som hen starkt driver fram, fast de kan vara opopulära bland medarbetare. Typiskt för A-stilen är också att ledaren håller sig till fakta. Ledaren argumenterar med siffror och tabeller på ett väldigt tydligt sätt. Ledaren med denna stil försvarar sina argument konsekvent med stort tålamod. Typiskt för en sådan ledare är också att förbereda sig för argument emot ens egna åsikter, hen tar gärna upp bristande logik i andras argument. A-stilen är bra att använda då medarbetarna önskar att föra konkreta och logiska resonemang utan att blanda in känslor. Den är också bra att tillämpa när ledaren skall förklara produktionsmål och liknande som uttryckts med siffror, för medarbetare. En stark grundförutsättning för att kunna använda stilen är att andra har respekt för ledarens erfarenheter och kunskap. Dirigerastilen/ D-stilen ”Gör klart vad som händer om krav uppfylls och om de inte uppfylls” D-stilen innebär att ledaren är tydlig med hens åsikter, både om någon i personalstyrkan gör något bra eller dåligt. Hen säger till hur den tycker något borde utföras och använder uppammande uttryck som t.ex. måste. Typiskt för D-stilen är också att sätta press på medarbetarna samtidigt som man ger förmåner för att de skall ställa upp på idéer. Hen som använder stilen driver ofta igenom sina beslut utan att rådfråga någon annan. D-stilen ger bra resultat då man bör genomföra handlingar snabbt. Den är också bra att använda då motparten är jämnstark med ledaren. En förutsättning för att D-stilen skall fungera är att medarbetaren skall se ett samband mellan de krav ledaren ställer och de belöningar hen ger, likaså gäller det med bestraffningar. Då skall jag presentera modellen. Här finns fem olika faser, den första är tillhörarfaser, den andra är gemytfaser, sen kommer rollsökning, sen är det idyllfasen och samhörighetsfasen. Nu kommer jag att förklara om vad som händer i faserna och vad gruppen behöver. Jag kommer också att förklara varför jag valt stilarna. modellen gäller för en ny grupp, eller en grupp där en ny person kommer med eller då det får en ny svårare uppgift. Då börjar vi med tillhörarfaser, det som är viktigt i tillhörarfaser är att alla känner att de är beroende av att bli medlem i gruppen, att känna att man tillhör. Det som är typiskt i den här fasen är att man berättar om sig själv och ställer frågor till andra och man delar med sig av sina erfarenheter. Medlemmarna i tillhörarfaser är väldigt artiga, man åsidosätter konflikter här för man vill bli

accepterad i gruppen. För att man skall komma vidare från tillhörarfase, man vill alltid komma till samhörighetsfasen, skall ledaren utöva makt. Gruppen behöver struktur och styrning i början av sin utveckling. Det för att medlemmarna ska sätta tid lära känna varandra och känna att det tillhör. Ledaren skall ge tydliga uppgifter åt medlemmarna i denna fas oberoende om det är en helt ny grupp eller om det kommer en ny krävande uppgift. Det är som att viktigt att sätta upp en tydlig struktur och mål, för att gruppen skall komma vidare. Jag här tänkt att D-stilen passar här, eftersom den ger struktur och visar makt och ser till att gruppen arbetar på det sätt som man önskar och snabbast går vidare till nästa fas. D-stilen är också bra att använda, eftersom nu kommer medlemmarna att granska ledarens kompetens. Varför jag tycker att E-stilen passar bra här, är för att som jag at är det viktigt att man skall känna att man tillhör, då tror jag E-stilen passar bra eftersom den skapar gruppanda, vilket var en viktig aspekt. Så jag har alltså tänkt att ledaren skall använda sig av en kombination av D och E stilarna. **Tycker ni att de här skulle kunna passa, eller har ni några frågor?**

Anne: Nog låter det bra så här när jag fick det presenterat de här olika stilarna. Jag tänkte först att, nog är en kombination av alla stilarna, men nu ser jag att du inte alls har med den här a-stilen, den är kanske också den som är lite annorlunda.

Ville: Jo exakt, det var så jag tänkte. Skall vi komma överens om att stilarna passar, vi kan komma tillbaka och ändra oss sen?

Mikael, Samuel & Anne: jo.

Ville: Bra, sen kommer vi vidare till gemytfasen. Nu känner man ett gemyt, eftersom man tillhör. Det är jätte kiva, när man känner att tillhör i gruppen och man kommer överens. Det har kommit konflikter, redan i tillhörarfase, men man åsidosätter dem för att man vill känna att man tillhör, man tar inte helt enkelt upp konflikter, men just i och med det att de inte känner varandra och det kan vara svårt att samarbeta så måste man nu få gruppen vidare. Det gör man då på det sättet att man förklara uppgiften tydligare för dem, Man kanske gör uppgiften lite svårare och man går längre in på arbetet än man gjort tidigare. I och med det kommer gruppen bli beroende av varandra, när de blir beroende av varandra kommer konflikterna att tas upp. Man behöver då struktur och riktlinjer och välformulerade mål, för att skapa trygghet, man skall nu förtydliga vem som skall göra vad. Jag tycker att D-stilen passar här p.g.a. av det att man behöver dirigera arbete. Vad tycker ni? Jag tror just att den är bra eftersom man inte avviker sig, man är kanske lite sträng.

