

# BACHELOROPPGAVE

- VÅREN 2011 -



## LEDERES VERKTØY I SANNHETENS ØYEBLIKK

*Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?*

*En undersøkelse av hvilke virkemidler man har som leder for å kunne påvirke de ansattes atferd i møtet med gjestene. Studien er gjennomført med utgangspunkt i Clarion Collection Hotell Gabelshus.*

**Nøkkelemner i oppgaven:** Servicekonsept og merkevarebygging, sannhetens øyeblikk, leders kontrollområder, ledelse og motivasjon.

**BA Hotell- og relasjonsledelse 2008-2011**

36023231, 36024245, 90127920

**Innleveringsdato:** 10. Juni 2011



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## **Forord**

Da var den klar! Det siste leddet i vår utdanning på Markedshøyskolen - bacheloroppgaven er nå unnagjort! Denne oppgaven har vært en omfattende, tidkrevende, og til tider ganske så frustrerende prosess. Vi mener alle tre, at å se den ferdige oppgaven, slik den er nå, er en stor tilfredsstillelse.

Det vi kan være helt sikre på, er at noen mennesker har en stor del av æren for at vi har kommet dit vi er i dag. Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder; Helene Sætersdal. Takk for at du lot oss få oppfylt vårt ønske om å ha deg som veileder, og takk for at du har bidratt med kloke ord underveis. Takk for at du har motivert oss, og hjulpet oss med å finne relevant teori, og ikke minst; til å tenke selv!

Vi vil også rette en stor takk til teamet på Gabelshus. Takk for at dere tok dere tid til tre “små” studenter. Takk for at dere har bidratt med tanker og kunnskap fra deres jobbhverdag, og at dere har gitt av dere selv. Vi sitter igjen med et veldig godt inntrykk av hotellet. Det er gøy å prate med mennesker som brenner for jobben sin, og som gir alt i møtet med gjestene!

I denne sammenheng er det også en fin anledning til å trekke frem gode “studiekollegaer” gjennom disse tre årene. Det gode og nære klassemiljøet har bidratt til en motiverende og hyggelig ramme rundt tusenvis av leste pensumssider, mange timer i forelesninger og nervepirrende eksamensperioder. En stor takk, også, til inspirerende forelesere. Dere har klart å tenne en flamme i oss, som- forhåpentligvis kommer til å gjøre oss til dyktige og engasjerte hotelledere i fremtiden! Takk for at dere har gitt av deres kunnskap!

Det er også på sin plass og takke familie og kjærester som har vært en viktig støtte dette halvåret. Det siste halvåret har dere måtte funnet dere i å være andreprioritet, men likevel har dere stilt opp og støttet opp når det har vært behov for det. Takk!

God lesning!

*Oslo, 9.juni 2011*

*36023231, 36024245, 90127920*

## Sammendrag

I dagens konkurransepregede hotellbransje, trekkes effektiv markedsføring og positive relasjoner til kundene frem som et viktig ledd i et hotells konkurransekraft. For et hotell skapes mye av markedsføringen og kundenes inntrykk på bakgrunn av hvilket servicenivå hotellet tilbyr i møtet med gjestene. Denne interaksjonen omtales ofte som *sannhetens øyeblikk*. Med denne studien skal vi undersøke hvordan ledere kan påvirke de ansattes atferd i sannhetens øyeblikk. En leder kan sjelden selv være til stede å direkte kontrollere at de ansatte opptrer på en ønsket måte. Likevel finnes det visse virkemidler leder kan benytte seg av for å påvirke hvordan de ansatte handler. Dette danner bakgrunnen for problemstillingen:

*Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?*

Et hotells servicekonsept beskriver det bildet, og de tanker, gjestene, de ansatte og ledelsen har av det servicetilbudet som organisasjonen har. Et hotells brand, eller merkenavn, skal være de holdninger og tanker som er i hodene til gjester, medarbeidere og ledere. Merkevaren er dermed med på å bygge opp gjestens forventninger, og bør dermed også være retningslinjer og et styringsverktøy for de ansatte når de møter gjestene. Merkevaren og konseptet leveres ut i interaksjonen med gjestene, under det såkalte *sannhetens øyeblikk*.

Studien tar utgangspunkt i Clarion Collection Hotell Gabelshus på Frogner i Oslo. Å være *det gode vertskap* og å tilby gjestene individuell og personlig service, er viktige verdier både for hotellet og merkevaren *Clarion Collection*. Vi har gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med frontansatte på hotellet, og deres ledere. Med dette har vi fått sett på de ansattes holdninger til møtet med gjestene, samt ledernes syn på hva de ønsker seg, og hvordan de jobber for å fremme dette. Intervjuene avdekket engasjerte og motiverte ansatte som er opptatt av å levere personlig service og å gjøre gjestene fornøyde.

Ut i fra denne studien har vi avdekket at leder må tilpasse sin lederstil etter brandet og de ansatte han skal lede. Brandet må gi retning for hvordan hotellet skal være, hvilke gjester som kommer, og dermed også hvilke ansatte de trenger. Verdiene i brandet og servicekonseptet gir retning til i hvilken grad leder skal *styre* og regissere serviceleveransen. På casehotellet, med individualitet og personlighet som sterke verdier, er en sterkt lederstyrt og pre-programmert serviceleveranse lite egnet. I dette tilfellet kan leder heller benytte seg av mykere verdier, slik som organisasjonskultur, motivasjon og kommunikasjon til å påvirke å til å styre de ansattes atferd i sannhetens øyeblikk.

# Innholdsfortegnelse

## Sammendrag

<b>1.0 Innledning</b>	<b>s. 6</b>
<b>2.0 Casebeskrivelse: <i>Clarion Collection Hotell Gabelshus</i></b>	<b>s. 7</b>
2.1 Begrensninger og forutsetninger	s. 8
<b>3.0 Servicekonsept</b>	<b>s. 9</b>
3.1 ”Living the brand”	s. 11
3.2 Ledelse av en merkevare	s. 12
<b>4.0 Sannhetens øyeblikk</b>	<b>s. 13</b>
<b>5.0 Ledelsens kontrollområder i sannhetens øyeblikk</b>	<b>s. 17</b>
5.1 Sosiopsykologiske omstendigheter	s. 18
5.2 Roller og scripting	s. 20
5.3 Service delivery systems – systemer for serviceleveransen	s. 22
5.4 Organisasjonskultur	s. 23
5.4.1 Byggesteiner i organisasjonskultur	s. 24
<b>6.0 Ledelse</b>	<b>s. 26</b>
6.1 Motivasjon	s. 29
6.1.1 Indre og ytre motivasjonsfaktorer	s. 30
6.2 Situasjonsbestemt ledelse	s. 31
<b>7.0 Metode</b>	<b>s. 32</b>
7.1 Svakheter ved kvalitativ metode	s. 32
7.2 Valg av forskningsdesign	s. 33
7.3 Delvis – strukturert intervju	s. 33
7.4 Utvelging av informanter	s. 33
7.5 Svakheter ved undersøkelsen	s. 34
<b>8.0 Tolkning og analyse</b>	<b>s. 35</b>
8.1 <i>Clarion Collection Hotell Gabels</i> – personlig og hjemmekoselig på ”Oslos beste vestkan”	s. 35
8.2 Sannhetens øyeblikk – det handler om å skape et godt inntrykk fra det første møtet	s. 40
8.3 Lederens kontrollområder i sannhetens øyeblikk	s. 44
8.4 De psykososiale omstendigheter – rammen rundt serviceleveransen	s. 45
8.5 Roller, scripting og `service delivery system` på <i>Clarion Collection Hotell Gabelshus</i>	s. 47

8.6 <u>Organisasjonskultur – ikke bare ett hotell, men også en arbeidsplass</u>	s. 50
8.7 <u>Hotelllets ledelse</u>	s. 53
8.7.1 <u>Motivasjons- og belønningssystemer</u>	s. 54
<b>9.0 <u>Konklusjon – Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?</u></b>	<b>s. 56</b>
<b>10.0 <u>Litteraturliste</u></b>	<b>s. 60</b>

## **Figurliste**

Figur 3.1: Serviceperspektiv	s. 10
Figur 5.1 Lederens påvirkningsområder i serviceleveransen	s. 18

## **Vedlegg:**

Vedlegg 1: Appendiks

**Antall ord: 22.114 ord**

## **1.0 Innledning**

Hotellbransjen er en bransje som er sterkt preget av konkurranse og priskrig, mange aktører og standardiserte produkter. Et viktig element i et hotells konkurransekraft ligger dermed i at bedriften forstår gjestenes behov, problemer og atferd *bedre* enn konkurrentene, og på den måten sikrer seg gode og langvarige kunderelasjoner (Ellingsen og Rosendahl 2001). Service er i økende grad et viktig element i markedsføring og relasjonsbyggingen hos reiselivsbedrifter. Ved service og salg av tjenester er det *fysiske produktet* og *servicen* så nært forbundet, at det ofte betegnes som to sider av samme sak. Servicenivået som bedriften klarer å yte er et resultat av samhandlingen og interaksjonen mellom de ansatte og deres gjester. Tjenesten skapes og produseres i det denne samhandlingen foregår. Denne samhandlingen blir ofte referert til som sannhetens øyeblikk. Under sannhetens øyeblikk har ledelsen lite kontroll på hva som skjer – den ansatte er overlatt til seg selv i samspill med gjesten. I disse situasjonene er det viktig at ledelsen har tillitt til de ansatte og at de ansatte har den rette kunnskapen, de riktige holdningene og utøver den riktige atferden som skal til for å imøtekomme gjestenes behov og ønsker. ”Det er summen av alle sannhetens øyeblikk som bestemmer gjestens opplevelse av tjenestens kvalitet” (Ellingsen og Rosendahl 2001:252).

*I gjennomsnitt sies det at om lag 1/3 av et hotells salgssinntekter går med på å betale ansattes lønninger. Med så stor andel av den totale omsetningen, sier dette noe om betydningen av at de ansatte gjør en optimal jobb i møte med gjestene* (Jones and Lockwood 1989).

I denne studien skal vi se på i hvilken grad ledelsen har mulighet til å påvirke sannhetens øyeblikk gjennom de ansatte. Hvilke verktøy kan ledelsen benytte seg av? Med utgangspunkt i Clarion Collection Hotell Gabelshus på Frogner i Oslo, skal vi se på hvordan ledelsen kan være med på å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk, og dermed være med på å kontrollere at serviceleveransen skjer i henhold til ønsket kvalitet. Som en introduksjon skal vi ta for oss og definere *servicekonsept*. Dette blir bakgrunnen for hvordan de ansatte handler i *sannhetens øyeblikk*. Videre presenterer vi en modell som illustrerer områder og måter ledelsen kan påvirke de ansatte på, før vi drøfter dette opp mot situasjonen på Gabelshus. Hovedfokuset vil ligge på bedriftens definerte servicekonsept, hva som skjer i sannhetens øyeblikk, hvordan de ansatte selv i best grad kan motiveres og ledes for å yte service i forhold til brand og merkevare. Problemstillingen vi jobber videre ut ifra er:

***Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?***

Med denne studien ønsker vi å få en dypere forståelse av hvilke verktøy ledere har for å påvirke og sikre at de ansatte leverer ønsket servicenivå i serviceleveransen.

## **2.0 Casebeskrivelse: *Clarion Collection Hotell Gabelshus***

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i Clarion Collection Hotell Gabelshus på Frogner, i Oslo. Hotellet tilhører brandet *Clarion Collection* i kjeden Nordic Choice Hotels. Hotellet drives i en gammel herskapsbygning. I dette bygget har det vært drevet hotellvirksomhet siden 1912. Hotellet er opptatt av historie og tradisjoner. Et viktig kjennetegn i hotellets historie er at det alltid har vært kvinnelige drivere av hotellet, helt fra starten og frem til i dag. Selv, etter å ha gått fra å være et lite enkeltstående hotell, til å bli en del av en stor hotellkjede, er det et viktig fokus for hotellet å bevare vertskapsfølelsen. Blant hotellets sterke verdier og mål er det at det gode vertskapet skal etterleves, og at hver enkelt gjest skal føle seg velkommen og ivaretatt. Hotellet har mange faste gjester, som bor på hotellet 3-4 ganger pr. uke. For disse gjestene er det spesielt viktig for hotellet å gi dem en følelse av at de bor i sitt “andre hjem”. Dette understrekes også av interiøret, som er en kombinasjon av nytt og gammelt, og som dermed setter en hjemmekoselig ramme for hotelloppholdet (Gabelshus).

Gabelshus gikk inn i Nordic Choice-kjeden i 2004. De var først en del av B&B-brandet Comfort, men gikk fort over til å bli Clarion Collection. På sine egne nettsider (Choice Hotels) trekkes verdiene *vennskap*, *individualitet* og *skandinavisk livsstil* frem som sentrale verdier. Med dette menes det at dette brandet skal representeres som uformelt og med en personlig og skreddersydd service. Konseptet, Clarion Collection, er utviklet for å være et annet hjem for forretningsreisende som er mye ute og reiser. Clarion Collections egne beskrivelser av sitt servicekonsept kan oppsummeres i følgende punkter:

- Hotellene skal ha fokus på individuell og personlig service.
- Gjestene skal få en følelse av å være hjemme og en følelse av å være blant venner.
- Hotellene skal ha høy fysisk standard og individuelt særpreg basert på hotellets unike historie, arkitektur og beliggenhet.
- De dyrker den uformelle skandinaviske livsstilen. Med dette legges det for eksempel opp til at gjestene når som helst kan forsyne seg av kaffe eller te, eller at de kan spise middag på en uformell måte gjennom kveldsbufeen.

På bakgrunn av dette, er det også utviklet noen retningslinjer som de ansatte skal følge når de er på jobb:

- *Jeg løser dine problemer*
- *Jeg har ansvaret for at du har det bra*
- *Jeg er din vert*
- *Jeg forteller historien til mitt hotell*

Hotellet har i dag 114 rom av ulik størrelse og standard. Konseptet bak Clarion Collection Hotell Gabelshus, setter krav til de ansatte i forhold til at gjestene som ankommer hotellet har høye forventninger i forhold til skreddersydd service. For å kunne møte disse gjestene og deres behov, er resepsjonen bemannet 24-timer i døgnet. I resepsjonen jobber det i tillegg til resepsjonssjefen, to faste ansatte, tre nattevakter, én som jobber 15%, samt noen ekstrahjelper som jobber ved behov. Med unntak av resepsjonssjefen, som begynte i stillingen i mai – 2011, er resepsjonen preget av ansatte som har jobbet der i lang tid. Dermed kjenner de både hotellet, rutine og gjestene. Vi kommer nærmere tilbake på hvordan de ansatte er i interaksjon med gjestene på hotellet, når vi senere i oppgaven presenterer vår studie og våre funn.

Vi har nå på en kort måte presentert casehotellet for oppgaven. Den videre oppgaven vil omhandle et teoretisk perspektiv på hvilke hovedemner studien skal ta for seg. Videre vil det fremkomme en presentasjon av metoden vi har benyttet oss av og en nærmere presentasjon av de ansatte og hotellet, samt av våre tolkninger av intervjuene vi har gjennomført med våre informanter. Videre følger en analyse, som til slutt munner ut i en konklusjon.

## **2.1 Begrensninger og forutsetninger**

I denne oppgaven har vi tatt for oss hvordan ledere kan påvirke sine ansatte i sannhetens øyeblikk. Hovedtemaene i oppgaven har vært knyttet til servicekonsepter og merkevarebygging, og hvordan dette legger rammene rundt sannhetens øyeblikk. Videre har vi sett på hvilke virkemidler leder kan benytte seg av for å påvirke de ansattes atferd. Oppgaven har fokusert på serviceleveransen fra hotellets side. Dette betyr at det ikke er fokusert på hvordan gjesten ser og opplever serviceleveransen. Det er dermed heller ikke fokusert på hvordan serviceleveransen vurderes, eller hvordan kvaliteten i leveransen oppleves.

Vi har tatt utgangspunkt i en modell som presenteres av Jones og Lockwood (1989). I denne modellen presenteres indirekte og direkte måter leder kan påvirke sine ansatte på. I denne oppgaven har vi fokusert på de *indirekte* metodene leder kan påvirke de ansatte i sannhetens



øyeblikk. De direkte påvirkningsfaktorene inkluderer rekruttering og markedsføring – og innebærer dermed prosesser som skjer *før* sannhetens øyeblikk. Hovedfokuset i oppgaven ligger dermed på faktorene som spiller inn direkte i serviceinteraksjonen.

### **3.0 Servicekonsept**

James Heskett (1986 etter Fitzsimmons og Fitzsimmons 1999) bruker servicekonseptet til å definere *hvordan organisasjonen ønsker å bli oppfattet av sine kunder, ansatte og leverandører*. Servicekonseptet kan også beskrives som det mentale bildet som eksisterer i hodene til kunder, ansatte og andre interessenter. Med dette menes at servicekonseptet kan beskrives som et totalt bilde av serviceleveransen, verdien, formen og funksjonen, opplevelsen og selve utfallet av serviceleveransen – kundens opplevelse. Listen nedenfor utdyper disse attributtene ved servicekonseptet:

- *Verdi*: den opplevde kunde verdien som gjestene er villig til å betale for.
- *Form og funksjon*: servicens form, hvordan den er laget og hvordan den fungerer.
- *Opplevelse*: det gjestene faktisk opplever.
- *Utfall*: de fordelene organisasjonen overgir til gjesten.

Det er viktig å påpeke at servicekonseptet ikke er det samme som bedriftens visjon eller misjon. En visjon handler om fremtiden, mens servicekonseptet forteller hva gjester kan forvente på det nåværende tidspunkt. Selve servicekonseptet er som en ”idé” som blir satt ut i live etter grundige diskusjoner og en omfattende utviklingsprosess. Etter at konseptet er etablert er det også i kontinuerlig utvikling i tråd med omgivelsene. Velformulerte servicekonsepter kan overføre gode ideer til direkte ”service-profit”. Oppsummert kan man si følgende om hva et servicekonsept er, og hvilken funksjon det har (Fitzsimmons og Fitzsimmons 1999):

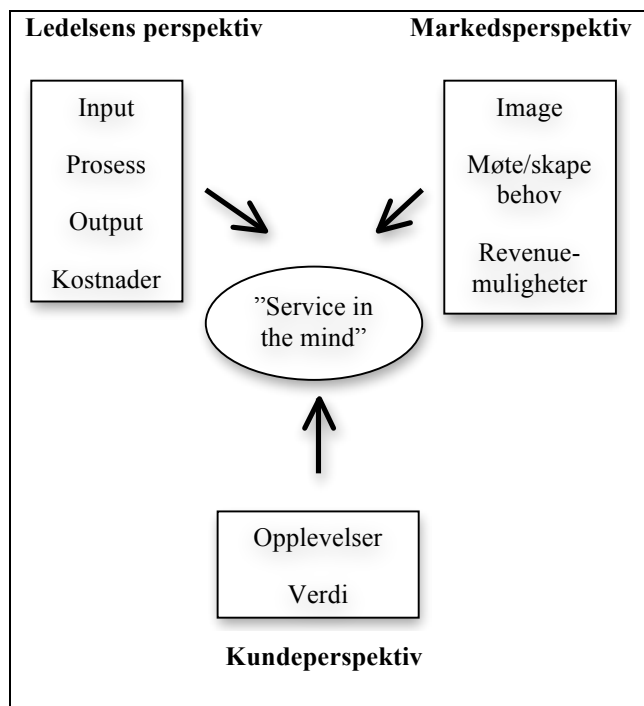
- Servicekonseptet bør kunne defineres som ”service in mind” i hodet til ledelsen, ansatte og gjester.
- Servicekonseptet kan brukes til å konstruere kommunikasjonsmønstre mellom disse gruppene.
- Servicekonseptet kan brukes til å differensiere produktet fra konkurrenter.

