

alf rehn

Ledaren i köket

DEL I:

MANAGEMENT OCH MATLAGNING

1. Inledning
2. Chefen, novisen och spisen
3. Ledaren väljer en kniv
4. Stekta ägg och enkelhet
5. Råvaror
6. Mise en place
7. Ledaren testar och smakar
8. Mera kryddor! Mera smör!
9. Om att våga blanda
10. Att vrida upp värmen
11. Lägga upp på tallrik
12. I begynnelsen var ordet
13. Kocken lär sig, och lär andra
14. Riktig marknadsekonomi
15. En bra sås reder sig inte själv
16. Är management en sås?
17. "Dagens special är..."
18. Ledaren prövar på något nytt
19. Les plongeurs
20. Och allt om igen

DEL II:

KÖKETS CHEF OCH MÄSTARE

Kontrollören – Auguste Escoffier

Inspiratören – Gordon Ramsay

Innovatören – Ferran Adrià

Den tuffe – Anthony Bourdain

Den naturlige – Alice Waters

Han som vandrar sin egen väg – Fernand Point

Team-arbetaren – Alain Ducasse

Perfektionisterna – Bernard Loiseau, Joël Robuchon & Heston

Blument

Del I:

Management och matlagning

Management och matlagning

Inledning

Chefer borde laga mera mat. Eller, mera precist, tänka mera på matlagning. För dåliga chefer kan bli bättre genom att träna i köket. Och bra chefer är sannolikt bättre kockar än dåliga. Låter det konstigt? Kanske, men det är faktiskt inte så märkligt. Vid första anblicken kunde det verka som om ledarskap och matlagning inte har speciellt mycket, om ens något, gemensamt. Där vi är vana att koppla ihop "ledarskap" med allvar och det seriösa, ser vi ofta matlagning som dels hörande till det vardagliga och till hemmets sfär, dels som något lite lättsinnigt. Det är helt enkelt inte riktigt lika tufft med matlagning som det är med strategi. Så man pratar normalt antingen om matlagning eller om ledarskap, men sällan samtidigt. Samtidigt så finns det mycket i matlagning som kan ge oss lärdomar om management, och faktum är att många toppledare är väl hemmastadda i köket. Ser vi dessutom till matlagning i den lite högre skolan så kan vi se hur toppkockarna faktiskt kan vara suveräna på både management och affärer, och att de har mycket att lära oss. Inte alltid, förstås, för visst har vi hört om spektakulära konkurser, och visst finns det köksmästare som är riktigt otäcka chefer (med vilket inte sagt att de nödvändigtvis är dåliga ledare), men man blir inte en köksmästare i toppklass om man inte kan både organisera, leda och improvisera komplexa processer — och göra det med yttersta precision, om och om igen. Talar man om matlagning i mera vardagliga miljöer, i det egna köket och med släkt och vänner som gäster, så är situationen givetvis annorlunda. Men även här måste man tänka igenom både de små detaljerna och det övergripande slutresultatet, hantera både det väldigt konkreta och det estetiska, tänka ekonomiskt samtidigt som man

försöker utveckla något nytt, och så vidare. Mat är inte en enkel sak, och det finns mycket att lära sig av att reflektera kring vad man egentligen sysslar med i köket.

Matlagning är kanske den första ekonomiska handlingen, den första formen av produktion som människan engagerade sig i. När stenåldersmannen för första gången kastade kött i elden och märkte att resultatet var gott, jättegott, gjorde han mer än en upptäckt. Givetvis uppfanns här "grillningen", men samtidigt var detta antagligen den första gången man producerade och skapade värde (det är oklart om de första primitiva verktygen kom före eller efter den eld som användes i matlagning, men antagligen inträffade båda rätt nära inpå varandra). Man omvandlade en råvara, man förädlade den, man skapade ett mervärde. I brist på ett bättre ord kunde vi säga att steka kött var den första innovationen. Efter den kom kombinationer av olika mat, kryddning, diskussionen om vilken bit på djuret som smakade bäst. Och så har det hållit på. Ser vi till den mänskliga historien kommer vi att märka att mat, vilket ju är naturligt när man tänker på det, alltid varit en viktig del i hur vi organiserar våra liv, i stort och smått. När goten Alarik belägrar Rom år 408 så förlitar han sig inte på öppet våld, utan svälter ut staden istället — och passande nog kräver han också lösen delvis i peppar. När historiens stora män kom tillbaka hem från härnadståg ville de ha en fest och ett skrovmål, och många kamp har förts över tillgången till råvaror. Socker, muskot, peppar och till och med torsk har fått folk att rusta för krig, och handlare har genom historien tjänat förmögenheter på att förmedla exotiska smakämnen. Maten har alltid varit en del av historien, och så också köken.

Länge hade vi inte organisationer av den typ vi är vana vid idag. Den moderna organisationen, den institutionaliserade formen av samarbete vi alla känner till, jobbar i och ser som den naturligaste saken i världen, är faktiskt ett väldigt sent påfund. Under medeltiden organiserades det mesta väldigt löst, mera som stunden krävde. Kyrkan var i och för sig organiserad, och armén, när den behövdes, men dessa var ju inte ekonomiska organisationer utan religiösa och politiska. Handelshus och liknande var inte särdeles strikt strukturerade, och inte heller stora nog för att kräva speciellt mycket ledning i modern bemärkelse. Hantverkare arbetade med en väldigt traditionsbunden form, i skrån med lärlingar och gesäller men utan en "organisation" i den betydelse vi idag lägger i begreppet. Men det fanns ett ställe som fungerade som en modern fabrik, med noggranna supply chains, benhård ekonomistyrning och hierarkisk struktur — kungens kök. I och för sig är detta inte så konstigt. Detta var en av de få produktionsenheter som måste producera i stora serier med hög kvalitet, med osäker resurstillgång, och dessutom kunna greppa komplexa konsumentbeteenden, så kanske är det naturligt att det var just i medeltidens stora kök som vi kan börja skönja den moderna företagsekonomi. Där kyrkan och armén egentligen inte behövde fundera på sina kostnader eller sina kunder så måste kungens köksmästare se efter sitt hus och försäkra sig om att man inte slösade med resurserna eller serverade skämda varor.