Samuel: Kan du förklara rollsökningsfasen. Att direkt efter det att man får de där tillhöra börjar dirigera beror lite på vad rollsökning betyder.

Ville: Jo.

Ville: Då går vi in på rollsökning. Den här fasen den absolut tyngsta för gruppen och det är nu som gruppen är som mest ineffektiv. Nu skall jag förklara varför det är så här. Gruppmedlemmarna vill hitta sina roller i gruppen, den roll man menar att man söker är inte vem som är gruppens clown eller den här är den smarta, den roll man menar att man söker är hur mycket man får påverka och hur mycket gruppen får påverka på en. Medlemmarna känner sig mindre beroende av varandra, man vågar visa sig själv och ta risker. Det här som jag sa att man söker sin roll, kan t.ex. betyda att medlemmarna tar upp en åsikt för att se vad de andra säger. Då märker man ju att om jag kommer med en åsikt, hur många håller med mig och då märker man att, så här många lyssnar på mig så den här rollen har jag. En konflikt som då uppstår är, när en eller två eller ännu flera, vill ha högt inflyttande. Medlemmarna antingen söker en ledarskapsposition eller undviker den. De som söker ledarskapspositionen blir kontrollerade om de faktiskt passar, att skulle det här kunna vara en ledartyp inom gruppen. De motsätts hårt av gruppen och är två så går det emot varandra. En annan konflikt som uppstår i gruppen är, i och med att man tar upp konflikter, så bildas det undergrupper speciellt om gruppen är större, så kan de bli så att, de blir de två i en grupp och två i en grupp och två i en annan grupp. Då blir det ju så att man talar skit om varandra i grupperna. Fast kanske de inte gör det så kanske man tror det, så alla blir lite osäkra, säkert blir det också osäkra i deras arbete. Det blir ju tungt att arbeta om man måste gå och fundera på vad det sägs om en. Ledaren i den här fasen kan inte på samma sätt ha struktur och styrning. Gruppen måste komma på sina egna lösningar, ledaren skall fungera som en handledare och uppmuntra gruppen att koncentrerar sig på sin uppgift och ge stöd. Man skall absolut inte stoppa konflikterna som uppstår, för det kan leda till att gruppen far tillbaka till tillhörar eller gemyt fasen och då tar man inte upp konflikter och då arbetar man inte så snabbt som man skulle kunna göra, i och med att samarbete inte är fullständigt. Det som man instället skall göra om det blir en konflikt så lyssnar man på vad alla har att säga och utifrån det så försöker man sammanställa vad man kommit fram till, så har tycker jag, vad tycker ni? Man försöker få alla med. Det är inte bra att alltid rösta om saker, det är bättre att höra allas åsikter fast man inte tar dem i beaktande, sen kan man rösta. Men alla skall få säga sin åsikt, så att det känner att det blir på hörda. Just det här att man

skall ställa frågor och sammanfatta vad man kommit fram till under diskussionerna och då ge feedback på det. Som jag sa väljer man att utöva makt så går man tillbaka i faser. Jag har satt L-stilen där eftersom man genom den kan skapa värde från diskussioner och medlemmarna måste själv hitta sin hjälp, man skall bara hjälpa till så att det går framåt. E-stilen har jag satt här men den skall användas lite, den är där för att undvika undergrupperna som jag prata om. Det är ju inte bra att ha undergrupper med två och två och två, utan alla skall samarbeta tillsammans. Det är vad jag vill få genom E-stilen. **Att huvudsakligen L-stilen och sen E-stilen, det har jag tänkt här.**

Samuel: Kanske det hör ditt då. Det här med rollsökningsfasen kan jag med erfarenhet av, inte som ledare då, när jag var i Norge var jag i fasen. Alla var utsprida, ingen jobbar med varandra, de jobbar nästan mot varandra. Det är just det här, med att det inte finns en ledare som vågar ta tag i saken.

Ville: Exakt.

Samuel: Jag tror nog stilarna, åtminstone L-stilen, för de varken lyssna eller dirigera eller vissa entusiasm eller någonting. Hela gänget i Norge på hotellet där jag var, där vi var mellan 60 och 80 anställda så, Jag känner mig väldigt bekant i det här.

Ville: Jo, det som teorin säger är att, det just nu är som man är som mest ineffektiv. Man har inget gemensamt mål.

Samuel: jo, kyllä.

