

Reiselivsledelse, utfordringer til endring og samhandling

Ledelse er i enkelhet hva du gjør med de du har under- og ved siden av deg i den virksomheten der du skal utøve selve lederskapet. Da må all kommunikasjon være klokkeklar i hva budskapet skal innebære. En glemmer ofte at selve lederskapet nødvendigvis skal utøves av vanlige mennesker til andre, også vanlige mennesker, og da kreves spesifikke og profesjonelle ferdigheter.

Av Rolf Skodjereite

Felles for alle mennesker er at vi har gode og dårlige dager, vi bekymres og vi frykter at vi ikke lever opp til alle forventningene. Derfor handler god ledelse like mye om å tydeliggjøre i hvilken retning bedriften skal for å lykkes. Dette krever ledere som både tør å gi ansvar, og er tøffe nok til å kontrollere resultatene. Det er en selvfølge at resultater skal følges opp og kontrolleres, og det er en selvfølge at god ledelse dermed består av både top-down - retning og kontroll - sideveis - team og prosjekt, samt bottom-up, **simpelthen å lede sine ledere**. Der finnes utallige eksempler på god og dårlig ledelse, men vi tilstreber alle ønsket om å lykkes som rollemodell for god ledelse.

Krig og fred påkaller ulik ledelse, men i den pågående konkurransen om gjestene må svært mange tilstrebe bedre og/eller annen ledelse, for å

kunne overleve. Det har vist seg hittil, og det vil fortsette slik så lenge vi skal leve av våre gjester og de verdier de legger igjen som betaling i våre bedrifter. Verdi defineres dels som materielt, men vi skal aldri undervurdere den immaterielle verdien i betydning den goodwill du lykkes med opparbeide overfor alle gjester so besøker ditt hotell. Fornøyde gjester er den eneste garantien vi har for en tilfredsstillende bunnlinje. Det er lederens ansvar, og i prinsippet kan vedkommende gjøre dette på tre måter, via topplinjen, bunnlinjen eller en kombinasjon av disse. Selvfølgelig kan du manipulere bunnlinjen, men du kan aldri løpe fra sannheten på topplinjen. **“Kan det derfor**

være at enkelte ledere kan påvirke topplinjen mer enn de selv er klar over?”

Dagens Næringsliv siterte Petter Stordalen i 2009 der han sammenlignet hoteleiere som har satset på designhoteller for “de siste sauene”. Det vakte munterhet, men faktisk er jeg langt på vei enig med Petter Stordalen i at det ikke er lett å kopiere andres suksess. Skal en først lykkes i egen regi, er det avgjørende viktig å vite med hva, hvorfor og hvordan. For en tid tilbake ble jeg bedt om å vurdere godheten av et planlagt hotellprosjekt i en større norsk by. Spennende satsing, men konseptuelt veldig likt mye av de 5 – 7 andre hotellene i samme by. På spørsmål om hva som skulle være unikt ved dette for å lykkes, kunne den potensielle investoren ikke helt overbevisende gi meg et godt svar. Etter noen uker gav jeg ham tilbakemelding om at det ville være klostet å la være å bygge nok et hotell. Etter å ha begrunnet svaret, var han fortsatt hekta på at den ene hotellkjeden etter den andre meget vel kunne lykkes. Det ble testet ut, og etterhvert innså investoren at han helt sikkert kunne finne andre alternativer for sine eiendomsinvesteringer. Allikevel har jeg dvelt så lenge over mønsteret forut for en eventuell bygging av nok et hotell, at jeg kom til å huske historien om “de siste sauene.” Idag er jeg glad for at jeg fortalte ham hva jeg trodde sannheten ville bli, og ikke hva han ønsket å høre. Sannheten ble faktisk enda mer brutal.

Konkurranse krever endring i ledelse

Jeg har stått på sidelinjen og sett den pågående hotell-krigen kjennetegnet av stor kapasitet, skiftende etterspørsel og til en viss utstrekning – påfallende store likheter mellom produktene som tilbys av de større hotellkjedene. **Hvem tør satse på annerledesheten?** Jo, til en viss grad kan en si at De Historiske Hotell og Spisesteder har gjort det, men hadde de egentlig noe annet valg? Hva med kjedene selv, er de beredd til å endre på produkt-



Artikkelforfatteren, Rolf Skodjereite, har lang erfaring i hotellbransjen. Han driver nå konsulent- og bedriftsrådgivnings-firmaet Eurotel Management AS, som jobber innen hotell, restaurant, cruise og reiseliv.