Därför var det just i köket som man började utveckla processer för att försäkra sig om att arbetet blev utfört på rätt sätt, med hög kvalitet, med kostnaderna under kontroll, och med en ständig känsla för excellens. Och det är därför som alla som arbetar i moderna organisationer kan lära sig mycket av hur ett kök fungerar, både köket hemma och köket i den professionella matorganisationen. Vi har givetvis kommit mycket långt

från de medeltida slottsköken. Men genom historien har kockar och köksmästare tvingats hantera en mängd ekonomiska processer, från att veta varifrån de bästa råvarorna kommer till att minska mängden mat som behöver kastas, och gjort detta i situationer där köket är i fullt kaos och gästerna skriker efter maten. Från restaurangens uppkomst i Paris på slutet av 1700-talet till hemmakökets modernisering i mitten av 1900-talet har frågor om organisation, värdeskapande och ledning (om än inte alltid med dessa ord) varit absolut centrala för köket och den matlagning som sker där.

Så denna bok kommer att handla om mat, om matlagning både hemma och i de finaste restaurangernas kök. Jag som skriver detta är inte professionell kock. Istället är jag professor i företagsekonomi, speciellt företagsledning och organisation. Men jag tycker om att laga mat, och jag har spenderat en hel del tid på att förstå hur matlagning fungerar, både i hemmet och i de allra bästa restaurangerna. Därför kan jag också med säkerhet säga att det finns väldigt mycket likheter mellan matlagning och företagsledning, och att man kan lära sig mycket om det senare genom att titta på det tidigare. Inte bara för att kockar har varit goda företagsledare (även om detta stämmer, och kommer att vara temat i del 2 av denna bok), men också för att matlagning är ett bra sätt för att utveckla andra kompetenser. Till och med så att den billigaste managementkursen är att man tar tag i en kockkniv och sätter igång.

Mat är ingen enkel sak. Maten har en ekonomi — bra mat kostar, men man kan inte låta inköpskostnaderna rusa iväg. Matlagning skapar värde — värme och lite kryddor kan skapa fantastiska förändringar. Mat är komplext — man måste tänka på både näringsvärden, hur smaker samspelar och på hur anrättningarna ser ut. När man lagar mat lär man

sig improvisera, handla i nuet. Skar sig såsen? Improvisera — en kock måste alltid hantera problem direkt, aldrig via ett möte inbokad i nästa vecka. I köket kan man faktiskt se hela företagsekonomin i ett mikrokosmos, från samarbetet med underleverantörer till frågor om design och branding, från vikten av att göra det enkla rätt till att hantera komplexa helheter. Så varför inte använda det faktum att vi alla äter, ofta och gärna, och att vi alla kan laga mat, till att bli bättre på företagsledning. Det kräver inte så mycket — en kniv, lite råvaror, en panna och en tallrik — men genom att både öva sin förmåga att tillaga mat och genom att tänka igenom vad det egentligen är man lär sig när man gör det så kan man bli en bättre chef och få insikter i hur det ekonomiska fungerar. Och misslyckas man kan man alltid äta upp bevisen.

Med andra ord, genom att ta mat på allvar, från råvarans ursprung till hur vi lägger upp den på fatet kan vi se en hel företagsekonomisk process i ett greppbart format, och konkret leva oss in i de aktiviteter som annars blir abstrakta lådor i en management-modell. Snarare än att prata i vaga ordalag om värdekedjor och strategiska positioner så tvingar oss matlagningen att se ekonomi helt konkret, utan prut. Det finns ingenstans att gömma sig i ett kök, ingen ordsörja att ta till. Antingen lagar man mat, eller så gör man det inte. Och resultaten kan bedömas direkt, inte två kvartal senare.

Dessutom har vi idag en kultur där matlagning blivit big business. Slår man på en TV så är sannolikheten stor att man hamnar in i ett matprogram. Det finns en uppsjö av tidningar som på olika sätt behandlar mat och matlagning. Och kokböcker, en marknad som enligt alla rationella kriterier borde ha blivit mättad för länge sedan, säljer som

aldrig förr. Även då väldigt få människor egentligen använder ens en av dem finns det i ett genomsnittligt hem någonstans mellan fyra och sju kokböcker, och antalet håller på och ökar.

Med andra ord, det finns många saker som knyter samman matlagning och företagsekonomi. Matlagning är ekonomi, och kocken är en ledare. Så varför inte säga att ledaren också borde bli kock? Så det är vad jag kommer att göra här, skriva om hur chefer borde laga mera mat.

Läs vidare: Ett bra ställe att börja (förutom den här boken) är Anthony Bourdains *Kitchen Confidential* (2000, Bloombury), som är både rolig och en vild inblick i en subkultur få känner. En (mycket) mera akademisk bok som betonar kockens och kökets historia är Michael Symons *A History of Cooks and Cooking* (2000, University of Illinois Press).