Ville: Det som jag känner igen är det här med undergrupper, att liksom de gör **situationen värre, därför har jag satt ditt E-stilen, L-stilen är där huvudsakligen.**

Samuel och Anne: Jo.

Samuel: Nog tror jag det stämmer, jag är nog av samma åsikt i alla fall.

Ville: Jo, vad tycker du Anne?

Anne: Jo nog låter det helt bra det här. Det är nog bra det här med att ledaren lyssnar, just att man får en bild av allt, men sedan måste man föra det vidare, man kan inte bara ha den här just att lyssnar stilen, för då avancerar det inte, det behövs nog något annat som för det vidare och nog är det ju så att i många större sammanhang att man behöver få alla att tända på en idé, Det är ofta väldigt viktigt.

Ville: Jo just det, så du tycker att E-stilen är väldigt bra att använda där?

Anne: Jo just när det är ett stort sällskap som man skall försöka få, så måste man försöka få dem att tycka att, det här är något speciellt vi gör, att det här ska vi alla göra nu.

Samuel: Jo att få den där gnistan i folk.

Anne: Jo.

Ville: Vad tycker du Micke?

Micke: Jo, jag håller nog med.

Ville: Bra. Nu kanske ni förstår det här med d-stilen i gemytfasen?

Samuel: Jo, jag börja fundera att skulle den borde passa hit bättre efter den, att rollsökningen kommer efter tillhörarfasen, jag tror att det är lite sammankopplade.

Ville: Jo de är ganska nära kanske.

Anne: Jo de är nära.

Samuel: Jo kanske det ändå ser bra ut, därför ville jag veta vad rollsökning var innan jag svarade. Det där är nog riktigt, jag är av samma åsikt.

Ville: Jo.

Ville: Sen kommer vi vidare till nästa fas, Idyllfasen, den är precis som gemytfasen en vilopaus. Den kallas idyll är för att rollsökningsfasen som jag prata om är det väldigt vanlig att grupper stannar i, så det blir en idyll när man äntligen kommer igenom. Alla hittar sin roll och det är ju kiva att arbeta när gruppen har kommit hit. Det är också det som är det farliga i den här fasen. Gruppen är så nöjd att det lyckas komma igenom rollsökningen, att det sätter mer tid på att hålla stämningen än att faktiskt arbeta. Därför har jag nu satt hit D-stilen, för att man då skall se till att gruppen fokuserar på sitt arbete, man fortsätter vidare. L-stilen är också här fortfarande för man vill ju absolut inte gå tillbaka. Så därför har jag satt dit stilarna. **Tycker ni att de skulle kunna passa? L-stilen är där mycket för att man vill ta gruppens oberoende i beaktande.**

Anne, Samuel, Micke: jo.

Ville: Vad bra!

Ville: Då kommer vi vidare till samhörighetsfasen. Samhörighetsfasen är då alla känner sig bekväma i gruppen. Medlemmarna vågar visa känslor inför varandra och man blir också beroende av varandra. Man blir väldigt bra på att sammarbeta, i och med att man känner det andra, man vet vad de andra kan och man accepterar det. Alla arbetar för samma mål och takten blir snabbare och man sätter hela tiden mera energi på att uppnå sina mål, eller alltså företagets mål som då är deras. Konflikter som uppstår hanteras moget. Beslut uppstår genom diskussion och medlemmarna kan ta emot negativa och positiva känslor med respekt. Man koncentrar sig både på uppgiften men också på gruppens bästa. Nu när man kommit hit till samhörighets fasen är gruppen mindre beroende av ledarskapet. Ledaren skall mera fungera i bakgrunden som en auktoritet. Man skall

ändå finnas där som någon gruppen kan vända sig till om den behöver hjälp. Gruppen märker ofta nu själv när den behöver hjälp. Ledaren kan nu helt koncentrera sig på sin uppgift och gruppen är väldigt lätt att dirigera och det skall man förstås utnyttja. Man kan ge små ledaransvar inom gruppen till den i gruppen som är mest lämpad. I och med att gruppen har kommit igenom rollsökningsfasen är det säkert lätt att se vem som passar. Jag har satt L-stilen här eftersom jag tycker att den är bra på det sättet, att gruppen antagligen så är gruppen rätt så bra på sitt arbete och att man som ledare, tillsammans med gruppen få ett bättre resultat än det man skulle få helt själv. Att man vill helt enkelt leda med deras samtycken och deras idéer, för att öka flöde av idéer. Som jag sa kan man nu dirigera grupper så därför jag, satt dit D-stilen, då för att alla skall på rätt plats och allas kapacitet skall utnyttjas. Det som är karakteriserandes för D-stilens ledare är att man inte tar i beaktande andra åsikter, utan gör sina val på egna preferenser, **därför har jag valt att kombinera D och L stilarna, därför att man då ska lyssna på de andra. Tycker ni att stilarna passar?**

Samuel: Det här kan jag säga mera om, egentligen då riktigt när vi börja, då när vi gick igenom det här, börja jag tänka, skulle man som ledare ha alla de här olika, eller kunna alla stilar mer eller mindre perfekt så är man nog en förbaskat bra ledare.