sammensetningen (varer og tjenester) de tilbyr, eller er det kun prismekanismen som blir brukt for å ta markedsandeler fra hverandre? Det overlater jeg til de berørte kjeder selv å finne svaret på, men det vil forundre meg om ikke deler av svaret vil være å finne i en viss differensiering av produktets sammensetning. Over en to års periode har jeg hatt anledning til å utprøve en ledermodell for et antall store- og mellomstore hoteller og andre bedrifter relatert til reiseliv. Målgruppen har vært bedriftenes ledergrupper, styre og eiere. Formålet har vært såre enkelt; **“hva, hvordan og hvorfor.”** Dette kan virke banalt enkelt, men det har vært tvingende nødvendig å starte i denne enden for at alle skal kunne forstå nettopp egen bedrifts “markedsposisjon”, og at det er en sammenheng som er gjensidig avhengig - og gjensidig forsterkende beroende på årsakssammenheng. Forut for gjennomføringen av kurset, har jeg passet på å intervju daglig leder og/eller eier. Dette er nødvendig da **eierviljen bør matche bedriftens verdigrunnlag**. Dessverre har det forekommet at hverken en samlet ledergruppe, ei heller styret, har kunnet gi en beskrivelse på bedriftens rådende verdigrunnlag. Da har en et betydelig problem som må løses der og da. Heldigvis har flertallet av bedriftene som er kurset en svært grei oppfatning av dette.

På kursene tar vi for oss den enkelte bedrifts utgangspunkt. Dvs. produkt – verdigrunnlag – personal – ledelse – mål – delmål og konkurranse. Dette gir oftest en særdeles god begynnelse for å kunne legge kabalen videre.

Deretter gjennomgås ledelse og samspill. F.eks. hva som kjennetegner ledelse – god ledelse, hva det innebærer å trene på samspill og sist men ikke minst, hvordan involvere alle i bedriften. Disse to sekvensene er nesten uvurderlig når gruppen selv skal tilkjenne sin markedsposisjon. Da skal de nemlig kunne svare på følgende spørsmål, akkurat de samme som den potensielle hotellinvestoren, men som fant ut at dette ble for vanskelig. **Ja**, det er vanskelig å lykkes med hotell hvis du ikke vet hva, hvorfor og hvordan.

For at hver enkelt gruppe og deltaker skulle finne sin bedrifts “markedsposisjon”, måtte følgene spørsmål besvares grundig.

Hva eller hvorfor skal ditt produkt/tjeneste lykkes?

For hvem skal du være?

Når skal du være førstevalget?

Mot hvem konkurrerer vi?

Du verden for en dynamikk som utløses og du verden så enige man blir!

Dette er ledelse - og handler om valget en tar for hvert enkelt hotells videre strategi, dvs. de praktiske håndgrepene for selve gjennomføringen, men det handler like meget om menneskene, operasjonalisering og utførelse av et samlet lederskap. Det handler dessuten om å gi retning og forstå bedriften og ledergruppens behov for samhandling for å kunne lykkes. Hva er viktigst og verdiskapende for bedriften, eller med andre ord, prioriteringer og valg som må gjøres. Det innebærer også å velge bort det som ikke er resultatskapende. Gjester vet å sette pris på en servicemedarbeider som bruker minst 75 % på å gjøre hans/hennes opphold til noe mer enn nok én

hotellovernatting. Hva gjør for eksempel Radisson Blu hotellene som år etter år scorer høyest på kunde/gjestetilfredsheten? Finn det ut! Men en ting er sikkert, da SAS under Jan Carlzon valgte ledelsesstrategien “service & simplicity”, måtte alle ledere på alle plan i SAS forstå hvordan dette skulle omsettes i den daglige driften. **Trening i samhandling var et sentralt begrep for å lykkes. Serviceledelse fikk et ansikt og ble til et selvstendig begrep innen ledelsesteori, “Servant Leadership”.**

Ledelse betyr ansvar – og et annet ord for ansvar kan i en moderne tidstilpasset organisasjon bety, én for alle – alle for én. Her er det trening på samspill kommer inn. På en skiftende markeds plass som reiseliv nå en gang er, er det viktig å gjøre oppmerksom på at noen kan miste jobben, andre må avstå fra interne stillings- og karrieremuligheter for å kunne nå til topps. Konkurs, nedbemanning, mangel på kompetanse, skiftende markeds- og konkurranseforhold, alt handler om ledelse. Lederen må hevde sin rett til å lede, og eksempelets makt er aktivt lederskap tillagt den rollemodellen som skal til for å lykkes i serviceledelse. Et →



Rentokil
Ekspert på skadedyrkontroll

Forebygging, bekjempelse, befaring og matsikkerhet
Telefon: 815 73 686 eller www.Rentokil.no

FAGMESSEN ØSTLANDSKE STORHUSHOLDNING

En effektiv møteplass for beslutningstakere i storhusholdningene

Østlandske Storhusholdning arrangeres for 9. gang 19. - 20. oktober 2011


En fagmesse for

- Hotell
- Restaurant
- Kafeteria
- Camping og andre overnattingsbedrifter
- Institusjoner
- Kantiner
- Catering
- Kiosker

- med vekt på

- storhusholdningsutstyr
- papir, plast, emballasje
- maskiner/automater
- matvarer
- drikkevarer
- tørrvarer
- innredninger
- belysning
- kjøkkenutstyr
- rengjøring
- tekstiler
- klær
- m.m.