Service er komplisert i forhold til at servicenivået bedriften ønsker å levere, kan være noe annet enn den faktiske serviceopplevelsen gjestene har. Service kan dermed oppleves ulikt

internt i bedriften og eksternt blant gjestene. Hvis ikke servicekonseptet er godt innarbeidet internt i bedriften, kan eksterne kunder få en opplevelse som ikke er overens med opplevelsen de forventet, eller en opplevelse som ikke er i tråd med servicekonseptets intensjon. Dette vil kunne føre til misnøye og negative opplevelser. Servicekonseptet må altså være i kontinuerlig utvikling, samtidig som at det markedsføres, selges og forbedres, både internt i bedriften og eksternt blant kundene. Christopher Lovelock (1992) mener at et effektivt servicekonsept bygger på en kombinasjon og samkjøring mellom de tre interne faktorene; *markedsføring, operasjonell gjennomføring og human resource (HR)*. Videre bør disse faktorene alltid ha fokuset rettet mot gjestene da det er de som holder organisasjonen i drift. James og Mona Fitzsimmons har i boken "New Service Development" (1999:76) dermed tillagt faktoren *eksterne kunder* under Lovelock (1992) sine faktorer, og på bakgrunn av dette utviklet modellen "Perspectives on service". Modellen beskriver hvordan ledelsens (i dette tilfellet, også medregnet HR), markedsføring, og kunder har ulikt perspektiv på service. Modellen beskriver videre hva de ulike aktørene må *gi*, samt hva de ønsker å *få ut av* serviceleveransen.

**Figur 3.1: Serviceperspektivet**

Kilde: Fitzsimmons og Fitzsimmons (1999:76)



Vi representerer her vår egen tolkning av denne modellen.

Et effektivt servicekonsept krever at det er en felles oppfatning og formidling av konseptet, og at disse fire faktorene. Lovelock (1992) oppsummerer med å si at servicekonseptet er velgjennomført og operativt når det er overensstemmelse mellom fire elementer:

- *Det ledelsen ønsker å oppnå*
- *Det kundene ønsker å oppnå*
- *Det organisasjonen er kompetent og skikket til å gjennomføre*
- *Det de ansatte og leverandørene ønsker å oppnå*

En bedrift sitt servicekonsept kan altså beskrives som hvordan bedriften *ønsker å fremstå* i ansatte, ledere og kunders bevissthet. Et godt og gjennomarbeidet servicekonsept som leveres fra de ansatte til gjestene i en serviceinteraksjon kan være et viktig ledd i et hotells konkurransekraft og markedsføring. Servicekonseptet skal fungere som retningslinjer og et

rammeverk for kommunikasjon og handling, både internt og eksternt, og skal dermed være med på å påvirke de ansattes atferd i møtet med gjestene. Servicekonseptet skal bidra til å skape en generell oppfattelse av bedriften – en merkevare, eller et brand.

### 3.1 ”Living the brand”

Gary Armstrong og Philip Kotler (2005:G1, egen oversettelse) definerer et brand eller en merkevare som følger:

”Et navn, begrep, tegn, symbol, design eller kombinasjoner av disse som benyttes for å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller en gruppe av bedrifter, og for å differensiere dem fra varer og tjenester som leveres av andre bedrifter.”

Brandet gir signaler til kunden i forhold til produktet, og beskytter både kunder og produsenten mot konkurrenter som kunne tenkes å produsere identiske produkter. Et merkenavn kan hjelpe kunden med å tolke og sortere store kvantum av informasjon som er knyttet til kundens bevissthet gjennom merkenavnet. Merkenavnet gir også kunden grunnlag for å kunne vurdere kvalitet og vurderinger i forhold til merket (Aaker 1991). Med *identifisering* av et merkenavn forutsettes det at kunden gjenkjenner merkeproduktet. *Differensiering* av et merkenavn fra andre merkenavn bygger på at kunden har unike merkeassosiasjoner som er spesifikt tilknyttet det gitte merkenavnet. I følge Kevin Keller (2003) oppstår kundebasert merkeverdi når forbrukeren er kjent med produktet og har unike merkeassosiasjoner tilknyttet nettopp dette produktet.

Branding er et begrep som er knyttet til produktidentitet og tilkjenneivelse. Brands krever en tydelig profil med kontinuitet i produktleveransen, slik at kundene får det produktet de forventer å kjøpe. Særlig for hotell- og reiselivsprodukter, som ofte kjennetegnes av at produktet kjøpes og betales *etter* forbruk, og at produksjon og forbruk skjer under samme tid, er branding viktig. I dette tilfellet er et etablert brand av enorm markedsverdi, og et viktig verktøy i forhold til å bestemme hvilket prisnivå en bedrift kan forvente seg for sitt produkt (Ransley og Ingram 2004). Det har etter hvert blitt en anerkjent tenkemåte at det er gjennom de ansatte et brand blir ”levd ut”. Hvordan brandet leves ut i serviceleveransen påvirker ikke bare funksjonen (*hva gjestene mottar*) men også opplevelsen, eller *hvordan* gjesten mottar. Brandet oppstår i dynamikken mellom organisasjonens handlinger og kundenes fortolkninger. Brandets suksess avhenger av at det er en positiv sammenheng mellom ledelsens implementerte verdier, hvordan disse er effektivt implementert blant de ansatte, og hvordan de til slutt mottas av kundene, basert på deres forventninger (de Chernatony 2002). Det er

gjennom de ansattes kultur og verdier brandet leves ut, og det er det som skaper bedriftens konkurransekraft. Det er dermed viktig at det fokuseres på å bygge en `spirit` for brandet. Ledelsen har en viktig jobb i denne forbindelse, men det er også viktig å påpeke at et brand kan ikke leves ut igjennom én person, men krever et bredere støtteapparat (Pringle og Thompson 2001). Brandets styrke avhenger av helheten mellom hva gjestene mottar, hvordan de mottar det og kundenes forventede opplevelse (de Chernatony 2002). Hovedutfordringen med å bygge et brand, er å integrere alle verdiskapende aktiviteter i brandet. Det gjelder at verdiene og visjonen til brandet blir ”adoptert” av de ansatte, og bygger organisasjonstilknøyning. I tillegg til retningslinjer for operativ drift, gir dermed også brandet retningslinjer for rekrutteringen; det gjelder å finne ansatte hvis verdier er identiske med verdiene i brandet. Ved å fokusere på forpliktelse og verdier fremfor kunnskap og evner, fremmes de ansattes organisasjonstilknøyning (Kunde 2000). Videre påpeker Jesper Kunde (2002) at den interne kultur- og merkevarebyggingen tar utgangspunkt i det samme som den eksterne merkevarebyggingen, men at det fokuseres i større grad på historie og stolthet. *Hvor kommer vi fra? Hva har formet oss? Hvor kommer verdiene våre fra?* Det gjelder å bruke kulturen som ligger hos de ansatte til å bygge opp den interne merkevaren, og å knytte lojalitet og forpliktelse til produktet.

### **3.2 Ledelse av en merkevare**

Hvor sterk en merkevare er, avgjøres av hvilken konkurransekraft som ligger i det. David A. Aaker (1991) argumenterer for at det finnes fem merkevaredrivere. Disse er med på å utvikle merkevaren og underbygge dens verdier, og på den måten styrke den. Aakers (1991) merkevaredrivere er som følger:

*Merkevarelojalitet:* Det er mer lønnsomt å beholde lojale kunder enn å skaffe seg nye. Kunder med høy grad av lojalitet kan ofte føre til at konkurrenter mister motet, og ikke legger store ressurser på å tiltrekke seg dine kunder.

*Merkeoppmerksomhet:* Et kjent merke vil ofte bli valgt fremfor et ukjent merke. Dette er fordi folk ofte vil kjøpe det kjente fordi det som er kjent, ofte er noe de er fornøyde med.

*Oppfattet merke kvalitet:* Oppfattet merkekvalitet er ofte basert på kundens forventninger. Kvalitetsoppfattelsen er ikke nødvendigvis basert på kunnskap og detaljerte spesifikasjoner, men den har stor påvirkningskraft på kjøpsbeslutning, merkeloyalitet og betalingsvillighet.

*Merkeassosiasjoner:* Merkevarens underliggende verdi er ofte basert på assosiasjoner tilknyttet merkevaren. En sterk posisjonering innenfor eksempelvis service eller komfort, vil ofte bygge opp en sterk konkurransekraft som er vanskelig å konkurrere mot.

*Andre merkeaktiva:* Under dette ligger faktorer som patenter, varemerker, distribusjonsrelasjoner og liknende. Et registrert varemerke er nødvendig for å kunne etablere merkeverdi.

Målbevisst jobbing med disse merkedriverne kan være med på å etablere og utvikle sterke merkevarer. Sterke merkevarer er av stor fordel for bedriften. Aaker (1991) påpeker videre flere fordeler sterke merkevarer kan ha for bedriften. For det første byr sterke merkenavn på økt effektivitet tilknyttet markedsføring. Dette er basert på at sterke merkenavn og fører med seg økt merkeloyalitet, og dermed mulighet for høyere priser og større marginer. For det andre kan sterke merkenavn forbedre distribusjonsforholdene i form av at distribusjonsleddene kjenner til, og har tillitt til merket. Til slutt er et sterkt merkenavn et stort konkurransefortrinn i form av at det representerer en barriere for konkurrentene.

Å bygge en merkevare innenfor turist- og reisenæringen er at utviklingen av merkevaren tar utgangspunkt i hele organisasjonen og alle dens virkeområder. I tillegg til å være attraktiv for kundene, innebærer merkevarebyggingen internt det å bygge opp motivasjonen hos de ansatte, slik at de er med på å "live the brand". I begrepet "living the brand" ligger det å bygge opp bedriftskultur og identitetsfølelse hos de ansatte, på en slik måte at deres atferd gjenspeiler bedriftens visjoner og verdier. De ansatte må involveres i de ulike prosessene som skaper brandet, og gjøre dem klar over deres roller i leveransen av merkevaren (de Chernatony 1999). Det å utvikle et sterkt reiselivsmerke, innebærer at det må bygges en felles profil for alle produktene til en reiselivsbedrift. Videre krever merkevarebyggingen stor innsats fra alle avdelinger, samt fokus på integrering av intern og ekstern kommunikasjon (Iversen og Hem 2005).

## **4.0 Sannhetens øyeblikk**

I innledningen ble interaksjonen mellom gjester og ansatt trukket frem som et viktig element i hotellets konkurransekraft. Det er gjennom denne interaksjonen servicekonseptet og brandet "leves ut" – og det er i dette møtet hotellet overleverer en viktig del av sitt produkt. Denne interaksjonen kan være med på å markedsføre bedriften og å knytte gode kunderelasjoner, samtidig som at det også er et kritisk øyeblikk som kan føre til misnøye hos kundene hvis

ikke deres forventninger oppfylles. Jay Kandampully (2007) omtaler interaksjonen mellom kunder og servicebedriftens ansatte som “*sannhetens øyeblikk*”. Dette er et kritisk punkt i serviceleveransen. Serviceyter er som regel det siste leddet i serviceproduksjonen, og står dermed for servicen som leveres til gjestene. Som en utvidelse av denne definisjonen, omtaler Lynn G. Shostack (1985:243 etter Kandampully 2007) sannhetens øyeblikk som *perioden* interaksjonen mellom kunde og servicetilbyder foregår. Denne utdypelsen av definisjonen, omfatter alle aspekter ved servicen, inkludert personalet, de fysiske omgivelsene og andre synlige elementer. Shostacks (1985) definisjon avgrenses ikke bare til selve møtet mellom kunde og tilbyder, men tar for seg den totale interaksjonen mellom kunder og selve servicebedriften, og konteksten denne interaksjonen foregår i. Ut i fra denne definisjonen kan man forstå at det ikke alltid er nødvendig med menneskelig kontakt i serviceleveransen. Viktige påvirkningselementer i serviceleveransen kan også være eksterne faktorer som både kan påvirke positivt eller negativt. En stor, oversiktlig og lett tilgjengelig parkeringsplass kan påvirke positivt, på samme måte som et elektronisk nøkkelkort som ikke virker kan oppleves negativt i kundens serviceopplevelse, selv om det er en god sosial interaksjon med hotellets ansatte (Kandampully 2007). Til tross for Shostacks (1985) utvidede definisjon av sannhetens øyeblikk og dens omgivelser, er likevel den viktigste faktoren i kundens opplevelse av sannhetens øyeblikk ansikt-til-ansikt-interaksjonen med de ansatte (Kandampully 2007). Gjester kan ha både positive og negative minner og inntrykk fra mennesker, systemer og organisasjoner. Førsteintrykket som leveres er ofte kritisk i hvilket inntrykk kundene får, og hvilken opplevelse de til slutt sitter igjen med. Hvis det første inntrykket er bra og bekreftede, har vi lettere for å se positivt på hver enkelt interaksjon, forutsette villighet og kontinuerlig søke tilfredsstillelse av produktet. Dette fenomenet, både positivt og negativt, omtales som sjonglering av sannhetens øyeblikk (Kandampully 2007).

Craig Cina (1989) skriver at i vurderingen av viktigheten av sannhetens øyeblikk, er det viktig å påpeke at serviceyteren – den som representerer bedriftens ansikt i møte med gjesten, ofte er det siste leddet i produksjonskjeden. I realiteten er det slik at servicekvalitet *skapes* av ansatte, men *dømmes* og *defineres* av kundene. Han har også laget en fem-stegs modell for hvordan man på en best mulig måte kan oppnå god service. Disse stegene er:

- *Å kjenne til sannhetens øyeblikk*

Det er den ansatte som *er* selve organisasjonen i gjestens øyner og første inntrykket har mye å si for gjestens totale opplevelse av hotellet. Ansatte må dermed ha myndighet og verktøy til å ta avgjørelser som kan bidra til å skape fornøyde gjester.

- *Videreutvikle sannhetens øyeblikk*

Dette er at av de viktigste stegene i forhold til det å forbedre serviceleveransen. Gjestene må alltid få oppmerksomhet fra de ansatte for å føle seg verdsatt som gjest.

- *Vurdere viktigheten av og måten kundekontakten gjennomføres på*

Suksessfulle servicebedrifter vet hva som foregår i gjestens hode og kan bruke dette til deres egen fordel. Denne kunnskapen kan de blant annet finne gjennom gjesteundersøkelser.

- *Etablere rammer for serviceledelsen*

Hotellet må jobbe mot å samle tilbakemeldinger fra gjestene. Disse tilbakemeldingene bør videre deles med de som jobber i front, salgs- og markedsavdelingen samt HR, og være bakgrunnen for videre utvikling av serviceleveransen. Sammen må det lages en strategi som fungerer som rammer for serviceleveransen, og som implementeres til serviceledere og medarbeidere som en serviceplan.

- *Implementering av serviceplanen*

Serviceplanen må grundig implementeres hos de ansatte i front, siden det er de som er i direkte kontakt med gjestene. I tillegg må gjestetilfredshet integreres i de ansattes jobb beskrivelse. De ansatte må dermed ha myndighet nok (innenfor visse rammer) til å håndtere gjestenes henvendelser, og dermed jobbe med å få fornøyde gjester. De ansattes kompetanse, handlingsvilje, oppførsel, holdninger og kommunikasjonsemner er derfor viktige elementer i forhold til hvordan kundene vurderer kvaliteten på serviceleveransen (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985). På bakgrunn av serviceinteraksjonens viktighet, må servicebedrifter, slik som hotell, finne måter å styre sine ansatte på, for å forsikre seg om at de representerer bedriften på en ønsket måte (Hartline og Ferrell 1996). Ved å ha kjennskap til nøkkelområdene i serviceleveransen kan ledelsen, gjennom å påvirke de ansattes oppførsel også påvirke kundenes totale serviceopplevelse. For å kunne utføre en god serviceleveranse, må servicebedriften, i dette tilfellet hotellet, iverksette et antall strategier for å styre interaksjonen med kundene. Dette kan gjøres ved ”scripts” eller på andre måte designe og utforme hvordan leveransen skal foregå. Rutiner for serviceleveransen er en nødvendighet for den langsiktige

økonomiske vinningen til hotellet. God service og fornøyde kunder kan være med på å skape en bedre arbeidsplass for de ansatte og bedre omgivelser for gjestene (Jones and Lockwood 1989).

Utfallet av serviceleveransen kan vurderes på bakgrunn av to dimensjoner (Martin 1986) den prosedyriske dimensjonen som baserer seg på den tekniske serviceleveransen, og sosiale dimensjoner som dreier seg om *hvordan* tjenesten blir levert. Den prosedyriske dimensjonen beskriver den tekniske biten av serviceleveransen, slik som flyten i servicen, tidsbruk og timing, at de tekniske systemene fungerer slik de skal, at de ansatte er våkne og følger med på gjestenes behov. Videre fokuseres det på de ansattes kommunikasjon og hvordan de ansatte håndterer gjestenes tilbakemeldinger. Den sosiale dimensjonen omhandler servicearbeiderens holdning og tilnærming, kroppsspråk, toneleie, oppførsel, vennlighet, oppmerksomhet – samt måten han/hun løser kundens problem/henvendelse. Det er disse dimensjonene som blir bakgrunnen for hvordan gjestene opplever de ansattes holdning til service. Siden utfallet av sannhetens øyeblikk er avgjørende for hvordan gjesten opplever produktet som helhet, må ledelsen jobbe aktivt inn for å påvirke de ansatte i ønsket retning, og dermed få en viss kontroll på interaksjonen. Ved å se på de involverte partene i en serviceleveranse, kan man analysere seg frem til hva som skal til for å få frem en vellykket serviceopplevelse (Jones and Lockwood 1989):

*Kunden/gjesten:* - som tar del i en serviceleveranse har store forventninger. For at kundene skal bli tilfredse, må det foregå aktiviteter som jobber med å tilfredsstille kundens behov, og at formålet med interaksjonen blir suksessfullt gjennomført. I tillegg ønsker gjesten at dette skjer mens de blir behandlet på en god måte under prosessen.

*Service-provider/den ansatte:* Mange front-ansatte har stor glede av å ha en jobb som innebærer mye kontakt med andre mennesker. I tillegg har mange et ønske om å kunne levere riktig service til gjesten, og å gjøre en god jobb. Dette avhenger av to elementer: å suksessfullt kunne gjennomføre oppgaven på en teknisk måte, og samtidig kunne gjennomføre denne oppgaven i en positiv interaksjon med kunden.

*Organisasjonen:* Organisasjonens krav til serviceleveransen kan i mange tilfeller oppsummeres på følgende måte:

- Kundene skal være fornøyde med det servicenivået de mottar.
- De ansatte skal være fornøyde med den jobben de gjør.



- Servicen er suksessfull for organisasjonen i form av økt salg, økt lønnsomhet samt opprettholdt konkurransekraft og markedsføring.

Temaene så langt har vært servicekonsept og sannhetens øyeblikk. For å koble de to emnene sammen, er det i sannhetens øyeblikk brandet og servicekonseptet overleveres til kunden. Det er derfor viktig at de ansatte har kjennskap til hvilket servicekonsept de jobber innenfor, og dermed også hva både gjester og ledelse forventer av dem i serviceleveransen. Servicekonseptet fungerer som rammer og retningslinjer for atferd i sannhetens øyeblikk.

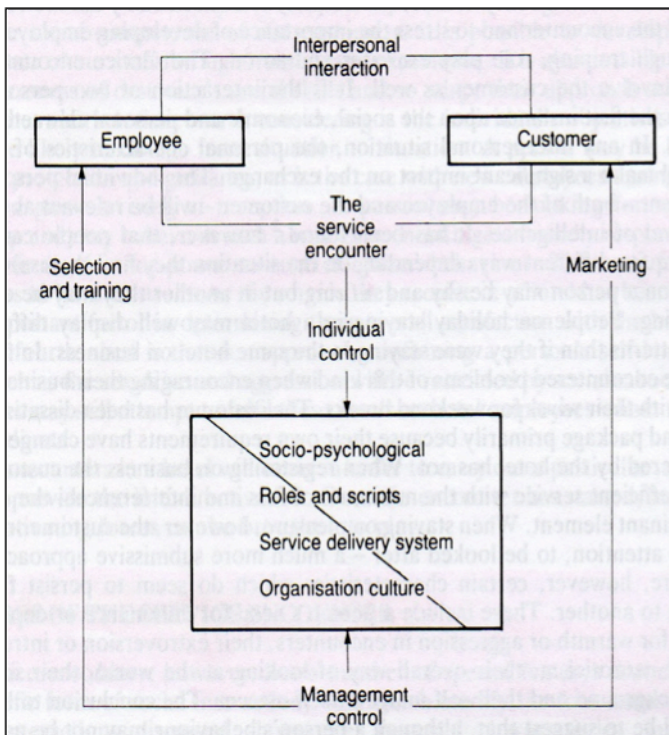
Den videre diskusjonen i oppgaven tar utgangspunkt i modellen ”A modell of management influence on service”, fra Peter Jones og Andrew Lockwoods bok ”The Management and Hotel Operations” (1989:111). Hovedtemaet her blir hvilke verktøy og virkemidler ledelsen kan benytte seg av for å kunne påvirke hvordan de ansatte handler i møtet med gjestene, og dermed på hvilken måte de ansatte overleverer servicekonseptet til gjestene i sannhetens øyeblikk. Som nevnt tidligere i oppgaven vil fokusområdet ligge på elementene som leder indirekte kan påvirke de ansatte med. De direkte påvirkningsområdene som innebærer markedsføring og rekruttering skjer i forkant av sannhetens øyeblikk. I denne oppgaven er fokuset rettet mot *hvordan leder kan påvirke de ansattes atferd i sannhetens øyeblikk*.