Ville: Antagligen jo.

Samuel: Att jag skulle säga, jo D och L stilarna men E och A också, att allihop av dem, för nu har du liksom skapa den här gruppen och nu är alla ett gäng. Okej, lite olika då att man skulle dela upp det då, kanske D och L stilarna jo, för att som du sa, att man kanske jobbar mer i bakgrunden och är den här auktoriteten, den här ledaren. Du behöver inte kanske inte vara fysiskt på plats, exakt där. Man är mera i bakgrunden för att visa och handleda. Sen situations mässigt så måste du ändå kunna argumentera och få den här energin i folk. Man skulle kunna säga så här ”35 % av D, 35 % av L, 20 % av E och 10 % av A.

Ville: Exakt jo.

Samuel: Att enligt situationen nog. Är det så att man får sitt gäng till samhörighet och att man slutar här med entusiasm så tycker jag att det kan hända, att om de inte har den här moroten med hela tiden, om det var så att moroten hör till D.

Ville: Jo det beskrivs så, men jo.

Samuel: För nu är gänget samlat, man har fått dem till samhörighetsfasen, men nu för att åstadkomma ”great things” så måste du gå ännu vidare och ännu visa nog hela tiden.

Anne: Och sen kanske nog just att den här konkreta med produktionsmål och sådant kommer fram. Att det är inte bara det här att vi är jätte kiva, utan att det finns en riktig verklighet.

Ville: Exakt jo, det låter jätte bra. Det som jag har tänkt med stilarna är att, det kan vara svårt att vara allting, Det som jag tänker på är, att det här är just det som gruppen skulle behöva. Jag tycker det är jätte intressant när ni säger att sådant här behövs, det är egentligen ganska självklart, men jag tycker det är väldigt intressant när ni säger det. Jag har till och med i ett tidigare arbete, med den här modellen, frågat Micke här om A stilen passar.

Micke: Jo jag tycker själv att A-stilen behövs i alla faser.

Anne och Samuel: Jo.

Samuel: Men kanske inte i början.

Anne: Nä inte i början nä, den kommer sen starkare fram efter att man byggt upp samhörigheten. Man måste ju hela tiden ha ett konkret mål, man kanske vill utvecklas också.

Micke och Ville: Exakt, jo.

Anne: Och då behövs det just det här framåt.

Samuel: Det är ju egentligen sen när gänget har kommit hit till samhörighetsfasen som arbete börjar. Det är då man börjar pressa och se var egentligen gränsen ligger. Tidigare skapar man ett team och nu börjar arbetet, då måste man kunna argumentera och kunna visa den här moroten och entusiasm, nu kör vi med det här. Jag tycker man skall ha alla stilarna, fast det kan ju vara lite svårt, jag ser själv det här hur mycket brister jag har på mitt eget, att det där kan jag inte.

Micke: Och det där vill jag inte.

(Alla skrattar)

Samuel: Dirigera är något som jag inte kan alls, därför står man här 24 timmar.

(Alla skrattar)

Ville: Om jag nu frågar er så här, tror ni att ni skulle använda den här modellen i ert arbete som ledare.

Samuel: Jo, det här är ganska konkret.

Micke: Det här är ju det man gör också, ganska omedvetet.

Samuel: Jojo, precis.

Micke: Att nog är det ju alltid när det kommer en ny människa, t.ex. hit då, så nog börjar det från början och går vidare, och sen börjar jobbet.

Ville: Exakt. Just det som jag känner igen är att folk stannar på tok för ofta i den här rollsökningsfasen.

Samuel: Jo.

Ville: Att i och med det här arbetet, vill jag skapa någonting som få en att gå hela vägen. Just det där som du sa att man får inte stanna där, det går åt så mycket onödig tid.

Samuel: Jo, åtminstone i större firmor, som det här är menat för.

Ville: Jo, men det här är menat nog för alla.

Samuel: Jo, t.ex. här så är det väldigt nästan påträngande intimt. Det är så litet ställe att det blir ganska fort så att man går igenom modellen. Folk känner på sig direkt, vet du att antingen funkar det eller så funkar det inte. Men sen i stora firmor med många människor med olika titlar och rang så att känna vem är jag sen, att i Norge så var det här i rollsköningen där det blev.

Anne: Jo. Det är just en sådan här klick bild med många grupper små grupper som du sa, och det funkade ju inte här på en så här litet ställe. Fast man i princip har tillräckligt många att man skulle kunna vara två och två och två, men de går ju inte.