I samarbeid med




Åpningstider:
Onsdag 19. oktober
kl. 10.00 – 18.00
Torsdag 20. oktober
kl. 10.00 – 17.00

Se for øvrig:
www.storhushold.no

Velkommen til Hamar!

UPL Utstillingsplassen
messer

Postboks 403, 2303 Hamar
Tlf. 62 54 00 50 - Fax: 62 54 00 51
E-post: kari.olstad@upl.no
www.storhushold.no

Det er gratis adgang til messen mot registrering

lederskap kan, hvis situasjonen tilsier det, også mistes. Det står og faller på den som har påtatt seg ansvar og ledelse. Med vår tids utfordringer, bør lederen være tett på de utfordringene som skal håndteres, “*management by walking around*”, **ja det virker!**

Ikke sjelden kan en dra paralleller til annet lagspill – for eksempel fotball. Kjetil Rekdal blir ofte kritisert for sin direkte talemåte, men se resultatene han skaper! Jo, der er sammenheng med at ledelsen skal være klokkeklar i sitt budskap og de resultatene en oppnår. Blant Rekdals spillerstall finnes ikke et vokabular som t.eks. at vi lykkes ikke pga. treneren, den ene eller den andre av medspillerne,

nei de utøver et samspill for å lykkes å sette ballen i mål hos respektive motstandere. Sammenligningen med tesen om at et annet ord for ansvar, “én for alle – alle for én” er ikke bare nærliggende, men også i øyenfallende.

Hva er forskjellen på et hotells ledergruppe? I prinsippet neppe de store forskjellene, men moderne lederskap som “**Servant Leadership**” krever og vil fortsette å kreve at du som leder, og/eller eier, tilser at din bedrifts verdigrunnlag gis den oppmerksomhet som gir deg mulighet til å vinne slaget om gjesten – din eneste garanti for tilfredsstillende inntjening.

Bransjefolk kommenterer:

Lauritz Hansen: Mange usynlige hotelledere



Hotellederne bør ha en høy profil på det stedet de holder til, sier Lauritz Hansen.

- Jeg er i stor grad enig med Rolf Skodjereite, sier den erfarne hotellfagmannen **Lauritz Hansen** i Stavanger.

- Å gjøre ting litt annerledes, for å skille hotellet ut, vil nok være lønnsomt. Lederne må være villig til å by på seg selv og være litt mer engasjerte enn det som er vanlig for ledelsen i kjedehoteller idag. Mange hotelledere er ikke profilerte i det hele tatt, min oppfatning er at hotelledere bør ha en høy profil på stedet de holder til. Mange ledere nærmest gjemmer seg oppe i etasjene bak en sekretær og driver sin butikk derfra, bare via data. Hvis eierne vil at lederen på et hotell skal sitte på kontoret og bare føre dem med de siste bookingtall, etc., tror jeg at gjestene taper, og de ansatte taper. Vi skal være en vertskapsnæring og med usynlig ledelse blir vi et kjedelig produkt. Personalet er viktig. Det er ikke særlig kjekt å vaske toaletter og re opp senger. Hvis man tror at ansatte som bare jobber med det og aldri blir satt pris på i noen særlig grad, ikke opptrer slik at det smitter over på gjestene, da tar man feil. Hvis de ansatte er glade og fornøyde og får være med på å ta beslutninger og blir involvert i det som skjer, da blir det mer interessant å være ansatt. De ansatte må inkluderes mer i selve

driften, uansatt hvor mye kjedehotell man er, ellers blir det et ”kjedelig” produkt, og det smitter over på gjestene. Å være oppmersom mot sine ansatte er det samme som å være oppmerksom mot gjestene, det er de ansatte som treffer gjestene, sjelden daglig leder, sier Lauritz Hansen.

Richard Grov: Motivasjon er viktig



- Skodjereite skriver viktige ting om kompetanseheving. Det er viktig at noen er bærere av vår nærings behov inn mot myndigheter og samfunnet forøvrig, sier adm.dir. **Richard Grov** ved Hotel Alexandra i Loen.

- Vi ser det som veldig viktig at vi hele tiden får faglig påfyll for å bli motiverte og bli løftet ut av det hverdagslige, derfor kjører vi motivasjonskurs med jevne mellomrom. Dette er noe vi bruker ressurser og tid på, fordi vi ser verdien av det og vi føler at vi får noe igjen for det, sier Richard Grov.