## **5.0 Ledelsens kontrollområder i sannhetens øyeblikk**

I hotellsammenheng skapes store deler av produktverdien når gjesten ankommer hotellet og er i interaksjon med de ansatte. Dette er ofte de ansatte som står i front, og de som er i direkte kontakt med gjestene. Som leder er det dermed viktig å vite at de ansatte som representerer hotellet har de ferdigheter og kunnskap som kreves for å kunne gjennomføre serviceleveransen på en tilfredsstillende måte, innenfor det servicekonseptet og rammene som er etablert for hotellet. Selv om leder ikke kan være direkte tilstede og kontrollere serviceleveransen, finnes det likevel verktøy og virkemidler som ledere kan benytte seg av for å påvirke hvordan de ansatte opptrer i interaksjon med gjestene. Som Figur 5.1 viser, har ledelsen mulighet til å kunne påvirke sannhetens øyeblikk både direkte og indirekte;

**Figur 5.1 Lederens påvirkningsområder i serviceleveranse**

Kilde: Jones og Lockwood (1989:111)



Ledelsen har direkte kontroll på hvilke ansatte de rekrutterer og på hvilken måte disse får opplæring. Som tidligere nevnt, er interaksjonen mellom gjest og ansatt også et møte mellom mennesker. Dermed kan det å ha riktig person på riktig plass være med på gjøre møtet mellom gjestene og ansatt til en positiv opplevelse. Ledelsen har også direkte kontroll på hvilke gjester de tiltrekker seg gjennom sin markedsføring. Markedsføringen påvirker også hvilke forventninger kunden tar med seg før leveransen. Også dette kan være en viktig påvirkningsfaktor for det endelige utfallet. Det gjelder dermed

at man gjennom ”riktig markedsføring”, tiltrekker seg de ”riktige gjestene”, som igjen møter de ”riktige ansatte”, som kan møte gjestenes forventninger til hotellet. Dette fører til en helhet som gir en god ramme for serviceleveransen. Hvordan selve serviceleveransen gjennomføres og utarter seg, er i stor grad knyttet til individene som befinner seg i situasjonen.

Figuren viser likevel at ledelsen mulighet til å påvirke serviceleveransen indirekte gjennom fire momenter:

- Socio-psychological (sosiopsykologiske omgivelser)
- Roles and scripts (roller og scripting)
- Service delivery system (system for serviceleveranse)
- Organisasjonskultur

## 5.1 Sosiopsykologiske omstendigheter

I en serviceinteraksjon, er både den ansattes og kundens personlighet og humør med på å påvirke serviceleveransen. Det er også bevist (Gergen og Marlowe 1970) at mennesker handler ulikt ettersom hvilken situasjon de befinner seg i. Likevel er det visse karaktertrekk i personligheten som alltid, til en viss grad, er med på å påvirke atferd:

- *Dominans vs. ydmyk*
- *Åpen vs. lukket*
- *Utadvent vs. sjenert*
- *Stabil vs. nevrotisk*
- *Verdensbilde*
- *Kulturell bakgrunn*
- *Selvtillitt og selvbilde*

Dette viser, at selv om handling og atferd kan variere fra situasjon til situasjon, vil grunnelementer av personligheten alltid ligge som grunnleggende retningslinjer for hvordan oppførselen trolig vil være. Gjennom opplæring og trening kan man oppmuntre individer til en viss atferd, men det vil neppe vedvare hvis dette er motstridende i forhold til hva slags trekk som preger individets personlighet (Jones and Lockwood 1989). Dette understreker viktigheten av gode prosesser for rekruttering og utvelgelse av frontansatte. Ledere må rekruttere ansatte med en personlighet som i best mulig grad vil stemme overens med servicekonseptet og gjestene som hotellet tiltrekker seg.

Et annet viktig påvirkningsmoment i sannhetens øyeblikk er hvordan kunden og den ansatte ser hverandre i forhold til status, personlighet, alder og respekt. På samme måte som kundens syn på den ansatte påvirker deres atferd, vil den ansattes opptreden påvirkes av deres syn på kunden. Interaksjonen mellom to mennesker, påvirkes av deres sosiale kompetanse og hvor godt de leser hverandre. Gjennom øvelser og opplæring, kan de ansatte trenes i å utvikle sin sosiale kompetanse, og dermed også sin tilpasningsevne til å håndtere ulike sosiale situasjoner (Jones and Lockwood 1989). De sosiopsykologiske omgivelsene beskriver den sosiale konteksten som leveransen finner sted i. Det handler om mennesker og deres omgivelser, samt deres oppførsel og opplevelse av situasjonen og hverandre (Jones and Lockwood 1989). Georg Homans (1962, etter Jones og Lockwood 1989) påpeker at en sosial interaksjon involverer kostnader og fordeler for begge individene. De vil dermed tilpasse sin atferd slik at fordelene bli størst mulig, og at kostnadene blir så lave som mulig. Ideelt sett vil den ene partens handlinger resultere i at den andre parten får ønsket utfall av situasjonen. En interpersonal interaksjon bygger dermed på at begge parter har sine premisser, og at begge parter dermed har kontroll over situasjonen. Følgende elementer er i sterk grad med på å påvirke hvordan interaksjonen utvikler seg (Jones and Lockwood 1989):

Status: *Statusbalansen i sannhetens øyeblikk er nesten alltid i gjestens favør. Servicearbeiderne er forventet å smile og å behandle sine gjester med respekt. Gjesten er også i posisjon til å starte og avslutte interaksjonen, samt å styre hvilken retning den skal ta.*

Kultur: *Hotell er ofte et samlingspunkt for mange ulike kulturer. Dette kan medføre usikkerhet hos gjestene. Den ansatte må dermed håndtere gjestens usikkerhet, samtidig som at de også selv må håndtere en kulturell vanskelighet.*

”Territorium” og eierfølelse: *Den ansatte kan ofte føle seg svært tilknyttet til sin arbeidsplass og se det som sitt territorium som invaderes av gjester. Gjesten på sin side kan føle en eierfølelse for rommet de har betalt for, og føle det som et overtramp om for eksempel en huspike skal innvandre rommet.*

Rolletvetydighet: *Både gjesten og den ansatte spiller en rolle med visse forventinger i serviceinteraksjonen. Hvis den ene parten gjør noe som ikke er forventet, kan dette by på forviklinger og usikkerhet hos begge parter.*

## **5.2 Roller og scripting**

Theodore Levitt (1976) var blant de første til å påpeke at systemer for serviceleveransen bør være fabrikkerte og styrt fra ledelsen. Han mener at mislykkede serviceleveranser skyldes misforståelser og dårlig kjemi mellom mennesker (kunde og ansatt), og at man ved å pre-programmere og å fabrikere serviceleveransen, på samme måte som man gjør med fysiske produkter, kan skape større forutsigbarhet enn ved kun å stole på de involverte menneskene. ”Whenever people are involved, [a key management issue] is about how to “control” their personal behaviour and channel their choices” (Levitt 1976:10). Også Andrea Parasuraman, Valerie Zeithaml og Leonard Berry (1985) påpeker viktigheten av at service produseres og leveres i henhold til spesifiserte standarder, og at ledelsen må forsikre seg om at det beregnede serviceproduktet er det som faktisk produseres og leveres til kundene.

For å etablere konkrete og faste rammer rundt serviceleveransen, kan ledere gjennom å scripte og ”regissere” de ansattes roller være med på å påvirke deres handlingsmønstre. En rolle kan defineres som et mønster, eller et sett med forventninger som er rettet mot en person i en viss posisjon (Jones and Lockwood 1989). De aller fleste prosessene som er tilknyttet til hoteldrift, kan brytes ned til spesifikke oppgaver som utføres i et visst mønster. Grundige beskrivelser av oppgavene innenfor rollene, legger grunnlaget for dyktige ansatte. Det forventes at disse utfører sine spesifikke oppgaver, på spesifikke måter – ikke bare fra ledelsens side, men også

fra kollegaer og kunders synsvinkel. Det er disse forventningene som er med på å definere rollen til den ansatte, som dermed påvirker den ansattes atferd. Ledere kan utforme og ”designe” de ansattes arbeidsrutiner ved å tydelig definere hva det er forventet at de ansatte gjør. Videre må de være grundige i den opplæringen de ansatte får, samtidig som at hver enkelt ansatt er spesielt utvalgt for den jobben de har (Jones and Lockwood 1989). Ledere må sette mål, avgjøre hvilke oppgaver som kreves for at målet skal oppnås, og videre koordinere de ansatte på en slik måte at målene blir innfridd. Gjennom scripting og ’blueprinting’ av oppgavene, kan ledelsen definere og inkludere oppgavene og prosessene inn i et service leveransesystem. Ved å ha kjennskap til hvordan de ønsker at servicen skal oppfattes av kundene, kan ledelsen beskrive hvordan hver enkelt servicearbeider skal spille sine roller (Fitzsimmons og Fitzsimmons, 2000). Videre foreslår Fitzsimmons og Fitzsimmons (2000) fem måter å vurdere scriptingen, basert på fem dimensjoner:

*Scriptenes intensitet:* I hvilken grad den ansattes arbeidsdag, atferd, ordbruk og følelser som er definert av et script. Høy-intensive script beskriver at den ansatte i stor grad er styrt av scripts. Lav intensitet beskriver at den ansatte har relativt stor frihet i jobben sin innenfor bestemte rammer.

*Scriptenes kompleksitet:* Denne dimensjonen refererer til i hvilken grad den ansatte må forholde seg til scriptene. Høy kompleksitet beskriver at scriptet har mange punkter hvor den ansatte må vurdere om de skal fortsette, stoppe eller endre script i forhold til sin oppgave. Lav kompleksitet viser til at den ansatte har få beslutningspunkter, og at de heller må følge det gitte scriptet.

*Antall script:* Beskriver det totale antallet scripts den ansatte må lære.

*Prosent av tid som styres av scripts:* Hvor stor del av arbeidsdagen som brukes på scriptet arbeid.

*Prosent av oppgaver som styres av scripts:* Hvor stor del av den ansattes oppgaver som er styrt av scripts.

Gjennom å dele opp de ulike prosessene i konkrete oppgaver, kan ledelsen gi nøyaktige instruksjoner til de ansatte for hva som er ønsket atferd, og dermed være med på å “regissere” sannhetens øyeblikk. Satt i system omtales dette som et ’service delivery system’.

### 5.3 Service delivery systems – systemer for serviceleveransen

Rollene og jobbeskrivelsene kan settes inn i et system for serviceleveransen. Det er igjen viktig at serviceleveringssystemet er i overens med resten av servicekonseptet og den øvrige merkevarebyggingen. Hvis man skal opprettholde en eksklusiv serviceprofil, må også servicen som leveres være i samsvar med dette. Skal hotellet derimot levere et enklere budsjetttilbud, kan et enklere og mindre komplekst serviceleveransesystem være aktuelt. Serviceleveransen består av tre hovedelementer; *kommunikasjon, sosial interaksjon og oppgavegjennomføring* (Jones and Lockwood 1989). *Kommunikasjonen* kan være enten verbal eller ikke-verbal. Ved utformingen av et leveransesystem, bør det dermed være fokus på å fjerne faktorer som kan virke støyende på kommunikasjonen. Ved å gjøre kommunikasjonsprosessen så enkel som mulig, bidrar man til å gi kunden et godt inntrykk i serviceleveransen.

Omgivelsene rundt *den sosiale interaksjonen* består av både fysiske og psykologiske elementer for både kunder og ansatte. Ved å ha rene og velholdte omgivelser, og ved at de ansatte har på seg representative uniformer med tydelige navneskilt, påvirkes også den psykologiske opplevelsen av leveransen.

Til slutt; serviceleveranse handler i stor grad om å *gjennomføre en oppgave*. Det gjelder å legge til rette for effektiv oppgavegjennomføring ved å tilgjengeliggjøre de rette verktøyene, utstyret, samt en effektiv utforming av arbeidsplassen (Jones and Lockwood 1989). I tillegg er det viktig at oppgavene gjennomføres på en slik måte at gjesten opplever at servicenivået er i henhold til ønsket kvalitetsnivå (Parasuraman, Zeithaml og Bitner 1985).

Det å designe en serviceleveranse, består av at man gjør den uhåndgripelige serviceleveransen mer håndgripelig og spesifikk, gjennom tegninger, spesifikasjoner, instruksjoner og scripts. Design av serviceleveransesystemer gjennomføres etter fire hovedtrinn (Shostack 1984):

1. Identifisere prosessene som utgjør servicen.
2. Forutse problemer som kan være tilknyttet serviceleveransen.
3. Etablere en fremdriftsplan for hvordan servicen skal leveres gjennom ulike trinn (*scripting*).
4. Analysere målet med leveransen i form av kundenes tilfredshet og bedriftens lønnsomhet.

Designet av et servicesystem er en interaktiv prosess, hvor kunden spiller en sentral rolle. Fleksibilitet er påkrevd for å kunne motta tilbakemeldinger fra kunden, og i samspill med dem utvikle gode prosesser for serviceleveransen. Servicedesignet må skape rom for balansen mellom pre-programmert atferd og personlig initiativ. Innenfor disse rammene kan de ansatte jobbe og ta avgjørelser på bakgrunn av sin egen dømmekraft, registrere hvordan kunden reagerer og dermed kunne reagere i forhold til servicedesignet (Kandampully 2007).

## 5.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er en annen faktor ledelsen kan benytte seg av for å påvirke de ansattes atferd. Organisasjonskulturen har ofte stor effekt på atferd, og er dermed lederens viktigste verktøy til å styre de ansattes atferd i ønsket retning. Kulturen representerer de underliggende holdningene og tankene i organisasjonen og leves ut gjennom ledelse og ansatte. Alle organisasjoner har en form for organisasjonskultur – enten om den er sterk eller svak. Uansett om kulturen er svak eller sterk har den påvirkning på uniformer, avgjørelser som tas og til slutt også bedriftens suksess (Jones & Lockwood 1989). Forskning (Paulin, Ferguson og Salazar 1999) har påvist at servicebedrifters organisasjonskultur kan ha stor påvirkning på dens effektivitet. Michèle Paulin, Ronald Ferguson og Ana Maria Salazar (1999) skiller videre mellom de *synlige* og de *usynlige* nivåene ved organisasjonskultur. Det synlige nivået kan være de ansattes atferd, de fysiske omgivelsene, kommunikasjonsmønstre, og andre fysiske uttrykk for kultur. Nivået som ikke er synlig handler om bedriftens normer, verdier og grunnleggende antakelser. Dette er de grunnleggende antakelsene og verdiene som er utviklet av en gruppe, og som regnes som sannheter og maler for korrekt atferd internt i systemet. Disse læres bort til nye gruppemedlemmer som den ”riktige måten å tenke på, føle på og oppfatte på i forhold til disse problemene”. Det er også viktig å trekke frem visse trekk ved kulturbegrepet som er av spesiell viktighet for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007):

- a. Alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og aksept.
- b. Alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen.

På bakgrunn av disse trekkene bør utvikling av organisasjonskultur være basert på menneskers ønske om å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet i måten man lever i fellesskap med hverandre.

I likhet med struktur, kan organisasjonskultur fungere som et styringsverktøy for passende atferd når de ansatte på ulike måter skal representere organisasjonen. Grunnleggende normer

og verdier i organisasjonen gir retningslinjer for hvordan ansatte bør handle i ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007). Mange studier tyder på at jo sterkere organisasjonskulturen er, desto større tillitt vil det være mellom ledelse og ansatte. I mange tilfeller er organisasjoner med utstrakt tillitt mellom ledere og medarbeidere mer effektive enn organisasjoner med strenge kontroll- og styringsmekanismer. En sterk organisasjonskultur vil dermed ofte kunne fungere som en styringsmekanisme, fremfor å benytte seg av strengere overvåknings- og kontrollmekanismer. Et viktig element i hvordan personalarbeid og organisasjonskulturen utøves, er knyttet til hvordan ledelsen kommuniserer med, utvikler, bemyndiger og involverer sine ansatte (Prabhu, Robson og Mitchell 2002).

### 5.4.1 Byggesteiner i organisasjonskultur

Organisasjonskultur eksisterer i tre grunnleggende nivåer (Jacobsen og Thorsvik 2007):

- Grunnleggende antakelser
- Verdier og normer
- Artefakter

*De grunnleggende antakelsene* er kjernen i kulturen – det som kulturen er bygget opp rundt, og det som blir tatt for gitt og oppfattes som sannhet av kulturbærerene. Disse reflekteres i det andre nivået- de uttrykte verdiene og normene.

*Artefaktene* som utgjør det tredje nivået, er det som organisasjonskulturen fysisk uttrykker. Dette kan for eksempel være uniformer, arkitektur, teknologi og innredning, samt verbale, atferdsmessige og andre synlige uttrykk for kulturen.

*Verdier* handler om våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger som gir opphav til spesielle væremåter og handlemåter (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Alle mennesker har et sett grunnleggende verdier. Også en gruppe kan utvikle felles verdier og benytte normer for å virkeliggjøre og beskytte disse. På organisasjonsplan vil det også være naturlig å utvikle verdier. Disse vil danne grunnlaget for felles normer og inngå som et viktig element i organisasjonskulturen. Verdier gir uttrykk for hvordan vi bør handle normativt, og får dermed visse funksjoner. Milton Rokeach (1976, etter Kaufmann og Kaufmann, 2003) skiller mellom fire slike funksjoner:

1. Verdier er en *standard* eller *veiviser* for handlingene vi skal utføre, vurderingene vi skal gjøre, og holdningene vi skal innta.



2. Verdier fungerer som en *plan* for konfliktløsning og beslutninger. Hvordan skal vi velge blant flere alternativer, hvordan skal vi ta beslutninger, og hvordan skal vi løse konflikter?
3. Verdier gir oss *motivasjon*. Vil vi kunne oppnå målene dersom vi handler i henhold til verdiene? Verdiene blir dermed selve drivkraften bak atferd.
4. Verdier er *grunnpilar* for *selvaktelse*, det vil si at de bidrar til å opprettholde og øke vår selvfølelse.

Verdier har både innhold og intensitet: *Innholdet* er idégrunnlaget for de handlingene som oppleves som viktige, mens *intensiteten* dreier seg om hvor viktig en bestemt verdi er for en person. Et verdisystem er et sett av verdier som er organisert i systematiske relasjoner. Når verdier og korresponderende normer rangeres etter sin relative betydning, kan de rangeres i et verdihierarki, som viser hvor stor betydning vi legger i ulike verdier som forbindes med frihet, selvaktelse, ærlighet, lydighet, likhet osv. Også hvert enkelt menneske har et eget, personlige verdihierarki som de bringer med seg inn i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann 2003). Ledere må jobbe med å utvikle organisasjonsverdier som de ansatte kan adoptere som sine egne, og dermed også rette seg etter. Christopher Hart (1988) sier at en ledelse som grundig implementerer bedriftens verdier, på en slik måte at de ansatte adopterer disse verdiene i sin atferd, kan være med på å fremme at den ansatte leverer ønsket servicenivå i serviceleveransen.