Ville: Exakt, sen är det ju just det att då att när alla små grupper ska arbeta tillsammans eller två, från olika grupper skall arbeta tillsammans så funkar det ju inte bra.

Alla: Jo

Ville: Okej då är vi igenom första modellen tusen tack.

Del 2 om verksamhets- och ledarkapsturkturens uppbyggnad

Ville: Här i den här modellen så har jag då ett exempel på en verksamhetsstruktur, med verksamhetsstruktur menar jag att där högst är restaurangchefen, på nästa nivå är köksmästare och hovmästare och sen på sista nivån är då serveringspersonal, disk och kökspersonal. Men den här kommer att se helt olika ut beroende på vilken restaurang det är, det är helt och hållet ett exempel för att göra modellen konkret. Jag kommer att förklara varje nivå till er och ställa frågor, sen kan vi sammanställa modellen.

Restaurangchefens huvuduppgift är att bygga strategin, som ni ser är den överst. Strategin bestäms beroende på hur man hanterar de faktorer som verksamhetens natur kräver och det mål man sätter. Verksamhetens natur kan vara allt från, vilket kapital du har när

du börjar och vad du har för marknad, så där som att man inte kan ha Chez Dominique i Karis kanske. Man utgår helt enkelt från verksamhetens natur. Det som är viktigt med den här strategin är att den arbetar för mål. Startegin kommer att bestämma hur verksamheten ser ut, kommer det t.ex. till en barmästare och bartenders, den ändrar helt beroende på det, led. Det som jag kommit fram till vara att större strukturer skapar en högre kvalitet men det kräver resurser. Sen längre ner ser ni normer och objektiva. De är en förläggning av strategin. Objektiv är små mål, restaurangchefen skall skapa mål för hela verksamheten, man kan också göra det för varje avdelning. Objektiven finns för att man skall förebygga missförstånd och underlätta ledarskapet för dem under en. När man bygger upp objektiven skall man tänka på att de skall göra verksamheten konkurrenskraftig, då kan t.ex. ett objektiva vara för er, att då ni frågar gäster vad det tyckte om maten så ska det alltid svara t.ex. med en 4 av 5. Sen kommer vi till det här med normer, normer är regler, de skall man använda sig av för att skapa kontinuerlighet i produkt och service. Det skulle minska det kontrollarbete som chefen måste utföra. Normer kan t.ex. vara att ni säger åt era servitörer att varje gång som de serverar dessert så måste de rekommendera dessert vin. Normer är regler som ni sätter in i verksamheten. De här normerna och objektiven kan man antingen kunna göra helt själv som restaurangchef eller göra i ett samarbete med köksmästaren och hovmästaren eller sen så att man ber dem komma fram, med förslag och sen använder dem och kanske lite finjusterar dem om man tycker de är bra. Sen kommer planering, organisering och kontrollering, det är det som restaurangchefen arbetar med i det fortlöpande stadiet. Först planerar restaurangchefen taktik. Det är konkreta åtgärder som man utför, för att man skall kunna arbeta enligt strategin och nå objektiven. Så en konkret åtgärd, här på köttkontrollen, skulle kunna vara att ni i 2 månader har biff veckor, som ett exempel. Sen kommer operativ planering. Det är specifika åtgärder. Det kan t.ex. vara ni skall beställa via en viss leverantör, eller vi måste köpa in den här köttkvarnen eller liknande. Efter det kommer man till organisering stadiet. Det betyder att man skall organisera, med det anställda vad det här för uppgifter, nu skall man också forma grupper som man styr och motiverar. Till sist å kommer man till kontrollerings stadiet. Det som man menar att man kontrollerar kan antingen vara ha ni nått ett bra ekonomiskt resultat eller har kunderna alltid varit nöjda att de gett en fyra, sålde ni så mycket dessertvin som ni skulle. Utifrån arbetet man har gjort i kontrollering stadiet skall man kunna se om man nått ditt man ville, har man inte gjort det får man modifiera, börja om från början, med planering sen orga-

nisering och kontrollera resultatet på nytt. **Tycker ni att det låter bra? Har ni några frågor så fråga gärna det kan vara lite invecklat.**

Samuel: Nä, inte egentligen, alltså invecklat menar jag. Det är ungefär så här det går till när man beskriver det med ord så här.

Ville och Anne: Exakt.

Samuel: För en själv kallas det som en vanlig dag. Men när man tar upp det så är det så där.

Anne: Man kanske inte tänker på det så här till vardags, att så här är de, I det stora hela i alla fall men så här är de det går till.

Ville: Jo det går alltid runt. Att strategin är långvarig medan normer och objekt är långvarigt och de andra är liksom kortvarigare.

Samuel: Sen kan man tillägga, att här hos oss så är det här två högsta blocken samma sak.

Anne: Jo det är ju det.

Micke: Jo nästan allt ända ner.

Alla: Haha

Samuel: Nå jo det här allt det här är ju vi.

Anne: Vi sköter det allt och vår personal sköter det längs ner.

Samuel: Som du börja med. Att den här modellen kanske blir ännu mera relevant på större firmor. Och då kan den just bli ännu större och ännu mera titlar.

Anne: Jo och det som jag ser, som är viktigt del som inte kommer fram här är marknadsföring. Det finns ju förstås delvis i strategin men någonstans i modellen skulle det kunna finnas något sådan nivå.

Ville: Jo den är mycket där med in tänkt i planeringen.

Anne: Jojo du har tänkt in den där.

Ville: Jo, modellen blir ganska bred jo.

Ville: Om vi sen går vidare. Till mellanchefernas jobb hör då huvudsakligen att arbeta enligt strategin. Det skall i samverkan med restaurangchefen formulera normer och objektiven. Jag tror det är väldigt viktigt att mellan cheferna är inblandade i det här eftersom det har ett så starkt samband med verksamheten under dem. Därför skulle det vara väldigt viktigt att de är med och gör normer och objektiva. De kan också förstå vad som är väsentligt att kontrollera och vilken information som skall förmedlas till restaurangchefen. Här tror jag också att t.ex. hovmästaren är bra på att komma på objektiva för

salen och köksmästaren kommer på att komma sådana som passar för köket. Här har jag som exempel, det här att köksavdelningen skall ha ett råvarupris på högst 5 euro och sals avdelning får ett att de skall sälja 10 % mera dessertvin. Normer bestäms också skilt för varje avdelning. Köksmästaren och hovmästaren arbetar på samma sätt med planering, organisering och kontrollering i sitt kortfristiga arbete. Det som jag tycker är att det skulle kanske vara bra är om mellancheferna bestämmer normer och objektiv för deras avdelningar och att restaurangchefen sätter stora objektiven för hela verksamheten, att nu skall hela företaget tjäna 10 % mera. **Tycker ni då att det här med taktik och operativ planering är mera väsentligt här för mellancheferna än hos restaurangchefen. T.ex. om ni hade ett jätte stort företag skulle ni då dela ut det ansvaret åt dem eller skulle ni vilja göra allt?**

Samuel: Alltså nog tycker jag att det är mellanchefernas jobb, för restaurangchefen gör ju det stora hela, det här är vårt stora mål det här är vår strategi. Då är det utifrån deras då köket och salens sida som vi taktiserar att hur kommer vi till det här målet. Att mellancheferna är ju den som sätter upp själva taktiken att hur kommer vi till det. Att restaurangen skall ge moroten eller visa att det är hitt vi skall, den skulle säga att nu kan vi göra det så här eller så här men du bestämmer. Nu går vi tillbaka till att vi är hela verksamheten men just i större firmor så tror jag att ifall restaurangchefen skall börja taktisera upp allt för en stor firma så får den allt för mycket att tänka på och då blir det bara yrsel, och är den yr så blir alla andra yra också, att du har nog rätt med det där.

Anne: Men ett väldigt nära samarbete måste det ju vara

Micke och Samuel: Jo, kyllä.

Anne: Men det mera konkreta så är nere i modellen och högre så är det mera här ideella, att hur borde det vara.

Samuel: Jo, så länge de är på jorden i alla fall. Man kan inte helt mitt i allt säga att nu skall vi sälja för 14 miljoner.

Alla: Haha

Micke: 16!

Alla: Haha

Anne: Ja det var så här jag skulle lägga upp det för pojkarna

Alla: Haha

Samuel: Jo men du är nog helt på rätt spår.

Ville: Vad tycker du Micke?

Micke: Jo absolut.

Anne: Så är det ju igen väldigt viktigt samma sak mellan mellanchefer och personal

Ville: Jo.

Ville: Om vi då kommer ner till den där sista, personal styrkan. Det skall nu arbeta enligt det direktiv det har fått och genom stratgin skall de få idé om vad de skall göra. De skall precis som mellancheferna inte missförstå någonting i och med att man förstår strategin. det som är väldigt viktigt med objektiven är att det är mätbara, annars blir det svårt att veta om man faktiskt nått dem. det som är absolut väldigt viktigt är att alla förstår stratgin, objektiv och normerna. För annars går allt arbete som man tidigare gjort helt till ingenting. Allt arbete har blivit överflödigt hittills. **Det som jag tänkte fråga här först, tycker att personalen borde vara med i arbete med mellancheferna och tycker ni att hela modellen är bra?**

Samuel: Det beror än en gång på hur stor firman är. T.ex. är det en väldigt stor firma så kan man inte ha 20 kockar med i planeringen, tycker jag.

Micke: Nä, då har ju också alla kockar egna positioner. Det finns sous chef, det finns en kock, det finns en kallsänk så då är det kanske dom som är högre upp i position.

Samuel: Sous chef är med då också.