Jones og Lockwood (1989:123) betegner hovedelementene i organisasjonskult som *verdier*, *helter*, *ritualer* og *det kulturelle nettverket*. Verdiene er selve grunnelementet i organisasjonskulturen. De er med på å bygge en felles retning for alle ansatte i de daglige rutinene. Verdiene skaper karakter og er med på å skape en form for identitet for de ansatte i bedriften. Verdiene er ofte nært tilknyttet til bedriftens mål om hvordan bedriften skal oppnå suksess, og er ofte uttrykt i slogan-lignende fraser. Menneskene som passer godt inn i verdiene blir ofte betegnet som helter. De spiller den rollen for de andre i organisasjonen, samtidig som at de også blir et symbol utad som viser hva organisasjonen står for og tror på – hva som gjør bedriften spesiell. For at kulturen skal leve og utvikle seg, behøver organisasjonen kulturelle ritualer som fremmer organisasjonskulturen. Gjennom ritualene kan organisasjonen kommunisere til sine ansatte hva de skal gjøre, og måten det forventes at det gjøres på. Med det kulturelle nettverket, menes hvordan kommunikasjonen av kulturen forekommer. Det er det skjulte nettverket som binder sammen hele organisasjonen på tvers av nivåer og titler.

Edgar Schein og Pat Joynt (1990) påpekte at lederens rolle i organisasjonskulturen er av stor betydning. Lederen fremstår som et viktig symbol for organisasjonen, som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen, på godt og vondt. Uansett hvilket nivå leder befinner seg på, er det en sentral lederoppgave å kunne motivere til innsats, og sørge for at gruppen er samordnet og organisert slik at organisasjonen eller de ulike avdelingene når sine mål. Verdibasert ledelse handler om at ledere må formulere og kommunisere en visjon med tilhørende verdier som er meningsbærende for organisasjonene de styrer. Med verdibasert ledelse menes en relasjon hvor man tenker seg at leder og medarbeidere skal ha de samme sterke indre verdiene, og at disse blir synliggjort og håndtert av lederen. En leder setter an en etisk tone gjennom sine egne handlinger (Kaufmann og Kaufmann 2003).

I servicekonseptet settes rammene for sannhetens øyeblikk. Det overgående kapitlet har tatt for seg hvordan leder kan påvirke den ansattes atferd i sannhetens øyeblikk. Serviceleveransen er en kompleks sosial situasjon som byr på store lederutfordringer. De ansatte og kundene spiller hver sine roller i interaksjonen. Det gjelder dermed for lederen å utarbeide klare og tydelige rollebeskrivelser for begge parter. Kundernes rollebeskrivelser utarbeides gjennom markedsføring. Med markedsføring søker man å tiltrekke de rette kundene som i best mulig grad vil kunne være i tråd med servicekonseptet. De ansatte påvirkes av hvilke rammer ledere setter for de ansatte i serviceleveransen, samt hvilken kultur og verdier som lever i organisasjonen. Oppsummeringsvis kan det sies at servicen organisasjonen tilbyr er en refleksjon av organisasjonen selv; de verdiene som preger organisasjonen, vil også være med på å prege serviceleveransen. For lederens sin del betyr dette også at hvis man som leder vil ha entusiastiske og serviceinnstilte medarbeidere, må også lederen stå for og fremme disse verdiene, slik at de blir implementert som en naturlig del av organisasjonen. Det neste kapitlet skal kort omhandle ledelse, og hvordan man som leder kan lede sine ansatte på en mest mulig effektiv måte.

## **6.0 Ledelse**

Ledelsesforskeren Henry Mintzberg (1973) har kategorisert lederens ulike roller på en systematisk måte: Den første kategorien omfatter *informasjonsfunksjoner*. Dette handler om å erverve og formidle informasjon fra omgivelsene som er viktig for gruppen og virksomhetens arbeid. *Utbredelse* dreier seg om å formidle viktig informasjon til nøkkelpersoner som igjen kan videreføre informasjonen og eventuelt handle på bakgrunn av dette. Funksjonen som *talsmann* består i å gi informasjon om gruppen og gruppens arbeid til andre arbeidsenheter

eller aktuelle personer utenfor organisasjonen, som kunder, leverandører og lokalpolitikere. Dette kan lette koordineringen av bedriftens arbeid og kan fremme gruppens interesser ved at de blir fremstilt i et gunstig lys – noe som kan virke motiverende for arbeidsinnsatsen til gruppen.

Også Henri Fayol (1965) har beskrevet sin tolkning av lederens roller, samt hvilke virkemidler som ledere kan gjøre nytte av:

*Sette mål:* Lederne må i samarbeid med sine ansatte sette mål med tilhørende resultatindikator og atferdsindikator. Resultatindikatorene illustrerer når målet er nådd, og atferdsindikatorene illustrerer spillereglene for å nå målene.

*Planlegge:* Planleggingen må være basert på antakelser om hvordan omgivelsene kommer til å endre seg. Dette legger bakgrunnen for en kurs med milepæler underveis. Det er også viktig å påpeke at planen må kunne endres underveis.

*Organisere:* Oppgavene som skal gjøres må identifiseres og fordeles, og ansvarsforhold må avklares.

*Motivere:* Det er en viktig lederoppgave å utvikle struktur og kultur som motiverer og inspirerer de ansatte. Denne utviklingen bør skje i nært samarbeid med medarbeiderne selv.

*Kontrollere:* Selv om en leder bør kunne stole på sine ansatte, er det viktig at det finnes rutiner for å kontrollere at de ansatte følger spillereglene og leverer som avtalt. De ansatte må vite hvilke krav som stilles til dem, samt hva konsekvensene for å ikke leve opp til disse kravene er.

En viktig lederoppgave er dermed å gjennom målsetting, planlegging, organisering, og gjennom å motivere, og videre evaluere og kontrollere, nå sine mål. Per Arne Watle (2006, 113) skriver følgende i sin bok ”Den rause lederen”; ”En av de mest avgjørende egenskaper som leder er din evne til å få det beste ut av dine medarbeidere. Du skal få dem til å yte noe ekstra i gode tider, og sette dem i stand til å stå i mot presset fra omverdenen når ting utvikler seg i gal retning.” Med dette menes at man som leder, gjennom å få det beste ut av sine medarbeidere, også gjør det beste ut av organisasjonen. Det gjelder at de ansatte er motiverte og inspirerte, slik at de i gode tider yter ”det lille ekstra”, samtidig som at de står i mot og takler presset i dårlige tider og vanskelige situasjoner. En leder bruker virkemidler for å nå mål gjennom sine ansatte, og sitter til slutt igjen med det endelige ansvaret for resultatet. For

å kunne oppnå dette, må leder finne en hensiktsmessig måte å lede på som påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte. Det er viktig for en leder å involvere og å skape tillitt. Kort oppsummert kan kjernen i ledelse defineres innenfor følgende områder:

- Å ta ansvar for å levere resultater.
- Å arbeide gjennom sine medarbeidere.
- Å hjelpe medarbeidere å nå sine mål og å utvikle seg.

Selv om ledelsen i det daglige ikke alltid er i direkte interaksjon med de ansatte, er deres holdning til service viktig for at de ansatte skal levere ønsket servicekvalitet (Boshoff og Allen 2000). En studie (Asree, Zain og Razalli 2010) av ledelse og bedriftskultur, og hvordan disse påvirker hotellets "*responsiveness*" avdekker en positiv sammenheng mellom disse faktorene. Videre viser også studien at "*responsiveness*" har en positiv effekt på hotellets inntjening og lønnsomhet. En organisasjons "*responsiveness*" – de ansattes velvillighet til å hjelpe kundene, er sentralt i forhold til hvordan kundene vurderer sin opplevelse av servicekvalitet (Parasuraman, Zeithaml og Bitner 1985). Ledere må trene de ansatte til å omgås med ulike typer kunder. Organisasjonskulturen kan benyttes som et ledd i det å bygge en positiv holdning til og fleksibilitet i forhold til det å hjelpe kundene, og imøtekomme deres behov (Crocitto og Youssef 2003). Dette beviser at ledernes kompetanse og organisasjonskulturen er viktige fokusområder for et hotell for å kunne operere reaktivt etter kundenes behov og ønsker. Videre viser dette at det å opptre responsivt på kundenes behov vil være lønnsomt. Studien beviser dermed at hotellet suksess avhenger av mer enn strukturelle rammer, men også av mykere og infrastrukturelle rammer som organisasjonskultur og ledelse (Asree, Zain og Razalli 2010).

Som Fayol (1965) var inne på, er en vesentlig lederoppgave å motivere de ansatte. Leder må utvikle kultur, struktur og rammer som motiverer og inspirerer de ansatte. Lyman W. Porter og Edward E. Lawler (1968) mener at de ansattes innsats i jobben er en funksjon av verdien de føler at de får igjen, i forhold til hva de må yte. Det gjelder dermed å finne systemer for serviceleveransen som gjør at de ansatte føler at belønningen er verdt "strevet". Av denne definisjonen ser vi at også motivasjon er av stor viktighet i forhold til de ansattes atferd. På bakgrunn av dette vil vi gjerne få tilføre elementet, *motivasjon*, til Jones og Lockwoods (1989) modell (figur 5.1), som en faktor leder kan bruke til å styre de ansatte til ønsket atferd.

## 6.1 Motivasjon

Astrid og Geir Kaufmann (2003:93) definerer begrepet *motivasjon* som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) kan moderne organisasjonspsykologi skilles inn i fire retninger, eller teorier; *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *jobbkarakteristika-modeller*. Den førstnevnte er utløst av individets grunnleggende behov. Disse teoriene tar utgangspunkt i at grunnleggende behov er utgangspunktet for de fleste handlinger mennesker foretar seg. Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventinger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. I de kognitive teoriene, tas det utgangspunkt i at mennesker behandler og bruker informasjon bevisst, og tar handlingsavgjørelser basert på en vurdering av innsats i forhold til belønning (Helstrup og Kaufmann 2000). Sosiale teorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet og ulikhet, samt rettferdighet og urettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. Denne formen for teori tar utgangspunkt i hvordan individet opplever forholdet til sine medarbeidere, enten på en motiverende eller demotiverende måte. Den siste teorien er jobbkarakteristika-modellen som handler om motivasjonselementer i selve jobben. Jobbkarakteristika-modellen baserer seg på visse egenskaper ved selve jobben som fungerer som motivasjonsfaktorer for den ansatte. Dette kan være forhold som anerkjennelse, økte ansvarsområder, utviklingsmuligheter, ros og gode belønningssystemer (Kaufmann og Kaufmann 2003).

På bakgrunn av dette, blir det en viktig lederoppgave og utforme og skape rammer og arbeidsmiljø som hensyntar individenes grunnleggende behov, samtidig som at de også legger til rette for gode belønningssystemer slik at de ansatte føler at de får igjen verdi for innsatsen de yter. En viktig lederoppgave blir også å utforme en kultur som skaper et godt og sammensveiset arbeidsmiljø, slik at ansatte trives på jobb, og motiveres av sine medarbeidere. Til slutt gjelder det at lederen utformer og designer jobber med tydelige motivasjonselementer for den enkelte. Det gjelder at leder kjenner til hva som motiverer sine ansatte, og gjennom det utvikler jobber som er i tråd med deres motivasjonsmønstre. Terrence R. Mitchell og James R. Larson (1987) har utviklet en modell som beskriver de viktigste faktorene som påvirker atferd, og som videre forklarer hvordan dette påvirker ytelse. Modellen skiller mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer, som til slutt resulterer i atferd og handling.

### 6.1.1. Indre og ytre motivasjonsfaktorer

Også forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985 etter Kaufmann og Kaufmann 2003) er opptatt av skillet mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er motivasjon knyttet til belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning. Arbeidet er i denne forbindelsen et virkemiddel for å oppnå en belønning, eller en frynsegode. I forhold til ytre motivasjon, er det spesielt viktig å trekke frem de sosiale motivasjonsteoriene. Rettferdighet og likeverd mellom medarbeidere er viktig når de ytre belønningene skal fordeles. De ansatte må forstå belønningssystemene, og oppleve dem som rettferdig, for at de ikke skal fungere mot sin hensikt. Videre er det viktig at systemene er utformet på en måte som skaper forutsigbarhet, slik at de ansatte vet hva som skal til for å oppnå belønningen (Nordhaug 2002).

Indre motivasjon er i større grad knyttet til selve arbeidsutførelsen. Denne formen for motivasjon er i større grad tilknyttet de jobbkarakteristiske motivene, samtidig som at det også trekkes frem elementer av både sosialt relaterte og behovsrelaterte motivasjonsteorier. Den energien som strømmer ut av en slik motiveringsfaktor kommer fra to grunnleggende behov: *behovet for kompetanseopplevelse* og *behovet for selvbestemmelse*. Deci og Ryan (1985 etter Kaufmann og Kaufmann 2003) mener at indre motivasjon er godt egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene. De skriver videre at overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet og de indre motivasjonsfaktorene. Når dette skjer, kan det underminere den indre motivasjon for arbeidet. Indre motivasjon er ofte ”sunnere” og mer stabil over tid, altså at det ikke er sikkert at ytre belønning alltid lønner seg.

Det er til slutt viktig å trekke frem tanken om et todeling i motivasjonssystemet som kombinerer mellom medarbeidernes indre motivasjon tilknyttet arbeidet og utvendige belønningssystemer. Den indre motivasjonen fungerer som en selvgående ”motor”, og henter glede og energi i arbeider om å nå de ytre godene. Med dette kan vi konkludere med at jobbadferd er et resultat av de ansattes vurdering av rekke ytre og indre faktorer som inngår i et komplekst samspill, og som etter ytelse fører til en form for belønning. Gjennom å påvirke de ansattes motivasjon – både med fysiske belønningssystemer og samt å legge til rette for stor arbeidsglede, kan leder påvirke de ansattes atferd i deres jobber.

## 6.2 Situasjonsbestemt ledelse

En viktig faktor med ledelse er å kunne forstå situasjonen de er i, og å kunne tilpasse seg deretter. I dette tilfellet er *situasjonen* hvilke mennesker leder samarbeider med. En leder må tilpasse sin lederstil etter hvilken grad av motivasjon og hvilket kunnskapsnivå de ansatte har. Kenneth Blanchard (2010) beskriver at leder må vurdere de ansattes motivasjon, hvorvidt de er selvgående eller om de i større grad må motiveres av leder. Videre må leder vurdere den ansattes kunnskapsnivå. Leder må dermed vurdere i hvilken grad han må motivere og støtte den enkelte ansatte, og i hvilken grad han må styre og kontrollere den ansatte. Med dette ser man at en leder må tilpasse sin lederstil etter medarbeiderne.

En *sterkt styrende* leder er opphavsorientert, og klare på medarbeidernes oppgaver. Videre er han tydelig på hvordan han vil at oppgavene skal utføres og setter tidsfrister. En leder som er *sterkt støttende* er opptatt av å lytte til medarbeiderne og å gi dem ros og anerkjennelse. Han er medarbeiderorientert, og hjelper medarbeiderne personlige problemer og er på medarbeiderne side. Disse to dimensjonene åpner for fire ulike lederstiler:

*Sterkt styrende og svakt støttende ledelse:* Lederen instruerer og bestemmer, og innehar en autoritær enveiskommunikasjon. Leder er tydelig på hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det, hvor og når det skal gjøres.

*Sterkt styrende og sterk støttende ledelse:* Leder er opptatt av å skape selvtillitt hos de ansatte. Han er opptatt av å instruere og å vise vei, men gjør det på en positiv måte.

*Svakt styrende og sterkt støttende ledelse:* Leder lytter, spør og motiverer ansatte. De skaper selvtillit og mestringstro, og gir de ansatte ros og anerkjennelse.

*Svak styrende og svakt støttende ledelse:* Med denne formen for ledelse, delegerer leder ansvaret til de ansatte. Leder har dermed full tillitt til at medarbeiderne kan gjøre en god jobb. De delegerer beslutningsmyndighet og makt, samtidig som at de gir de ansatte ansvar og frihet. Medarbeiderne har frihet til å velge, innenfor gitte rammer.

Ut i fra dette ser vi at leder må tilpasse seg, og endre sin lederstil etter hvilken situasjon han befinner seg i. En leder må dermed tilpasse sin lederstil etter de ansattes motivasjons- og kunnskapsnivå.

De overnevnte temaene har tatt for seg hvordan organisasjonen utvikler et overordnet servicekonsept, som skal bidra til å skape en merkevare, eller et brand. Det er i sannhetens øyeblikk, hvor de ansatte er i møtet med gjestene, merkevaren leveres ut. I dette møtet bør de ansatte være kjent med verdiene som brandet representerer, som videre bør gi retningslinjer for deres atferd i serviceleveransen. Temaet videre i oppgaven var hvordan man som leder kan påvirke de ansattes atferd i servicemøtet, uten at de selv er til stede. Modellen ”Lederens påvirkningsområder i serviceleveransen” (Figur 5.1), illustrerte hvordan leder kan legge rammer som kan fungere som påvirkningsfaktorer i sannhetens øyeblikk. Modellen tar for seg både indirekte og direkte kontrollområder, og beskriver viktigheten av at de *riktige gjestene*, møter de *riktige ansatte*, innenfor *riktige omgivelser*. Hvordan de ansatte trenes opp i å takle de sosiale omstendighetene rundt leveransen, i hvilken grad leveransen er regissert i form av scripts og arbeidsbeskrivelser, samt organisasjonskulturen er viktige elementer som trekkes frem. Forfatterne har i tillegg til de overnevnte elementene valgt å legge til motivasjon som et av lederens verktøy. Her settes det fokus på hvordan balansen mellom indre og ytre motivasjon, kan være med på å påvirke de ansattes atferd. Den videre oppgaven vil ta for seg de overnevnte elementene, satt i kontekst. Clarion Collection Hotell Gabelshus på Frogner i Oslo er objektet som skal teste våre teoretiske antakelser opp mot det virkelige arbeidslivet.

## **7.0 Metode**

Med denne studien ønsker vi å få en dypere forståelse av hvordan ledere kan påvirke de ansattes atferd i møtet med gjestene. Fra ledelsens perspektiv ønsker vi å se på hvilke virkemidler de benytter seg av, og fra de ansattes side ønsker vi å se på hvordan disse virkemidlene og verktøyene tolkes og etterfølges. For å undersøke dette, har vi benyttet oss av kvalitativ metode med dybdeintervjuer av ressurspersoner vi mente var relevante som informanter i forhold til vår problemstilling. Hensikten med denne tilnærmingen er å få fram fyldige beskrivelser av konkrete forhold. Kvalitativ forskning er basert på en helhetsforståelse av virkeligheten. Svar på problemstilling og formål baseres på dialog med ulike personer med kjennskap om emnet. Vi mener at åpne samtaler og vide spørsmål er velegnet for å avdekke ulike synspunkter på problemstillingen.

### **7.1 Svakheter med kvalitativ metode**

Selv om kvalitativ metode er velegnet for vår problemstilling, finnes det likevel svakheter ved metoden. En svakhet ved kvalitative intervjuer kan være at respondentene tror at de må svare



”det riktige svaret”, eller det som forventes av dem i stedet for å si det de virkelig mener. Dette kan føre til at man får ufullstendig og feilaktig informasjon, som kun er basert på hva informantene føler at de *må* svare. Videre er det viktig å understreke at et kvalitativt intervju er en kompleks sosial situasjon mellom fremmede mennesker, og mange sosiale faktorer kan dermed påvirke hvordan informanten svarer på de ulike problemstillingene som presenteres for han. På bakgrunn av dette har det under intervjuene blitt fokusert på å stille spørsmål på en slik måte at de ansatte blir spurt om hva de *gjør* stedet for å spørre dem om hva de tenker og føler. Vi føler dermed at vi har fått et godt inntrykk i hvordan de ansatte faktisk forholder seg til våre spørsmål i realiteten.

## **7.2 Valg av forskningsdesign**

Når det skal gjennomføres en undersøkelse må det tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Etter å ha vurdert ulike alternativer av forskningsdesign, har *casedesign* blitt valgt som mal for studien. Valget falt på *casedesign* på bakgrunn av at det i tillegg til å betegne et forskningsdesign også inkluderer at vi har et studieobjekt med i undersøkelsen. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som for eksempel åpne dybdeintervjuer med relevante informanter. Caseundersøkelser kan gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljert data (Yin 1994).