Micke: Jo men kanske inte den där kallsänkkan har så mycket att säga till om. Det fungerar ju enligt den här triangeln. Direktiven kommer högt uppifrån och sen har vi en köksmästare en kökschef eller någonting liknande som ger allt vidare. Kockarna gör det de blir tillsagda och thats is. Gör man inte det så kan man fara.

Samuel: Här är det ju oundvikligt att inte ha personalen med eftersom vi är så få. Men t.ex. i Norge så var det hotell direktör, driftchef det var kökschef, köksmästare sous chef, förste och andre kock. Det var stora hierarkier. Då är det nog bättre att allt går neråt. När det är stor firma så blir det ett större koncept, desto större visioner. Att klart är det viktigt att restaurangchefen, för hela verksamheten, får ut förmedlat strategin till allihopa. Det är klart att det här vardagliga, att vad händer i veckan kanske inte är så relevant, eller alltså att personalstyrkan kanske inte behöver vara med och planera med mellancheferna. Och sen för att svara på om jag tycker att modellen är bra, jo det tycker jag nog.

Ville: Jo, så ni skulle kunna använda den själv och rekommendera den till någon annan?

Samuel: Jo, sen när stället börjar dra en omsättning på 10 miljoner och man har mycket folk här så då börjar man nog använda den.

Alla: Haha.

Anne: Sen är det förstås viktigt, som speciellt när man ser pyramiden, är att komma ihåg att resurserna är nog här nere, att man också lyssna. Det finns två riktad diskussion.

Samuel: Jo just det här som jag sa att det går neråt, att det bör komma åt andra hållet också.

Anne: Jo det kan komma värdefulla idéer här ner ifrån, bara man har förmåga att lyssna och ta tillvara.

Samuel: Jo kyllä. Det är ju de som jobbar och har möjligheten att utveckla.

Anne: Jo man skall ha en öppen dialog, att ser de att det här inte fungerar i salen eller det här fungerar inte i köket, och kan säga det restaurangchefen, att va har du för tankar om det. Det är nog en viktig del om man skall ha en utveckling.

Micke: Sen beror det på också att, jag tänker mest nu på när jag varit på hotell, så då just så man aldrig restaurang chefen.

Anne: Nä, de är så mycket administrativt.

Micke: Jo, att hade man något att säga om köket eller restaurangen så for man till köksmästaren som sedan gav det vidare till restaurangchefen, för han satt ditt någonstans på sjunde våningen och jobba mellan 8 och 4 som man själv somna man de tiderna.

Alla: Haha.

Micke: Så jo, det är lite beroende på jo.

Samuel: Men här hos oss så är vi ju allt i modellen. Det är nog tyvärr den vägen man måste gå. Att skulle man börja ha de här positionerna att man skulle anse sig själv som restaurangchef och köksmästare och hovmästare och ha några servitörer, en diskare och ett par i köket så är vi i konkurs nästa vecka.

Micke: jo nog skulle man behöva ha där kring en 200 sittplatser.

Ville: Jo. just det som jag tänkte är att man kan ta bort lager från modellen men fortfarande så funkar det andra på samma sätt.

Samuel: På det sättet jo.

Ville: Jo, att arbete enligt modellen försvinner ju inte fast man tar bort ett stadie eller läger till ett. Att samma arbete är det hela tiden.

Alla: Jo.

Ville: Vad bra.

Bilaga 1

Lyssnastilen/ L-stilen

”Det gäller att visa tydligt att man lyssnar”

För att kunna identifiera sig med L-stilen måste ledaren lyssna på andras åsikter även om ledaren själv inte håller med dem, även om personen i fråga tappar humöret eller blir upprörd. Ledaren ger också förslag och idéer för att stimulera dina arbetare samt att man ger dem högre ansvar. Ledaren kan ta emot kritik och erkänna att hen har fel, utan att gå i försvar. Ledaren skall också öppet kunna visa känslor och visa att man bryr sig om medarbetarens problem

Lyssnastilen är bra att använda när en chef önskar samordna alla som har något att bidra med, till ett beslut där man söker den möjliga bästa kvaliteten. Alltså i en situation där andra har en bättre kunskaper om ett ämne, så att man utifrån det kan ändra eller förkasta ett beslut. L-stilen är också bra då medarbetare känner ett behov av att vara oberoende. Stilen rekommenderas också till när en medarbetare har ett personligt problem hen själv måste hitta lösningen på

Entusiasmerastilen/ E-stilen

”Entusiasm, energi, engagemang!”

För att kunna identifiera sig med E-stilen skall man se sig som en ledare som skapar gruppanda, man skall kunna identifiera gruppens gemensamma intressen och skapa en känsla att gruppen kommer nå ett bättre resultat tillsammans. Man måste alltså kunna få med andra genom deras känslor.