## **7.3 Delvis-strukturert intervju**

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre forhåndsstrukturert. Vi har valgt en *delvis-strukturert* intervjuform som tar utgangspunkt i en intervjuguide, men at spørsmålene tilpasses etter samtalen hvordan samtalen forløper seg. Dette åpnet for fleksibilitet i samtalen og dermed også muligheter for å gjøre nye funn og vendinger. I tillegg legger denne formen for intervjuform til rette for en mer naturlig dialog med informantene. Vi tror og mener at gjennom å gjøre hele settingen mest mulig naturlig – både fra vår side, og for informantene, kan vi på best og enklest mulig få en avslappet interaksjon, og dermed også bedre og mer ærlige svar.

## **7.4 Utvelging av informanter**

I kvalitative undersøkelser er det visse retningslinjer for utvelging av informanter. Utvalgsstørrelse sier noe om hvor mange informanter som skal være med i undersøkelsen. Gjennom kvalitative intervjuer, ønsker man å få mye informasjon om et begrenset antall

informanter. Utvalgsstrategi sier noe om hvilken målgruppe man skal rette seg mot for å samle inn nødvendig informasjon. Rekruttering forteller hvor og hvordan man skal få tak i personene i målgruppen (Johannessen m.fl. 2004). Vi har i forbindelse med denne studien gjennomført flere intervjuer med fire informanter. Informantene har blitt rekruttert fra casehotellet, Clarion Collection Hotell Gabelshus, hovedsakelig fra resepsjonen. I tillegg til to resepsjonsansatte, har vi intervjuet deres nærmeste leder, og hotellets direktør. På denne måten har vi fått både leders og medarbeideres perspektiver på problemstillingen. Intervjurunden ble innledet med innledende samtale med hotelldirektøren og påfølgende samtale med resepsjonssjefen. Dette var bakgrunnen for våre intervjuer med de ansatte. Tilslutt ble det gjennomført oppsummerende og drøftende intervjuer med hotelldirektøren og resepsjonssjefen, basert på informasjon fra de ansatte. Dette har gitt oss flere perspektiver på informasjonen som vi har avdekket. Utvelgingen av informantene har først og fremst vært basert på hvem som er hensiktsmessig å intervjuer ut i fra problemstilling og formål, samt hvem som har vært tilgjengelige i perioden. I forhold til problemstillingen har vi intervjuet mennesker som er ansatt i front, og som er i daglig interaksjon med gjestene. Disse menneskene har blitt rekruttert på bakgrunn av tilgjengelighet og ved hjelp av snøballmetoden. Rekrutteringsarbeidet har vært preget av at det er et relativt lite hotell, med få ansatte. Dermed har det også vært få mennesker det har vært hensiktsmessig å intervjuer.

## **7.5 Svakheter ved undersøkelsen**

Clarion Collection Hotell Gabelshus virker til å være et hotell med et svært sterkt særpreg, og meget sterk historie og personlighet. Hotellet har i bransjesammenheng svært lite turnover blant de ansatte, i tillegg til at det i stor grad er de samme menneskene som bor på hotellet uke etter uke. Hotellet virker dermed ikke til å være et typisk tilfelle. Resultatene av undersøkelsen kan dermed være lite generaliserbare.

## **8.0 Tolkning og analyse**

Vi har nå forklart hva slags innsamlingsmetode vi har benyttet oss av i studien. Den videre oppgaven vil ta for seg funn vi har gjort etter samtaler med de ansatte i resepsjonen og deres ledere, og en analyse av dette opp mot vår teoretiske forankring.

### **8.1 Clarion Collection Hotell Gabelshus – personlig og hjemmekoselig på ”Oslos beste vestkant”**

Med en beliggenhet i Gabels gate på Frogner i Oslo, er Clarion Collection Hotell Gabelshus plassert i tråd med hva som er ønskelig for et hotell innenfor Choice sitt brand, ”Clarion Collection”. Clarion Collection skal kjennetegnes av å være relativt små hoteller, med en sentral, men samtidig rolig beliggenhet. Gabelshus preges av å være et hotell med en lang og innholdsrik historie. Nettopp hotellets historie trekkes frem som et svært viktig ledd i hotellets kultur og som en viktig motivasjonsfaktor for de ansatte. Mens man andre steder i hotellbransjen ser stor turnover blant de ansatte, preges Gabelshus av et trofast og lojalt team som har jobbet ved stedet i mange år.

Det var i 2004 Gabelshus gikk inn i hotellkjeden Nordic Choice Hotels, og navnet ble endret fra å bare være Gabelshus til å bli Clarion Collection Hotell Gabelshus. De ansatte beskriver overgangen fra å være et lite og intimt hotell, den gangen med 43 rom, som skremmende. *”Plutselig skulle man forholde seg til flere sjefer, og et mye større system, med regler som etableres utenfor husets fire vegger”*, beskriver en av de ansatte. I dag er hotellet utbygget og har totalt 114 rom av ulik standard og størrelse. I begynnelsen var hotellet etablert som et hotell i B&B-brandet Comfort hotell, men ble etter hvert endret til å være i brandet *Clarion Collection* i stedet. Konseptet bak Clarion Collection, er at det skal være som et annet hjem for sine gjester. Hotellet er ment som et alternativ til folk som reiser mye, og for gjester som ønsker en mer tilpasset og individuell service enn på de store konferanse- og sentrumshotellene. Et viktig kjennetegn for dette brandet er frokost- og kveldsbufeedten og den avslappede og uformelle omgangen med gjestene. Hotellet er kjent for å være et hotell med en rolig atmosfære, lokalisering utenfor sentrum, med særpreg, personlighet og hyggelige ansatte. De ansatte er en svært viktig del av konseptet til hotellet, og det er de ansatte som overleverer brandet til gjestene. Hotelldirektøren er dermed svært opptatt av hvordan de ansatte gjør jobben sin; *”Det er de myke verdiene som skaper vår konkurransekraft. Interiør*

*og materielle ting er lette for andre å kopiere, men mine ansatte er noe særegent som ikke lar seg kopiere av konkurrenter.”*

Selv om de ansatte var skeptiske til å gå inn i en stor hotellkjede, er de i dag stort sett positive til endringen. Særlig kunnskap trekkes frem som en positiv faktor. ”Før visste jeg ingenting om andre hoteller. Det eneste man tenkte på var hva som fantes bak hotellets fire vegger. Nå har jeg fått et mer bevisst forhold til det, og blitt mer nysgjerrig på andre hoteller.” Det blir påpeket at verdiene i Clarion Collection og det gamle Gabelshus er relativt sammenfallende. I tillegg har hotellet stor frihet til å utforme hotellet slik de selv ønsker, så lenge det er i tråd med kjedestandardene. De ansatte er opptatt av å gjøre gjestene fornøyd. I tillegg er de opptatt av å overlevere det de omtaler som den spesielle opplevelsen det er å være gjest på Gabelshus. Mye av opplevelsen av å være gjest på Gabelshus er tilknyttet hotellets historie. Historien gjenspeiles i selve hotellbygningen, men også i interiøret. Interiøret representerer en kombinasjon av gammelt og nytt inventar. Hotellet har også mange hyggelige stuer som gjestene kan slappe av og oppholde seg i. Det er dette, i kombinasjon med de ansatte, som skal gi gjestene opplevelsen av at det er hyggelig og rolig å være gjest på Hotell Gabelshus. Dette er med på å skape det som omtales som en ”*helt spesiell atmosfære*”. Hotellets nærmeste omgivelser er også en viktig opplevelsesfaktor. De ansatte er opptatte av å overlevere en opplevelse av å være i en ”pen del av Oslo”. Hotellets beliggenhet på ”Oslos beste vestkant” påvirker ikke bare hvilke gjester som kommer, men også hvordan de ansatte bør oppføre seg og handle. Resepsjonssjefen forklarer at de ansatte som skal jobbe på Gabelshus må være ”mykere” og mindre tøffe enn de som jobber på de store sentrumshotellene som Clarion Royal Christiania. Til tross for at Gabelshus er et veletablert merkenavn, har ledelsen en utfordring i forhold til å skape og å videreutvikle merkenavnet *Clarion Collection Hotell Gabelshus*. Dette er ikke bare tilfellet for dette spesifikke hotellet, men for hele brandet Clarion Collection. Direktøren har dermed stort fokus på at de ansatte skal jobbe mer målrettet mot å fokusere på *Choice* som helhet, og på den måten styrke merkenavnet, både ute blant kundene og internt i bedriften. Hun forteller at hun aktivt forsøker å implementere *Choice-ånd* blant de ansatte, men at faktisk få oppriktig bryr seg. Ca. hver måned sender hun ut nyhetsbrev, med en egen ”Choice-nytt”- spalte. Dette blir som regel godt mottatt, men det er vanskelig å inkludere hele hotellet i verdiformidlingen. En ting er i resepsjonen som er i direkte kontakt med gjestene, men det er vanskeligere å implementere en *Choice-ånd* hos for eksempel husøkonomavdelingen.

I tillegg til de faste ansatte, er også Gabelshus sin kundegruppe preget av mange faste gjester. Mange av disse bor på hotellet 3-4 netter pr. uke. Direktøren er opptatt av at det skal være vanskelig for de ansatte å si ”nei” til gjestene. Hun er også opptatt av at de ansatte skal bli kjent med gjestene, og notere seg deres spesielle behov, slik at gjestene slipper forklare hva de ønsker seg hver gang de kommer. Dette setter spesielle krav til de ansatte. *”Alle gjester er forskjellige, og har forskjellige behov. Det gjelder at man husker de ulike gjestene, som for eksempel hvilke rom de ønsker å bo på, eller om de har andre spesielle behov på rommet.”* I tillegg påpeker en annen av informantene viktigheten av å kjenne igjen gjestene; *”Vi kjenner gjesten, og gjesten kjenner oss. Det gjelder at vi klarer å gjøre den enkelte gjesten fornøyd med å tilpasse oss deres ønsker og behov.”* Dette gjøres for eksempel ved at man forsøker å ha oversikt over gjestenes tidligere ønsker. Dette kan være bestemte aviser som gjesten pleier å lese, eller visse gjester som setter stor pris på badekar på rommet. Mange av de faste gjestene har også sine faste rom som de pleier å benytte seg av. Hvis en gjest av en eller annen grunn ikke skulle få sitt faste rom, eller sitt ønskerom ved innsjekk, trekker de ansatte frem viktigheten av å kommunisere at ønsket er sett, men at det dessverre ikke var mulig å gjennomføre det denne gangen. *”Vi forsøker å være i dialog med gjestene, og er åpne og ærlige med dem. De fleste gjestene blir fornøyde så lenge de vet at vi har forsøkt å gjøre det vi kan for å gjøre dem fornøyde”*, sier en av informantene. Også gjestens fysiske behov kan være grunnlaget for hvordan de ansatte forsøker å legge til rette for den enkelte; *”Hvis vi vet at det kommer en gjest som er svært stor av størrelse, forsøker vi å legge dem inn på de større rommene, fremfor de aller minste”*. Dette er faktorer som direkte påvirker den enkelte gjestens trivsel, og som direkte er med på å påvirke hvordan gjesten opplever hotellet.

De faste gjestene setter helt spesielle rammer rundt serviceleveransen. En viktig del av å jobbe på Gabelshus er å være i en uformell interaksjon med gjestene. De gjestene som man ser hver uke, blir man ofte godt kjent med, og det er en viktig del av jobben å kunne ”slå av en prat” med gjestene. *”Vi prater om alt mulig! Om det er været, ting som skjer i Oslo, store arrangementer, også er det en stor andel gjester som er menn her, dermed blir det en del prat om sport”*, sier en av informantene. De ansatte på Gabelshus virker til å være opptatt av én ting; å ta vare på gjestene. Alle trekker de frem viktigheten av å tilby personlig service og å være imøtekommende mot gjestene. Gjestene skal føle seg ivaretatt, og de ansatte gjør alt de kan for å gjøre gjesten fornøyd. Målet er at gjestene skal ha lyst til å komme tilbake til hotellet, igjen og igjen.

De ansatte i resepsjonen trekker også frem viktigheten av at de enkelte gjestene føler seg sett når de ankommer stedet. En av våre informanter forklarer at om han står opptatt med en annen gjest, eller om det er kø foran resepsjonen, er det viktig å få øyekontakt med den nyankommende gjesten bakerst i køen. På den måten føler gjesten seg sett, og vet at de vil få samme service når det er deres tur. *Tid* blir dermed trukket frem som en viktig verdi i Gabelshus sitt servicekonsept. Resepsjonssjefen påpeker at Gabelshus ikke skal være et *businesshotell* med rask og effektiv service. På Gabelshus er ikke kø så farlig, så lenge servicenivået de ansatte leverer er høyt. I forhold til på et større, og travlere hotell, slik som for eksempel Clarion Royal Christiania, skal omgivelsene på Gabelshus være roligere og mer avslappet. Gabelshus skal være et sted for avkobling og til å kunne slappe av, og de ansatte skal ha tid til å tilby hver enkelt gjest den hjelpen de behøver. Dette med tiden er også med på å legge til rette for den personlige servicen som skal kjennetegne et hotell innenfor Clarion Collection. De ansatte på Gabelshus påpeker at på et større hotell som Royal Christiania blir interaksjonen med gjestene mer mekanisk og effektiv. Der gjelder det å få hjulpet flest mulig på kortest mulig tid. På Gabelshus er fokuset heller på å hjelpe hver enkelt gjest – og at det tar den tiden det tar. Som en av informantene trekker frem; *”Det er forskjell på å sjekke inn 300 rom i forhold til 40 rom på en kveld..”*.

Servicekonseptet har blitt beskrevet som *hvordan organisasjonen ønsker å bli oppfattet av sine kunder, ansatte og leverandører* (Heskett 1986 etter Fitzsimmons og Fitzsimmons 1999). Både merkevaren *Clarion Collection*, samt hotellet, Gabelshus, er opptatt av å bli oppfattet som hjemmekoselig, personlig, og med en individuell og tilpasset service. De ansatte er opptatt av å skape en opplevelse av at Gabelshus er oppriktig interessert i at deres gjester skal ha det bra. Den sosiale interaksjonen mellom gjest og ansatt, er dermed et viktig ledd i å realisere servicekonseptet til hotellet og brandet. Videre er de ansatte opptatte av å skape opplevelser for kundene som er knyttet til hotellet og dens beliggenhet. Hotellet befinner seg i det som blir beskrevet som en ”pen del av Oslo” - og dette skal gjenspeiles i hotellets fasade, interiør og servicenivå. Hotellet er lokalisert i en gammel herskapsvilla, og innredet med flere stuer og sittegrupper slik at gjester kan slappe av. Stuene fremmer et annet inntrykk enn en ”typisk” hotelllobby – for det er ikke et typisk hotell Gabelshus ønsker å være. Servicekonseptet blir også trukket frem som et element i et hotells konkurransekraft.

Lovelock (1992) trekker frem fire faktorer som beskriver hvordan et servicekonsept kan være velgjennomført og effektivt. Av disse faktorene fremkommer det at servicekonseptet krever overenskommelse mellom *det ledelsen ønsker å oppnå, det de ansatte og leverandører ønsker*

*å oppnå, det kundene ønsker å oppnå, samt det organisasjonen er kompetent og skikket til å gjennomføre.* Gjennom intervjuene fremkommer det at ansatte og ledere har et svært likt syn, og felles forståelse av hva slags rammer de jobber innenfor, og hvilke mål de har for serviceleveransen. Konseptet til Gabelshus setter tydelige rammer for en personlig interaksjon mellom gjester og ansatte, og dette leves ut gjennom at de ansatte er opptatte av å bli kjent med gjestene, samt å ha en uformell og lett omgang med disse. Hotellets mange faste gjester er et viktig element i servicekonseptet. Ved å ha gjester som kjenner hotellet, og som hotellet selv kjenner, er det en viktig del av jobben for de ansatte å forsøke å realisere ønskene til hver enkelt gjest. Brandet og ledelsen setter krav til de ansatte om å være fleksible og personlige i servicen de gir til gjestene. Gjennom at de ansatte har god kunnskap om hva gjestene ønsker seg, er det også mulig for dem å levere nettopp dette. De ansatte virker oppriktige når de sier at de finner stor motivasjon i å ha fornøyde gjester – og vil dermed jobbe for å oppfylle gjestenes ønsker. I tillegg har de ansatte mange års kunnskap, og stor kjennskap til hotellet, samtidig som at de har stor beslutningsfrihet i jobben. Dette byr på en svært god korrelasjon mellom Lovelocks (1992) fire faktorer som beskriver et sterkt og gjennomarbeidet servicekonsept.

I følge Leslie de Chernatony (2002) er et brands suksess avhengig av at det er positiv sammenheng mellom de verdiene som en leder implementerer, hvordan disse implementeres blant de ansatte, og hvordan de mottas av kundene. Brandet styrke avhenger av forholdet mellom hva gjestene forventer seg og den opplevelsen de får. Videre påpeker Pringle og Thompson (2001) at det er gjennom de ansattes verdier og deres kultur seg i mellom som brandet leves ut. Det gjelder at det implementeres verdiskapende aktiviteter i brandet. Dette gir retningslinjer ikke bare for den operative driften, men også i forhold til at de som rekrutteres til å jobbe i bedriften identifiserer seg med verdiene i brandet. Det er en spesiell situasjon på Gabelshus, i forhold til at det er svært liten utskifting av ansatte, og en noe større utskifting av ledere. Blant våre informanter hadde visse av dem jobbet på hotellet henholdsvis 14 og 22 år. Dette er svært lenge i bransjesammenheng. Denne situasjonen betyr også at det ikke er ledernes verdier, men i stor grad de ansattes verdier som styrer merkevarebyggingen til hotellet. Det er stort fokus på å rekruttere de rette lederne til stedet. Hotelldirektøren påpeker at under ansettelsen av hotelldirektør på Gabelshus var det ikke hun som var den med mest erfaring eller best kvalifikasjoner, men det ble vektlagt at hun var godt likt av de ansatte, og at de ansatte ville ha henne til å lede hotellet. Det er dermed tydelig at det rekrutteres ledere som passer til å lede de ansatte som jobber på hotellet. Dette er trolig en av faktorene

som skaper noe av helheten i servicekonseptet og merkevaren til Clarion Collection Hotell Gabelshus. Likevel er det også tid for at hotellet blir drevet på en måte slik at nyskapingen og innovasjonen i hotellet ivaretas. Direktøren er dermed opptatt av at nye ledere skal være unge, motiverte, ”karrieresugne” og engasjerte. Hun tror det er viktig at det kommer inn litt nytt blod i hotellet, og at man kan kombinere de nye tankene med de eksisterende, og dermed skape et fremtidsrettet og endringsdyktig hotell.

## **8.2 Sannhetens øyeblikk – det handler om å skape et godt inntrykk fra det første møtet**

Når de ansatte blir bedt om å beskrive hva de legger i betegnelsen ”sannhetens øyeblikk”, blir bygningens fasade trukket frem som et viktig element. Det er viktig at det ser rent og ordentlig ut på forsiden av huset – det er her det virkelige førsteinntrykket skapes. I det gjesten kommer inn døren, blir igjen viktigheten av at den enkelte gjesten føler seg sett trukket frem. De ansatte er opptatt av å hilse på, og å etablere kontakt i det noen går inn døren på hotellet. Hvis det er en gjest som har vært der mange ganger før, ønsker de dem velkommen og prater litt med dem, før de går over reservasjonen med dem. Hvis det er en ny gjest som aldri har vært der før, er det spesielt viktig å gi gjesten et godt førsteinntrykk av hotellet. I det første møtet med de resepsjonsansatte, er det viktig at den nye gjesten blir informert om rutineene for buffeten, hva de kan tilby på hotellet, hvordan nøkkelen til rommet fungerer, samtidig som at den nye gjesten kanskje får et ekstra hyggelig rom. Når de ansatte blir bedt om å forklare hvordan de forsøker å skape en positiv serviceinteraksjon med gjestene, er de klare i sitt svar. *”Man må forsøke å tenke på hvordan man selv, som gjest, vil bli tatt i mot og behandlet.”*. Denne tanken virker til å være grunntanken til de resepsjonsansatte. De virker til å være oppriktig interessert i at gjestene skal få et best mulig inntrykk av hotellet, og virkelig oppleve den personlige servicen og atmosfæren som brandet *Clarion Collection* skal representere. Likevel er det ikke bare den ansatte som er med på å skape sannhetens øyeblikk. Informantene mener at også gjestene i stor grad kan påvirke den servicen de får. Gjestene må være flinke til, og tydelige på å formidle hva de ønsker seg. Videre er det opp til de ansatte og se og lytte til gjesten, og bruke den informasjonen til å kunne tilfredsstille gjestens ønsker og behov; *”Vi må bruke den informasjonen som gjestene gir oss..”*. Dette kan være med på å skape gode serviceopplevelser.

Hotellet er opptatt av å gjennomføre gjesteundersøkelser, og å få gjestenes ærlige tilbakemeldinger. I tillegg til konstruktiv kritikk og forbedringsområder, er også hotellet opptatt av å finne hva de er gode på. *”9 av 10 gjester trekker frem atmosfæren som det beste*



*med hotellet – så det koder vi ikke med*”, sier hotelldirektøren. Hun forteller selv om en opplevelse hun hadde da hun kom inn på hotellet etter en lang dag med møter. I det hun kom inn dørene til arbeidsplassen sin, kjente hun hvordan roen kom over henne, og hvordan skuldrene senket seg. Det er akkurat den roen og atmosfæren hun håper gjestene opplever. I følge direktøren, skapes store deler av atmosfæren av det fysiske produktet. *”Koselige sittegrupper, levende lys, blomster og vennlige ansatte er svært viktig for Gabelshus sine gjester.”*

Visse personlighetstrekk trekkes fram som konstante, og som personlighetstrekk som er vanskelig for en leder å kontrollere og å endre (Jones og Lockwood 1989). Informantene ble spurt om hvilke sider ved deres personlighet som var av spesiell viktighet i møtet med gjestene. Informantene trekker frem det å være vennlig, blid og smilende som viktige egenskaper hos servicearbeidere. Ikke minst må man være glad i mennesker, og glad i å hjelpe andre. Som personer er likevel informantene ulike. Den ene informanten beskriver seg som litt sjenert og tilbaketrukket, mens den andre beskriver seg selv som mer utadvent og glad i å treffe nye mennesker. Til tross for de ulike karaktertrekkene, har informantene felles syn på hvilke egenskaper som er spesielt viktige i serviceøyeblikket. Informanten som ser seg selv som litt sjenert, påpeker også at det viktigste er ikke å være spesielt utadvent, men at man har en grunnleggende respekt for andre mennesker, at man er vennlig og blid, og at man ønsker å hjelpe til. Det trekkes også frem at det er viktig at de ansatte tør å vise hvem de er. På den måten kan de være seg selv i serviceleveransen, og dermed bli oppfattet som ekte og oppriktige av gjestene.

De ansatte blir spurt om det er noen konkrete utfordringer når det gjelder det å skape gode serviceopplevelser for kunden. Det blir påpekt at det ofte er utfordrende å være alene på jobb, og at man dermed ikke får sjansen til å yte det servicenivået man selv ønsker. *”Hvis for eksempel en gjest i andre etasje mangler håndkle på rommet, kjennes det veldig dumt at man må be gjesten komme ned til resepsjonen for å hente et håndkle selv. Men når man står her alene, har man ikke sjanse til å få gått opp på rommet, altså. Da gjelder det bare å beklage, og forklare at de selv må hente det. Det hele blir litt dumt, fordi det er vi som har gjort en feil, da er det dumt at gjesten må lide for det*”, sier en av de ansatte. Informanten mener at serviceleveransen kunne blitt gjort lettere og mer effektiv, hvis det var en av de ansatte som jobbet som en ”hjelper” som kunne hjelpe til der det trengtes.

De ansatte har stor frihet til å gjøre som de vil i møte med gjestene. ”Lederen kan påvirke serviceleveransen ved å stole på meg, stort sett være enig med meg, og mene at det jeg gjør er viktig”, sier en av informantene. Lederne har vært tydelige på at hvis det oppstår en situasjon der den ansatte er nødt til å ta avgjørelser, har lederen full tillitt til at de ansatte klarer å ta riktige beslutninger. Dette fører til at de ansatte er bemyndiget med stor frihet. Dette fører igjen til at de ansatte kan løse problemer som måtte oppstå på en rask og effektiv måte, i stedet for at de må ringe sin leder hver gang det skal fattes en avgjørelse. Dette er igjen med på å bygge oppunder konseptet med personlig service; den ansatte kan gjennom sin store frihet ta beslutninger som er tilpasset den enkelte gjesten.

Shostacks (1985) påpeker at sannhetens øyeblikk er mer enn interaksjonen med de ansatte.

Hun presenterer en utvidet definisjon som også inkluderer leveransens omgivelser.

Førsteintrykket er kritisk i forhold til hvilket inntrykk gjestene får når de ankommer et hotell, og har stor påvirkning på hvilket inntrykk de sitter igjen med til slutt. Hvis førsteinntrykket er bra, ser gjesten mer positivt på hver enkelt interaksjon, og har dermed lettere for å se positivt på det totale produktet (Kandampully 2006). De ansatte beskriver hotellets fasade som et viktig element i gjestenes førsteinntrykk. De er dermed opptatt av at det skal være rent og velstelt rundt hotellet, slik at gjestene føler seg vel med én gang.

Direktøren trekker også frem *oppfølging* som et viktig stikkord i forhold til hva hun ønsker fra de ansatte. For å kunne levere et godt helhetsinntrykk til gjesten, må *alt* fungere. Vaffeljern må virke, ekstrasenger må være på plass, rommene skal være rene, lyspærer skal skiftes ut. Det gjelder at man på tvers av avdelinger, jobber kontinuerlig med å følge opp, og ordne opp der man ser at det kreves. Mye av dette er knyttet til de ansattes holdninger.

Selve serviceinteraksjonen er en interaksjon mellom gjest og ansatt. Servicen skapes og leveres av den ansatte, mens den defineres og dømmes av gjestene (Kandampully 2007). Ved å se på de involverte partene i en serviceleveranse, kan man analysere seg frem til hva som skal til for å få frem en vellykket serviceopplevelse (Jones and Lockwood 1989):

*Kunden/gjesten:* Kundene går inn i serviceleveransen med sine forventninger og ønsker. For at kundene skal bli tilfredse, må det foregå aktiviteter som jobber med å tilfredsstille kundens behov, og at formålet med interaksjonen blir suksessfullt gjennomført. I tillegg ønsker gjesten at dette skjer mens de blir behandlet på en god måte under prosessen. Informantene mener at mye av ”oppskriften” på en vellykket serviceinteraksjon, ligger i samarbeidet mellom gjest og ansatt. Videre sier de at gjesten kan påvirke servicen de får med å være tydelige og fortelle

hva de ønsker seg. Videre må den ansatte bruke informasjonen gjesten gir, og på bakgrunn av dette handle. Informantene påpeker at når de vet hva gjesten ønsker seg, er det også mye lettere å hjelpe dem.

*Service-provider/den ansatte:* Ofte har de ansatte som jobber i front stor glede av å treffe mennesker i jobben sin. Mange har et stort ønske om å gjøre gjesten fornøyd, og å oppfylle deres ønsker. For at de ansatte skal kunne gjennomføre oppgaven på en god måte, er to elementer spesielt viktige; at de har de tekniske mulighetene til å gjennomføre oppgaven, samtidig som at de er i en positiv interaksjon med gjesten. I forhold til det sosiale perspektivet, påpekes det at visse mennesker kommer man mer overens med enn andre. For gjester som man kjenner godt, og som man har en vennskaplig tone med, er det lettere og mer naturlig med det sosiale perspektivet på leveransen. For mennesker som er mer lukket, og som bare vil ha tildelt et rom og overlevert en nøkkel, er det mer utfordrende å kunne gi av seg selv i serviceleveransen. Det gjelder å kunne lese mennesker, og å tilpasse sin atferd etter gjestenes behov og ønsker.

*Organisasjonen:* Jones og Lockwood (1989) påpeker at organisasjonens mål i stor grad er knyttet til fornøyde gjester og ansatte. Videre er også organisasjonen avhengig av å se resultat av dette, i form av økt salg, lønnsomhet og konkurransekraft. I caset Gabelshus, er mye av hotellets lønnsomhet knyttet til at de ansatte klarer å levere et merkenavn til kundene. Det er derfor viktig at de ansatte fokuserer på at de skal levere en personlig og individuell service til hver enkelt gjest. Fra organisasjonens perspektiv prioriteres det dermed at de ansatte skal ha de riktige verktøyene og kunnskap til å kunne gjennomføre dette.

Ut i fra dette kan man se at i tilfellet Gabelshus, er målene og ønskene til både gjest, ansatt og organisasjon relativt sammenfallende. Gjestene har sine ønsker og behov – de ansatte har et reelt ønske om å hjelpe gjestene, og har den frihet og myndighet som kreves for å gå langt for å oppfylle gjestenes ønsker – ledelsen og organisasjonen, og brandet *Clarion Collection* krever også at gjestene behandles på en individuell og personlig måte. For ledelsen blir det dermed viktig å ansette mennesker som lever i tråd med brandets verdier, og som gir av seg selv, og som er villig til å jobbe for fornøyde gjester.

For å få til en vellykket serviceinteraksjon med gjestene, ble de ansatte spurt om suksesskriterier, og om de kunne forsøke å gi en ”oppskrift” på hvordan man kan skape gode serviceopplevelser. Gode serviceopplevelser tar utgangspunkt i gjesten. Hvis ikke gjesten selv er tydelig på hva de vil ha, må de ansatte stille gode spørsmål til gjesten for å få vite hva

gjesten ønsker. Videre må den ansatte handle på bakgrunn av disse ønskene. Ut i fra dette er det også viktig at den ansatte har den rette myndigheten til å kunne oppfylle gjestens ønsker. Leder kan dermed påvirke serviceinteraksjonen ved å gi tillitt og myndighet. Informantene trekker frem viktigheten av at leder stoler på dem, og anerkjenner jobben de gjør. Også ledere på Gabelshus er opptatt av myndigheten. De ønsker at de ansatte skal være selvstendige i sine vurderinger, og tenker at dersom de ansatte gjør en feilvurdering – har de i alle fall lært til en annen gang. Denne holdningen skaper trygghet for de ansatte.

Med dette har vi sett at servicekonseptet og brandet til hotellet gir retningslinjer for hvordan de ansatte skal oppføre seg på jobben og i sannhetens øyeblikk. Viktige verdier for brandet er personlig og individuell service, samtidig som at de ansatte må ta seg tid til å hjelpe hver enkelt gjest. Hotellet har mange faste gjester, og i forhold til dem, gjelder det å gjenkjenne dem, og å oppfylle deres spesielle ønsker og behov. For å kunne levere personlig og individuell service, er det viktig at de ansatte er i en god dialog med gjestene, og på den måten får vite hva gjesten ønsker seg og vil ha. Videre har de ansatte stor frihet til å jobbe for å oppfylle disse ønskene. God dialog og frihet i jobben blir dermed viktige suksesskriterier i forhold til å kunne levere merkevaren *Clarion Collection Hotell Gabelshus* i sannhetens øyeblikk.

### **8.3 Ledelsens kontrollområder i sannhetens øyeblikk**

Selv om leder har gitt retningslinjer i form av brandbeskrivelser og verdier som er knyttet til brandet, har ledere relativt liten kontroll på sine ansattes reelle atferd i sannhetens øyeblikk. Figur 5.1 viser en modell over hvilke verktøy en leder har til å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk. Denne modellen viser hvordan leder kan påvirke de ansatte både direkte og indirekte. Direkte påvirkningskanaler er gjennom rekruttering og markedsføring. De indirekte påvirkningskanalene blir påpekt å være *psykososiale omgivelser, roller og scripting, service-delivery systems* og *organisasjonskultur*. I tillegg til de nevnte faktorene har forfatterne også valgt å legge til *motivasjon* som et av ledernes sterke kontrollområder.

Situasjonen på Gabelshus er litt spesiell av to årsaker. For det første, er resepsjonssjefen relativt nyansatt. For det andre, har de øvrige ansatte i resepsjonen jobbet på stedet svært lenge (henholdsvis 14 og 22 år). Til tross for at det er en stor styrke med lojale ansatte, som er meget dyktige i jobbene sine, og som kjenner gjestene godt, kan det også by på noe problematikk i forhold til ledelsen. Både ledelsen og de ansatte trekker frem utfordringen med å innføre nye rutiner og systemer. De ansatte er vant til å gjøre ting på sin måte, og sier klart i

fra hvis det innføres noe som ”de alltid har gjort på en annen måte”. Dette kan by på utfordringer for leder som møter press fra Choice-ledelsen på hvordan kjede-standardene skal være. Dette var særlig en aktuell problemstilling i 2004, da gamle og ærverdige Gabelshus, skulle tre inn i en stor kjede. En av problemstillingene som ble trukket frem var hva som skulle svares i telefonen. De ansatte forteller at det var en stor overgang fra å svare ”Gabelshus” – til å måtte svare ”Clarion Collection Hotell Gabelshus”. Til tross for at mye av rutinene som er knyttet til merkevaren Clarion Collection styres eksternt, har de ansatte på hotellet relativt stor frihet til å gjøre hva som selv passer i deres kontekst. Så lenge gjestene blir ivaretatt, og servicekonseptet leves ut, er stort sett ledelsen fornøyd med hva de ansatte gjør.

Å jobbe med en ny leder kan være utfordrende. De ansatte trekker frem at det er viktig at leder lytter til de ansatte, og forstår at de har sine egne måter å gjøre ting på. Videre er det viktig at leder legger opp til et godt samarbeid, både på tvers av ansatte og avdelinger. Dette trekkes frem som svært viktig for å kunne levere en vellykket serviceleveranse. Det bidrar til at det er lettere å gi ”det lille ekstra”. Resepsjonssjefen er opptatt av å være et godt forbilde for sine ansatte. Han vil at de skal se at han setter de ansatte høyt, og har stor tillitt til jobben de gjør. Siden de ansatte har stor grad av frihet i jobben sin, er det spesielt viktig at leder er tydelig på hvilken retning og innenfor hvilke betingelser de ansatte jobber. Den videre drøftingen tar for seg Jones og Lockwoods (1989) modell, og vurderer den opp mot caset, Gabelshus Hotell.

#### **8.4 De psykososiale omstendighetene – rammen rundt serviceleveransen**

Med de psykososiale omstendighetene menes omgivelsene og rammene rundt serviceleveransen. Som ansatt i en hotellresepsjon møter man mange slags mennesker fra ulike land og verdensdeler. En serviceinteraksjon er et møte mellom to mennesker, og deres personlighet og humør er viktige deler av den kontekstuelle rammen rundt serviceleveransen. Kenneth Gergen og David Marlowe (1970) har beskrevet hvordan mennesker handler ulikt etter hvilken situasjon de befinner seg i, og trekker frem visse grunnelementer i et menneskes personlighet. Selv om mennesker tillæres en ”riktig måte å være på” av sin arbeidsgiver, vil dette, hvis motstridende i forhold til den ansattes personlighet, ikke leves ut på sikt. Dette understreker viktigheten av at ledere rekrutterer ansatte med en personlighet som i best mulig grad vil stemme overens med gjestene og rammene rundt servicekonseptet. Når de ansatte blir spurt om hvilke personlighetstrekk som gjør dem til dyktige servicearbeidere, trekker

samtlige frem viktigheten av å like å jobbe med, og treffe mennesker. De får en glede av å hjelpe dem og å gjøre dem fornøyde. Blant våre informanter er det ulike karaktertrekk de bruker til å beskrive seg selv. Visse beskriver seg som utadvendte og andre beskriver seg som mer sjenerte og tilbaketrukkne. Likevel, beskriver alle informantene seg selv som servicemennesker. Ut i fra dette kan man se at en serviceperson ikke beskrives av hvilke personlighetstrekk som kjennetegner dem, men deres vilje og ønske om å hjelpe andre, og ønske om å yte service til gjestene.

Informantene ble spurt om de endrer oppførsel etter som hvilke gjester de er i interaksjon med. Stort sett klarer de ansatte å være hyggelige og vennlige med alle gjester, men den ene informanten påpeker at han blir provosert og sint når han møter gjester som er nedlatende overfor de ansatte. Informanten merker at han blir annerledes og sint, men gjør alt han kan for å skjule det. I tillegg trekker en av våre informanter *alder* frem som en viktig faktor. Alder har mye å si på hvordan en gjest betar seg, samtidig som at det har mye å si for interaksjonen mellom mennesker. Spesielt viktig er det å tilpasse seg det at eldre mennesker ofte ønsker å møtes og å behandles med ydmykhet når de møter en ansatt.

Jones og Lockwood (2004) trekker frem visse faktorer som påvirker en interaksjon mellom mennesker. Vi ba våre informanter fortelle om hvordan de ser at sin oppførsel påvirkes av følgende faktorer:

*Status:* Informantene er ikke entydige når det kommer til hvordan status påvirker servicemøtet. Den ene informanten opplever det som til tider utfordrende når visse gjester kommer inn og behandler de ansatte på en nedlatende måte. Særlig amerikanere trekkes frem som spesielt arrogante og kravstore. Informanten opplever at det til tider kan være vanskelig å være høflig tilbake. Informantene påpeker likevel at de fleste gjester er hyggelige. Likevel kan mennesker ha både gode og dårlige dager. Det viktigste er likevel at alle gjester, uansett oppførsel og holdning, blir behandlet med respekt.

*Kultur:* De ansatte på Gabelshus møter en relativt homogen gjestegruppe. De fleste gjestene er nordmenn, engelskmenn, russere og en del amerikanere. Av disse oppleves amerikanere, i tillegg til enkelte rike kinesere som spesielt kravstore. Informantene påpeker at hotellet har relativt små rom, og særlig amerikanerne vil gjerne ha veldig store rom. Dette kan føre til noe misnøye. Informantene påpeker; *"Gjester med spesielt store forventninger til eksklusivitet, bør bo på et større hotell."*

*Eierfølelse:* Det er tydelig at de ansatte på hotellet har stor stolthet og sterk eierfølelse for sin arbeidsplass. Dette kan spesielt komme frem hvis enkelte av gjestene klager. Det kan i enkelte tilfeller oppleves nesten personlig for de resepsjonsansatte! Den ene informanten sier at han i enkelte tilfeller har sagt at hotellet er fult, når han har fått henvendelser fra gjester som tidligere har vært misfornøyde med oppholdet sitt. ”Det er ingen vits i å ha gjester som er misfornøyde her”, sier informanten.

Det har nå blitt drøftet hvordan faktorer rundt de psykososiale omstendighetene rundt sannhetens øyeblikk kan påvirke og endre de ansattes atferd. Det har blitt trukket frem hvordan sannhetens øyeblikk er en avansert sosial interaksjon med forventinger, ubalanse i status og ofte sterke eierfølelser fra de ansattes side. Ledere kan dermed påvirke de psykososiale omstendighetene rundt service leveransen ved å legge til rette for at rammene rundt serviceleveransen er optimale i forhold til omgivelsene. Gjennom grundig arbeid med markedsføring og arbeid med hotellets eksterne kommunikasjon, kan hotellet tiltrekke seg de gjestene som hotellet i størst mulig grad er tilpasset. Videre kan de ha opprettholdt en kontinuitet i det å ha “de rette ansatte”, “de rette kundene”, “det rette hotellet” og til “den riktige prisen”. Gjennom å jobbe med å skape en helhet mellom faktorene gjest, hotell og ansatte, kan ledelsen være med på å legge rammene og omgivelsene rundt serviceleveransen best mulig til rette, for et best mulig sannhetens øyeblikk. I tillegg kan leder trene de ansatte opp til å takle komplekse sosiale situasjoner, og dermed utvikle deres sosiale kompetanse.

## **8.5 Roller, scripting og `service delivery systems` på Clarion Collection Hotell Gabelshus**

Rollebeskrivelser og scripting trekkes frem som viktige verktøy en leder har for å ”regissere” serviceleveransen (Jones og Lockwood 1989). Etter vårt inntrykk virker det derimot som at ledelsen i svært liten grad har regissert serviceleveransen til de ansatte på Gabelshus Hotell. Samtlige informanters holdning til scripting av serviceleveransen, er at den formen for detaljerte arbeidsbeskrivelser ikke egner seg på et hotell som Gabelshus. Resepsjonssjefen trekker frem at han ikke ønsker at de ansatte skal stå bak disken med et påklistret smil, og ramse opp ”Velkommen tilbake”, fordi de har fått beskjed om at de skal si det. Han har tillitt til at de ansatte selv er kapable til å vurdere situasjonen, og si det som kjennes naturlig for dem selv, i den settingen de befinner seg i. Også de ansatte påpeker viktigheten av at de ikke er tvunget til å si noe. De trekker frem, at hvis deres rolle hadde blitt skrevet ned og regissert,

hadde de vært nødt til nærmest å jobbe på autopilot. Dette stemmer dårlig overens med konseptet til hotellet.