För att skapa vi känslan använder ledaren med E-stilen ett ofta ord som ”vi” och ”tillsammans”. Ledaren visar ett energiskt kroppsspråk samt engagemang för att sitt och gruppens arbete. Ledaren är också bra på att beskriva visioner, mål osv på ett lockande sätt, även för mera pessimistiska medarbetare

E-stilen är bra då man skall påverka många medarbetare samtidigt. T.ex. när nya visioner, mål och idéer skall säljas in i ett företag eller grupp. E-stilen är bra att tillämpas då ledaren ses som ett föredöme för medarbetarna eller när grupp har misslyckats och behöver få upp energin igen

Argumenterastilen/ A-stilen

”Argumenterar energiskt, speciellt när motståndet är tufft”

A-stilen kan identifieras med ledare som kommer med många idéer och förslag som hen starkt driver fram, fast de kan vara opopulära bland medarbetare. Typiskt för A-stilen är också att ledaren håller sig till fakta. Ledaren argumenterar med siffror och tabeller på ett väldigt tydligt sätt. Ledaren med denna stil försvarar sina argument konsekvent med stort tålamod. Typiskt för en sådan ledare är också att förbereda sig för argument emot ens egna åsikter, hen tar gärna upp gärna bristande logik i andra argument

A-stilen är bra att använda då medarbetarna önskar att föra konkreta och logiska resonemang utan att blanda in känslor. Den är också bra att tillämpa när ledaren skall förklara produktionsmål och liknande som uttryckts med siffror, för medarbetare. En stark grundförutsättning för att kunna använda stilen är att andra har respekt för ledarens erfarenheter och kunskap

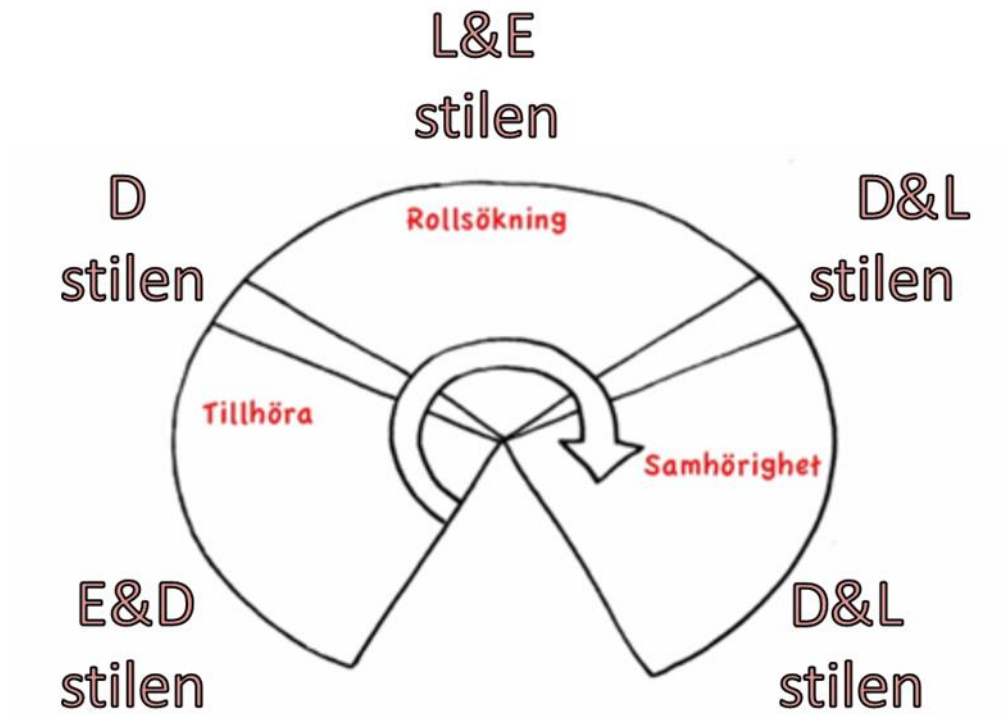
Dirigerastilen/ D-stilen

”Gör klart vad som händer om krav uppfylls och om de inte uppfylls”

D-stilen innebär att ledaren är tydlig med hens åsikter, både om någon i personalstyrkan gör något bra eller dåligt. Hen säger till hur den tycker något borde utföras och använder uppammande uttryck som t.ex. måste. Typiskt för D-stilen är också att sätta press på medarbetarna samtidigt som man ger förmåner för att de skall ställa upp på idéer. Hen som använder stilen driver ofta igenom sina beslut utan att rådfråga någon annan

D-stilen ger bra resultat då man bör genomföra handlingar snabbt. Den är också bra att använda då motparten är jämnstark med ledaren. En förutsättning för att D-stilen skall fungera är att medarbetaren skall se ett samband mellan de krav ledaren ställer och de belöningar hen ger, likaså gäller det med bestraffningar

Bilaga 2



Bilaga 2