Visse elementer i serviceleveransen påpeker leder er spesielt viktig at de ansatte gjør. For eksempel er det viktig å gå igjennom reservasjonen når gjesten sjekker inn. Når de går igjennom reservasjonen med gjesten, sjekker de at det stemmer med antall netter, hvilken romkategori, samt hvilken pris de har fått oppgitt. I tillegg skal de ansatte spørre om gjesten har Choice-kort. Videre har de ansatte sine sjekklister når de er på jobb, i form av sikkerhetsrutiner, oppgjør, gå igjennom ankomstlister og lignende. Så lenge de ansatte utfører sine oppgaver på en tilfredsstillende måte, står de ansatte relativt frie til å forme måten de gjør det på. Når leder har opplæring med nye ansatte, er han opptatt av at det ikke er et begrep som heter *opplæringstid*. Han anerkjenner at ulike mennesker behøver ulik tid, og at det heller er viktig å fokusere på at den enkelte lærer seg jobben ordentlig. Opplæring skjer gjennom enkle systemer, og det fokuseres på at den ansatte skal lære seg å se helheten. De blir dermed opplært i brandet, hotellet, historien, hvor man finner ting og andre ansatte. I tillegg får alle ansatte en briefing av Choice gjennom det nettbaserte Choice Academy. Her lærer de om konseptene og kjennetegnene ved hvert enkelt hotell. Dette er med på å vise for de ansatte hvilke rammer de jobber innenfor, og blir dermed retningslinjene for hvordan de ansatte skal handle.

Det er viktig at nye ansatte får grundig opplæring i jobben, og at den enkelte ansatte er spesielt utvalgt til å gjøre den jobben de er satt til (Jones og Lockwood 1989). Videre må ledere være målorienterte og vurdere hvordan målene kan oppnås. Leder må også koordinere de ansatte på en slik måte at målene innfris. Ved å jobbe målrettet med å levere service i forhold til konseptet og merkevaren, kan ledelsen beskrive hvilke roller den enkelte servicearbeider skal spille, samt hvordan de skal spille denne rollen (Fitzsimmons og Fitzsimmons 1999). Selv om Gabelshus har klare retningslinjer som er brandstyrt, samt mange verdier som stammer fra organisasjonskultur og historie, virker det til å være svært få styringslinjer de ansatte skal jobbe etter. Etter våre vurderinger er godt arbeid med rekruttering, samt ansatte som har arbeidet på hotellet i mange år, et viktig suksesskriterium for å leve ut servicekonseptet. De ansatte har utviklet et nært forhold til sin arbeidsplass og flere av dens gjester, og adoptert flere av verdiene som hotellet står for i sitt arbeid. Dette gjør at de ansatte *vet* hva ledelsen og gjester ønsker seg fra dem, uten at det er skrevet ned og definert som 'scripts'.



Fitzsimmons og Fitzsimmons (1999) foreslår å måle en organisasjons bruk av scripts gjennom *intensitet, kompleksitet, antall, prosent av tid som styres av scripts og prosent av oppgaver som styres av scripts*. Det kan dermed konkluderes med at hotellet i liten grad er styrt av scripts, og at de scriptene som finnes er ment til å være ukomplekse retningslinjer for hva som skal gjøres. Hotellets strategi for scripting virker til å passe godt med konseptet. På den måten de gjør det, vet de ansatte hva som kreves at de skal gjøre, men de får gjøre det på sin egen måte, og tilpasse den til hver enkelt gjest. De ansatte selv påpeker at å scripte og regissere serviceleveransen på Gabelshus ville vært umulig i forhold til konseptet. *Individualitet og personlighet* er såpass sterke verdier på Gabelshus at det ikke kan styres fra detaljerte scripts. De ansatte mente også at på et større hotell som for eksempel *Clarion Royal Christiania*, med større fokus på effektiv og rask service, har de bedre nytte av å scriptstyres i større grad. De sier videre at et hotell med disse formene for verdier er bedre egnet, fordi det da gir rammer for hvordan de ulike henvendelsene skal håndteres, og dermed gir de ansatte *én riktig måte å gjøre det på*. Dette fremmer effektivitet.

Serviceleveransen består av tre hovedelementer; *kommunikasjon, sosial interaksjon og oppgavegjennomføring* (Jones and Lockwood, *The Management of Hotel Operations: an innovative approach to the study of hotel management* 2004). For å gjøre kommunikasjonsmønstrene så enkle som mulig, jobbes det mye med helhet. Helhet gjennom brand, beliggenhet, ansatte, gjester, interiør, verdier og servicekultur. Gjennom å jobbe med helheten, jobbes det også med å jobbe med å fjerne eventuell støy på kommunikasjon mellom gjester og hotellorganisasjon. Helhet gir et ryddig bilde av hotellet, og gir gjesten klare signaler om hva de har å forholde seg til.

*Den sosiale interaksjonen* består i tillegg til fysiske omstendigheter, også av psykologiske elementer som er med på å påvirke serviceinteraksjonen. Hotellet har et gjennomført interiør som står i tråd med konseptet. Her er en blanding av nye og gamle interiørelementer som setter fysiske rammer rundt leveransen. For å understreke det personlige og uformelle, har ikke de ansatte på seg uniformer – i tillegg er det slipsforbud for de ansatte mennene på hotellet. Dette mener de ansatte er med på å bryte ned barrierer, samt å myke opp stemningen med gjestene som ankommer hotellet.

Når det gjelder det å *gjennomføre oppgaven*, er det viktig at de ansatte har de riktige verktøyene og utstyret for å kunne gjennomføre jobben sin på best mulig måte. Et av de viktigste verktøyene de ansatte har er frihet og myndighet. De får relativt frie tøyler når det

kommer til å ta avgjørelser, og støttes av en kultur der det ikke er farlig å gjøre feil – så lenge man lærer. I tillegg er det et nyttig verktøy for de ansatte, at de kjenner mange av gjestene. Dette gjør det lettere å opprettholde et høyt servicenivå, samtidig som at gjestenes personlige behov ivaretas. De ansatte føler dermed at de som oftest klarer å levere ønsket servicenivå. Et hinder som trekkes frem, er at det til tider kan være utfordrende å jobbe alene. Når de ansatte er alene på jobb, har de ikke mulighet til å kunne hjelpe gjestene andre steder enn akkurat i resepsjonsområdet. Dette setter visse begrensninger for serviceleveransen.

Ut i fra dette kan det antydes at hvorvidt leder har nytte av å anvende scripts for å styre de ansatte varierer ut ifra mange faktorer. I mange tilfeller, slik som i caset Gabelshus, kan det være mer nyttig å benytte seg av andre styringsverktøy. Faktorer som vi identifiserer som viktige i dette tilfellet, og som nøye bør vurderes av leder, kan blant annet være rekruttering, og hvem de ansatte er. En leder bør hensynta de ansattes motivasjons- og kunnskapsnivå, for så å vurdere i hvilken grad de ansatte er selvgående i jobben. I tillegg må de se på servicekonseptet hotellet tilbyr. Et hotell som fremmer effektiv og rask service, kan trolig i større grad ha nytte av scripts som gir klare retningslinjer og lite vurderingsbehov for de ansatte. På den måten vet de ansatte til en hver tid hva de skal gjøre, og slipper å bruke mye tid på å vurdere og analysere situasjonen. Derimot vil et hotell med et mer individuelt og personlig fokus i mindre grad ha nytte av scripts. Scripts kan fungere som retningslinjer, men det er viktig at de ansatte får legge sitt eget innhold i akkurat hvordan de selv ønsker å utføre jobben. De ansatte motiveres av å treffe mange mennesker i jobben. Pre-programmerte scripts som tvinger de ansatte til å spille en rolle, vil i mange tilfeller gå utover de ansattes motivasjon, og dermed også i mange tilfeller gå ut over servicenivået de leverer.

## **8.6 Organisasjonskultur – ikke bare ett hotell, men også en arbeidsplass**

Forskning (Paulin, Ferguson og Salazar 1999) har påvist at servicebedrifters organisasjonskultur kan ha stor påvirkning på dens effektivitet. Organisasjonskulturen kan leves ut på flere nivåer i bedriften. Det kan skilles mellom synlige og usynlige nivåer i organisasjonskulturen. Det synlige nivået omfatter de ansattes atferd, fysiske omgivelser, kommunikasjonsmønstre og andre fysiske uttrykk for kultur. Det usynlige nivået handler om bedriftens normer og verdier. Normene og verdiene regnes som ”sannheter” i organisasjonen og blir retningsgivende for atferd, og læres bort til nye gruppe-medlemmer som ”den riktige måten å tenke, føle og oppfatte” på. På bakgrunn av disse trekkene bør utvikling av organisasjonskultur være basert på menneskers ønske om å skape mening, sammenheng,

helhet og stabilitet i måten man lever i fellesskap med hverandre. Informantene trekker fram viktigheten av historie og stolthet over arbeidsplassen sin når de beskriver viktige elementer ved organisasjonskulturen til Gabelshus. Hotell Gabelshus ble drevet av samme dame i nesten 60 år, før det i 2004 gikk inn i Choice. Flere av våre informanter, føler dermed stor lojalitet til hotellets historie, og tidligere ”førstedame”. ”Jeg føler kanskje litt at jeg skylder henne det..”, sier en av våre informanter. Det settes også stort fokus på å lære de nyansatte om hotellets historie og bakgrunn; ”Hotellets historie er en veldig viktig del av hotellet. Jobber man her, må man være kjent med hotellets historie”, sier informantene, og legger til at også mange av gjestene spør etter historien.

Et annet viktig element i organisasjonskulturen er *helter, ritualer og det kulturelle nettverket* (Jones og Lockwood 1989:123). Kulturelle helter er gjerne mennesker som er spesielle bærere av verdiene. Dette kan være en eier, leder eller annen person som er viktig for bedriften. For at kulturen skal leve og utvikle seg, er det viktig med kulturelle ritualer. I de kulturelle ritualene fokuseres det på å ”pumpe” verdiene inn i bedriften. Med det kulturelle nettverket, menes hvordan kommunikasjonen av kulturen fremkommer på tvers av nivåer og titler. Dette er det skjulte nettverket som holder hele organisasjonen sammen. Schein og Joynt (1990) trekker frem viktigheten av leders rolle i organisasjonskulturen. Leder fremstår som en rollemodell, formidler og opprettholder av organisasjonskulturen. Dermed er det en sentral lederoppgave å kunne sørge for å samordne gruppen, og organisere og å motivere slik at organisasjonen når sine mål. Med verdibasert ledelse, menes at ledere må formulere og kommunisere en visjon med verdier som er meningsbærende for organisasjonen. På hotellet generelt er det lite utskifting av ansatte. De ansatte trives sammen på jobb, står sammen, og beskrives av direktøren som en *stor familie*. Hotellets direktør trekkes frem som en viktig bærebjelke i organisasjonskulturen av de ansatte. Informantene skryter av at hun er flink til å gå rundt å prate med de ansatte – ikke bare om jobb, men også privat. Hotelldirektøren beskrives som det største og viktigste bindeleddet som knytter avdelingene sammen. Det trekkes også frem som en positiv faktor at direktøren hjelper til når det trengs; om det er i resepsjonen eller med å servere. Også resepsjonssjefen er opptatt av å vise at han er på lag med de ansatte, og skal være med på å jobbe som servitør under 17.mai-buffeten. Dette er noe de ansatte legger merke til og setter stor pris på. Et viktig element innenfor organisasjonskulturen, er dermed viljen til å hjelpe hverandre. Informantene opplever at det er stor vilje til å hjelpe hverandre på tvers av avdelinger, og dermed gjøre hverandres arbeidsdag litt enklere. Dette knytter dem sammen.

Av de synlige artefaktene med kulturen, er det flere elementer som understreker den uformelle og personlige omgangen som skjer mellom gjest og ansatt på Gabelshus. For det første har ikke de ansatte uniformer. ”Vi bør ha mørk bukse, og en nøytral overdel, men så veldig strenge retningslinjer har vi ikke. Ofte synes gjestene at det er vanskelig å se hvem som jobber her og hvem som er gjester,” sier en av våre informanter. I tillegg til at det ikke er uniformer, er det også slipsforbud hos de ansatte. Konseptet skal være lett og uformelt, og ikke så stivt, og det leves ut gjennom at de ansatte i stor grad er frie til å gå med klær de selv ønsker på jobb. Også hotellets interiør er med på å bygge opp brandet og merkevaren. Hotellets interiør er en kombinasjon av gammelt og nytt, og i stedet for å ha innredet med en minimalistisk hotelloobby, er hotellet utformet med flere stuer med sittegrupper og dype sofaer. Dette er med på å fremme hjemmekoseligheten som hotellet ønsker å skape for sine gjester.

Som det har vært trukket frem tidligere i oppgaven, jobber de ansatte på hotellet innenfor rammer som både er eksternt styrt gjennom Choice, samtidig som at de jobber innenfor rammer fra et gammelt, ærverdig hotell, med en stolt historie. Det gjelder at de kombinerer verdiene som er gitt fra kjeden, med de historisk viktige verdiene. Choice som kjede er opptatt av resultater, samtidig som at de ansatte skal klare å gi et godt inntrykk av Choice Hotels. Videre er de opptatt av at hotellet skal være i stil med brandet som *Clarion Collection* skal representere. Da Gabelshus gikk inn i Choice i 2004, var mange av de ansatte bekymret for at hotellet skulle miste personlighet, og dermed også gjester. Likevel føler de nå at overgangen har gått veldig bra. Mange av verdiene til Clarion Collection er i samme tråd som de gamle verdiene som Gabelshus har vært drevet etter i mange år; vertskap, personlighet og individualitet. Hotelldirektøren forklarer at det ”nye” Gabelshus er mer ”crazy”, ny- og selvtenkende. Den tidligere eieren var veldig streng og styrte hotellet med jernhånd. Det har vært en overgang for de ansatte, men i dag gir de ansatte, i følge direktøren uttrykk for at de foretrekker den nye måten. De ansatte har et blandet forhold til Choice sine kjerneverdier; *energi, mot og begeistring*. Etter våre informanters inntrykk, er dette verdier som står sterkere hos ledelsen, enn hos medarbeiderne på hotellet. Den store vinterkonferansen som arrangeres hvert år er det store kulturarrangementet hvor kjerneverdiene virkelig skal leves ut. Hit inviteres ledere i Choice, samt noen utvalgte medarbeidere fra hvert hotell. Målet med denne konferansen er å inspirere og å bygge organisasjonskultur. Våre informanter har vært til stede på denne vinterkonferansen, og kjente at etter å ha kommet tilbake var kroppen og hodet proppet fullt av både energi, mot og begeistring. Likevel kjente de at det dabbet litt av etter

hvert. De tror likevel at ledelsen, som jobber nærmere og har mer direkte kontakt med Choice eksternt, har større fokus på kjerneverdiene.

Organisasjonskulturen på Gabelshus knytter de ansatte sammen, og skaper dermed et arbeidsmiljø som holder de ansatte på hotellet i mange år. Kulturen bærer preg av en stolt historie, og de ansatte har sterk lojalitetsfølelse overfor sin arbeidsplass. Dette er med på at de ansatte er engasjerte og personlig involverte i serviceleveransen. Når det gjelder organisasjonskulturen på Gabelshus, er det en viktig lederutfordring å bygge og å styrke de ansattes tilhørighet til *Choice Hotels*. De ansatte opplever det som positivt å være en del av en større kjede, og synes det er spennende med den nye kunnskapen de tar innover seg. Likevel har de lite identitetsfølelse for brandet Clarion Collection, eller kjerneverdiene til hotellkjeden. Organisasjonskulturen kan være et viktig element i forhold til å styrke den interne bevisstheten rundt brandet og hotellkjeden. For å styrke den interne merkevarebyggingen, kan det være nyttig å ta elementer fra den store vinterkonferansen, og inkludere dette i de ansattes jobbhverdag. Ledere må være aktive i å omtale hotellkjeden som en helhet, og å snakke om hvordan *vi (Choice)* gjør det. De ansattes verdier er i stor grad sammenfallende med hotellets verdier. Det er med på å skape en helhet i det som overleveres til gjesten. For ledere er det også viktig å understreke at mange av verdiene som de ansatte besitter, er også sammenfallende med det Choice ønsker fra dem. Disse verdiene er viktige retningslinjer når de ansatte er på jobb, og representerer hotellet i sannhetens øyeblikk.

## 8.7 Hotellets ledelse

Også Henri Fayol (1965) trekker frem *det å sette mål, planlegging, organisering, motivere og å kontrollere* som viktige områder innenfor ledelse. En viktig lederoppgave er dermed å gjennom målsetting, planlegging, organisering, og gjennom å motivere, og videre evaluere og kontrollere, nå sine mål gjennom de ansatte. Leder sitter til slutt på det endelige resultatansvaret, og må dermed finne en hensiktsmessig måte å påvirke de ansattes tenke- og væremåte. Det er også viktig at en leder er med på å involvere de ansatte i målene, og på den måten skape tillitt. Susita Asree, Mohammed Zain og Mohd Rizal Razalli (2010) understreker at det er en positiv korrelasjon mellom ledelse og bedriftskultur. Denne studien viser dermed at ledelsens holdning til service er viktig for at de ansatte skal levere ønsket servicekvalitet. Videre viser studien at de ansattes villighet til å hjelpe gjestene har positiv påvirkning på hotellets lønnsomhet. Studien viser også dermed at hotellets suksess, i tillegg til strukturelle rammer, avhenger av infrastrukturelle rammer som kultur og ledelse. Resepsjonssjefen er

opptatt av å være et godt forbilde for de ansatte. Han ønsker å fremme verdier som åpner for å hjelpe hverandre og støtte hverandre i jobbhverdagen. Han mener også at hans holdninger er viktige, og at det er viktig at de ansatte ser at det er en sammenheng med hva han sier og hva han gjør. Lederen ønsker å være tydelig på hvordan han vil ha det, samtidig som at han har stor respekt for at han leder en gruppe med meget erfarne og dyktige medarbeidere. Det er samarbeidet dem i mellom som er avgjørende for å skape en god arbeidsplass.

### **8.7.1 Motivasjons- og belønningssystemer**

Som Fayol (1965) var inne på, er en vesentlig lederoppgave å motivere de ansatte. Det er opp til leder å utvikle kultur, struktur og rammer som motiverer og inspirerer de ansatte i jobbene sine. Porter og Lawler (1968, etter Jones og Lockwood 1989) mener at de ansattes innsats i jobben er en funksjon av verdien de føler at de får igjen, i forhold til hva de må yte. Det gjelder dermed å finne systemer for serviceleveransen som gjør at de ansatte føler at belønningen er verdt ”strevet”. Motivasjon omtales som faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd for å nå et mål (Kaufmann og Kaufmann 2003). I moderne organisasjonspsykologi skiller man mellom motivasjonsteorier som er knyttet til behov, kognitiv oppfattelse, sosiale teorier samt teorier som er knyttet til motivasjon som kommer fra å utføre en spesiell jobb eller oppgave.

Flere forskere (Michell og Larson 1987 og Deci og Ryan 1985) skiller mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer. De ytre motivasjonsfaktorene beskriver motivasjon som er knyttet til en forventning om en fysisk belønning; lønn, bonus, firmabil eller andre former for frynsegoder. Her jobbes det for å oppnå den fysiske belønningen. Ytre motivasjonsfaktorer trigges ofte av etablerte belønningssystemer innad i bedriften. For at systemene skal være effektive må de også være forutsigbare og målbare, slik at de ansatte vet akkurat hva de skal gjøre for å oppnå belønningen (Nordhaug 2002).

Resepsjonssjefen er opptatt av at alle ansatte er forskjellige og har ulike motivasjonsmønstre. Han mener at ved å snakke med én og én, menneske for menneske, kan han bli kjent med de ansatte på en god måte, og dermed avdekke deres motivasjonsmønstre. Den relativt nyansatte resepsjonssjefen har ambisjoner om å utvikle et belønningssystem som skal fremme intern konkurranse mellom de ansatte. Han ønsker å utvikle et system som er basert på mersalg, selge bedre romkategori eller andre konkrete og målbare faktorer. Han trekker frem viktigheten av at hver enkelt ansatt skal ha mulighet til å påvirke sine muligheter for bonus. Et bonussystem som han refererer til, er et system som er basert på ytre motivasjonsfaktorer.

Han konkluderer med å si at penger er en motivasjonsfaktor som blir satt stor pris på. Når de ansatte blir presentert for sjefens ideer om et nytt belønningssystem, er mottakelsen av denne relativt beskjedent. En av informantene trekker frem at hvis han var opptatt av å tjene penger, hadde han valgt en annen jobb. Informantene virker til å være mer opptatt av indre motivasjonsfaktorer og stor lojalitetsfølelse overfor gjestene. Informantene trekker frem at hotellet til tider opererer med svært høye priser, på rom som i utgangspunktet er små. Dermed kjennes det feil å "lure" gjesten til å betale enda mer. Ut i fra dette kan vi se at de ansatte på Gabelshus virker til å være mer drevet av motivasjonsfaktorer som kommer innenifra. Når direktøren blir konfrontert med de ansattes holdninger til et målbart belønningssystem, påpeker hun at dette ikke handler om å lure gjestene, men å heller tilby dem bedre service. Ved å spørre om gjestene ønsker seg et oppgradert rom får gjestene muligheten til å velge. Dermed er det tydeligvis knyttet visse lederutfordringer i forhold til å få de ansatte til å forstå dette, og dermed fokusere mer på mersalg og oppgraderinger.

Indre motivasjonsfaktorer er i større grad knyttet til elementer ved selve arbeidsutførelsen. Denne formen for motivasjon er i større grad tilknyttet de jobbkarakteristiske motivene, samtidig som at det også trekkes frem elementer av både sosialt relaterte og behovsrelaterte motivasjonsteorier. Indre motivasjon fremmes blant annet av en jobb man liker, ros og positive tilbakemeldinger, utvikling og anerkjennelse (Kaufmann og Kaufmann 2003). De ansatte trekker frem at det er motiverende å treffe nye og gamle gjester. *"Det er utrolig mange hyggelige gjester som bor hos oss."*, sier den ene informanten. Det er sammenfallende for alle informantene at de synes det er motiverende å jobbe med å gjøre gjestene fornøyde. En viktig motivasjonsfaktor er også stoltheten over arbeidsplassen. Hotellets historie, og hotellets fine beliggenhet, gir de ansatte en stolthet og tilknytning til hotellet, som gjør at de klarer å være personlige i møtet med gjestene. En annen indre motivasjonsfaktor som trekkes frem som spesielt viktig er friheten de ansatte har. De opplever at ledelsen har stor tillitt til at de ansatte kan sine jobber, og har dermed mulighet til å fatte beslutninger uten å hele tiden konfigurere med ledelsen. Dette gjør at de får styrt og kontrollert sine egen arbeidsdag, samtidig som at det enkelt kan tilpasse seg hver enkelt gjest. Også det gode arbeidsmiljøet trekkes frem som en viktig motivasjonsfaktor. Lederne er dermed opptatt av å skape gode og trygge omgivelser for de ansatte. For ledere er det viktig å ta vare på de ansatte. De er opptatt av å prate med dem, og å finne ut hvem de er. Lederne ønsker å være personlige og støttende, og være til hjelp om det skulle være behov for det. Det gjelder å skape gode rammer rundt arbeidsdagen.

Ut i fra dette ser man at en viktig lederoppgave på Gabelshus er å utforme rammer og arbeidsmiljø som gir de ansatte stor frihet i jobben sin. Ledere må jobbe med å vedlikeholde et godt og motiverende arbeidsmiljø med fokus på at det er viktig å hjelpe hverandre og å være hyggelige mot hverandre. De ansatte er drevet av indre motivasjonsfaktorer, fremfor ytre. Dermed bør ledere innføre belønningssystemer som i større grad spiller på de ansattes indre motivasjon i jobben. Dette kan gjøres for eksempel ved å måle gjestetilfredshet, gjester som stemmer frem månedens medarbeider, etc. Det gjelder å benytte seg av den nære relasjonen mellom hotellet og hotellets gjester, og bruke denne relasjonen til å motivere medarbeiderne. I tillegg er også hotelldirektøren opptatt av å trekke frem ansatte som utmerker seg, og å gi personlige tilbakemeldinger til den enkelte. Hun mener også at det er viktig at hennes ledere får vite om hvilken jobb de ansatte gjør, og på den måten markedsføre de ansatte for sine sjefer. Det er også viktig å påpeke at et motivasjonssystem kan være todelt mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Det gjelder å skape rammer rundt medarbeiderne som trigger deres indre motivasjon, slik at det skapes motivasjon til å jobbe mot å oppnå de ytre motivasjonsfaktorene. Den indre motivasjonen kan fungere som en selvgående motor, slik at man kan oppnå de utvendige godene. Gjennom å påvirke de ansattes motivasjon – både med fysiske belønningssystemer og samt å legge til rette for stor arbeidsglede, kan leder påvirke de ansattes atferd i deres jobber.

## **9.0 Konklusjon – Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?**

Vi har i denne studien gått inn på de indirekte områdene en leder kan påvirke de ansattes atferd i sannhetens øyeblikk.

Ut i fra dette har vi sett at brandet og merkevaren gir retningslinjene til hvordan det strategiske arbeidet med sannhetens øyeblikk skal foregå. Brandet indikerer også hvilke mennesker en leder bør rekruttere og lete etter. Brandet bør gi retningslinjer som skaper helhet mellom produkt, gjester og ansatte. Det gjelder å ha et produkt som markedsføres på en slik måte at det tiltrekker seg de rette gjestene. Videre gjelder det å ha ansatte som i interaksjon med gjestene klarer å overlevere hotellproduktet til ønsket kvalitetsnivå. *Helhet* er et viktig stikkord. Brandet skal skape helhet i serviceleveransen – fra gjestenes første inntrykk når de ankommer hotellet, helhet i den fysiske interaksjonen med de hotellansatte og helhet i selve opplevelsen av hotellet. Servicekonseptet beskrives som ”*service in mind*”, og trekkes



frem som et viktig begrep som beskriver hvordan de ulike partene som er involvert i serviceleveransen forholder seg til service. Verdiene som er knyttet til ”service in mind” skal gjenspeile verdiene i brandet. Igjen blir det viktig med helhet og sammenheng mellom det *ledelsen ønsker, det de ansatte ønsker, det gjestene ønsker og det hotellet er kompetent til å gjennomføre.*

For en vellykket serviceinteraksjon, gjelder det at *gjestene* er tydelige på hva de vil ha og hva de ønsker seg. Videre er det viktig at de *ansatte* har motivasjon og vilje til å gjøre sitt beste for å oppfylle gjestenes ønsker. Hotellet og ledelsen må sørge for at de ansatte er utstyrt med de rette verktøyene (myndighet, tekniske verktøy, frihet) samt kunnskapen (opplæring, kunnskap om brand og verdier) til å kunne håndtere serviceinteraksjonen på en ønskelig måte som er representativt både for brandet og hotellet. Jones og Lockwood (1989) presenterer en modell som viser hvilke måter en leder kan påvirke sannhetens øyeblikk, uten selv å være tilstede for å overvåke. Det har i denne oppgaven vært fokus på de indirekte påvirkningsområdene.

De psykososiale omstendighetene rundt sannhetens øyeblikk handler om at leder kan påvirke hvilke psykososiale rammer som er rundt serviceleveransen. Serviceleveransen er en interaksjon mellom to mennesker. En leder gjør, som tidligere nevnt, mye av grunnarbeidet når han jobber med rekruttering. Visse personlighetstrekk ansees til å være konstante. En leder kan dermed bestemme seg for visse personlighetstrekk som er spesielt godt egnet til å jobbe på det spesifikke hotellet, med de spesifikke gjestene. Dette tar igjen utgangspunkt i hotellets brand og verdiene som er tilknyttet dette brandet. Det gjelder å rekruttere ansatte som passer inn i bildet, og som identifiserer seg med, og viderefører brandets verdier. De ansatte på et hotell møter mennesker fra ulike land og kulturer, samt ulike mennesker som har forskjellige synspunkter på status og eierskap. En leder kan dermed påvirke de ansatte ved å lære dem til å takle komplekse sosiale situasjoner, og ved å gi dem verktøyene de ansatte trenger for å kunne handle i tråd med brandets retningslinjer.

Utviklingen av roller, scripting og service delivery systems bør skje med utgangspunkt i brandet og merkevaren. Slik som på casehotellet, Gabelshus, er det sterke verdier at de ansatte skal levere individuell og personlig service til gjestene. Da er det viktig at leder utvikler rammer som gir de ansatte mulighet til å jobbe etter disse verdiene. En leder på et hotell som Gabelshus, må være tydelig på hvilket brand de jobber innenfor, og de tilhørende verdiene. Videre må han være tydelig på hva han ønsker fra de ansatte, basert på dette. I tillegg til brand

og retningslinjer, må også ledere hensynta hvilket motivasjons- og kunnskapsnivå den enkelte ansatte befinner seg på, og deretter vurdere hvilken lederstil han bør rette seg etter. En leder kan opptre styrende og/eller støttende, ettersom hvilket nivå av motivasjon og evner den enkelte har. Ut i fra dette kan vi se at en leders bruk av scripts bør baseres på situasjon og kontekst. De ansatte kan dermed gjøre sin jobb, med verdiene og leders retningslinjer som grunnlag, samtidig som at de kan gjøre det på en måte som kjennes behagelig og ekte for den ansatte. På Gabelshus ansees de ansattes frihet i jobben som en viktig motivasjonsfaktor. Tillitt mellom leder og medarbeider blir dermed et viktig nøkkelområde. Leder må vise tillitt til de ansatte i form av myndiggjøring og ansvarsområder. De ansatte må vise at de er tillitten verdig ved å levere i tråd med brandet og hotellets verdier. I mange tilfeller kan myke elementer slik som verdier og organisasjonskultur være med på å fremme ønsket atferd hos de ansatte i større grad enn pre-programmerte scripts og forhåndsregisserte leveransesystemer. I dette tilfellet er også de ansattes motivasjon et viktig element. Ledere må kommunisere med de ansatte, og å jobbe med og få dem med seg. Organisasjonskultur kan være et viktig verktøy i denne sammenhengen.

Organisasjonskultur er et viktig påvirkningsområde for leder. Det gjelder at leder bygger en kultur som lar brandets verdier leve ut gjennom de ansatte. Vi ser fra caset at ledere har en viktig rolle i organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen er viktig i forhold til å få de ansatte med på laget. I tillegg gir det retningslinjer for hvordan de ansatte kommuniserer og forholder seg til hverandre og gjestene. Leder må dermed jobbe for å utvikle en kultur som setter rammer for et godt samarbeid blant de ansatte, og selv være gode rollemodeller for kulturen de legger opp til. Når ledere jobber med å bygge organisasjonskultur, må de jobbe med å involvere de ansatte. Det er viktig at de inkluderer de ansatte i bedriftens historie og stolthet. Dette skaper eierfølelse og engasjement hos de ansatte, som igjen går ut over deres jobbprestasjoner og motivasjon. For Gabelshus gjelder det å bygge en organisasjonskultur som i større grad er knyttet til hotellkjeden *Choice*. Med unntaket av ledelsen, er de ansattes lojalitet i større grad tilknyttet det enkelte hotellets verdier, fremfor kjeden som helhet.

Motivasjonen hos de ansatte på hotellet ligger i stor grad i indre motivasjonsfaktorer. Det er snakk om å innføre et belønningssystem som baserer seg på at de ansatte får belønning etter konkrete og målbare faktorer. Denne formen for motivasjonssystemer fikk ingen spesiell god mottakelse av de ansatte, da de føler at de lurer gjestene ved å få dem til å oppgradere rommet sitt, og på den måten måtte legge igjen enda mer penger på hotellet. Ledelsen her har en jobb i forhold til å overbevise de ansatte om at det å *spørre* gjesten om han vil ha oppgradert rom

ikke handler om å lure han, men å tilby han en ekstra service. Etter våre antakelser kan det å jobbe med mer fokus på Choice- og kjedekulturen være med på å gjøre de ansatte mer fokuserte og motiverte for å fremme hotellets og kjedens lønnsomhet, fremfor kun å fokusere på å gjøre gjestene fornøyde.

Ut i fra dette kan man konkludere med at leder kan ha stor kontroll på hvordan han utformer sitt produkt i forhold til å skape en merkevare og et servicekonsept. Det gjelder å etablere de riktige rammene rundt serviceleveransen og å ansette de riktige menneskene til å overlevere servicen til kundene. Videre er det viktig at de fysiske rammene er med på å fremme produktet. Lederens kontrollområder innenfor sannhetens øyeblikk er knyttet til hvilke styringsverktøy leder kan bruke for å styre sine ansatte. Leder må vurdere hvilke verdier som preger brandet, samt hvilke ansatte han har, og tilpasse sin lederstil deretter. Ved å etablere helhetlige rammer rundt serviceleveransen, og ved å trene opp de ansatte til å takle sosiale situasjoner, kan leder gi de ansatte selvsikkerhet og et godt grunnlag til å gå inn i serviceleveransen. I tillegg er det viktig at de ansatte har den kunnskapen og er myndiggjort på en slik måte at de er kapable til å takle situasjoner i serviceleveransen på en god måte. Videre kan leder gjennom arbeidsbeskrivelser, scripts og leveransesystemer gi retningslinjer til de ansatte i forhold til hva han ønsker fra dem. Til slutt er det viktig at leder etablerer og bygger en organisasjonskultur som samler og motiverer de ansatte. Organisasjonskulturen kan også være et viktig ledd i å inkludere og å samle de ansatte inn i brandets verdier, og kan på den måten være et viktig ledd i den interne markedsføringen. Det gjelder å benytte hotellets historie og stolthet og på den måten skape eierfølelse og engasjement, og dermed vilje til å gjøre en god jobb. På denne måten kan vi se, at selv om ikke leder kan være direkte til stede i alle serviceinteraksjoner, kan han med de nevnte verktøyene i stor grad legge til rette for at utfallet av serviceinteraksjonen er til det beste både for gjesten, den ansatte og organisasjonen, og også påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk!

## **10.0 Litteraturliste**

- Aaker, David. A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Armstrong, Gary og Philip Kotler. 2005. *Marketing: an introduction*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Asree, Susita, Mohammed Zain og Mohd Rizal Razalli. 2010. *Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol 22 No. 4, pp 500 – 516.
- Blanchard, Kenneth H. 2010. *Leading at a higher level: Blanchard on how to be a high-performing leader*. 2. utg. Harlow: Pearson
- Boshoff, Christo og Janine Allen. 2002. *The influence of selected antecedents on front staff's perceptions of service recovery performance*. Vol. 11, Issue 1. P. 63-90.
- Bowen, David E. And Benjamin Schneider (1985) *Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research*, i *Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Joseph A. Czepiel, Michael R. Solomom, og Carol F. Surprenant, eds. Lexington, MA: D. C. Heath and Company 127-47.
- Chernatony, Leslie de. 1999. *Brand Management Through Narrowing Down the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, pp. 157-179.
- . 2002. *Living the Corporate Brand: Brand Values and Brand Enactment*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5 No. 2+3.
- Choice Hotels. Clarion Collection.  
<http://www.clarioncollectionhotels.com/> (lesedato: 16.mai 2011)
- Cina, Craig. 1989. "Five steps to Service Excellence", in *Service Excellence: Marketing's Impact on Performance*, AMA 8th Services Marketing Conference Proceedings.
- Cricitto, Madeleine og Mohammed Youssef. 2003. *The human side of organizational agility*, *Industrial Management & Data systems*, Vol. 103 No. 6, pp 388-397.
- Deci, Edward L. og Ryan, Richard M. 1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer.
- Ellingsen, Kristen-Albert og Tom Rosendahl. 2001. *Markedsføring for reiselivet*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Fayol, Henri. 1965. *Industriell och allmän administration*. Stockholm: P. A. Norstedt & Soner.
- Fitzsimmons, James A. og Mona J. Fitzsimmons (red). 2000. *New service development: creating memorable experiences*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

- Gabelshus. Gabelshus hotell.  
<http://www.gabelshus.no/mereinfo.htm> (lesedato: 16.mai 2011)
- Gergen, Kenneth .J. og David Marlowe. 1970. *Personality and Social Behaviour*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hart, Christopher. 1988. *The power of unconditional service guarantees*. Harvard Business Review, 54-62.
- Hartline, Michael D. og O. C. Ferrell. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Imperical Investegation. *Journal of Marketing* 60 (4):52
- Helstrup, Tore og Geir Kaufmann. 2000. *Kognitiv Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heskett, James L. 1986. *Managing in the service economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Homans, Georg. 1962. *Sentiments and Activities-essays in social science*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Iversen, Nina M. og Leif E. Hem. 2005. Merkevarebygging av reisemål. I Ellingsen og Mehmetoglu (red.) *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, Peter og Andrew Lockwood. 1989. *The Management of Hotel Operations – an innovative approach to the study of hotel management*. London: Cassell.
- Kandampully, Jay. 2007. *Services management: the new paradigm in hospitality*. 2. utg. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Kaufmann Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Keller, Kevin L. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2. utg. New Jersey: Prentice Hall.
- Kunde, Jesper. 2000. *Corporate Religion*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Levitt, Theodore. 1976. *Production-line approach to service*. Harvard Business Review on Management (pp. 601-618) New York: Harper & Row.
- Lovelock, Christopher H. 1992. *Managing service: marketing, operations, and human resources*. 2. utg. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International.

- Martin, William B. 1986. *Defining what quality service is for you. Cornell HRA Quarterly*, pp. 32-38.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row
- Mitchell, Terrence R. og James R. Larson, Jr. 1987. *People in Organizations: an introduction to organizational behavior*. 3. utg. New York: McGraw-Hill.
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Parasuraman, Andrea, Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry. 1985. *A Conceptual Modell of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing*. 49(4):41.
- Paulin, Michèle, Ronald J. Ferguson og Ana Maria A. Salazar. 1999. "External effectiveness of service management: a study of business-to business relationships in Mexico, Canada and the USA". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 7, pp 326-329.
- Porter, Lyman W. og Edward E. Lawler 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
- Prabhu, Vas .B., Andrew Robson og Ed Mitchell. 2002. *Business excellence in the public sector- a comparison of two sub-groups with the 'private' sector, The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 1, pp. 34-43.
- Pringle, Hamish og Marjorie Thompson. 1999. *Brand Spirit, how cause related marketing build brands*. Chichester; New York: Wiley.
- Ransley, Josef og Hadyn Ingram. 2004. *Developing Hospitality Properties & Facilities*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Rokeach, Milton. 1976. *The nature of human values and values system*. I: E. P. Hollander og R. G. Hunt (red.). *Current perspectives in social psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Schein, Edgar og Pat Joynt 1990. *Karrieredynamikk – mennesker i utvikling*. Nittedal: Management data.
- Shostack, Lynn G.1984. *Designing services that deliver*. Harvard Business Review vol. 62, pp. 133-139.
- Surprenant, Carol. F., og Solomon, Michael. R. 1987. "Predictability and personalization in the service encounter", *Journal of marketing*, vol 51 April, pp. 86-96
- Watle, Per Arne 2006. *Den rause lederen. På jakt etter meningen med arbeidslivet*. Oslo Kagge Forlag.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications

# **BACHELOROPPGAVE**

- VÅREN 2011-

## **Appendiks**



## **LEDERES VERKTØY I SANNHETENS ØYEBLIKK**

*Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?*

**BA Hotell- og relasjonsledelse 2008-2011**

*36023231, 36024245, 90127920*

**Innleveringsdato:** 10. Juni 2011



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Intervjuguider og referater

Disse intervjuguidene skal ikke fungere som et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuene. De ulike temaene springer ut av de forskningsspørsmålene som vi skal belyse.

### **Innledning:**

Vi er studenter fra Markedshøyskolen i Oslo. Denne oppgaven er det siste leddet i å fullføre vår utdanning innen Hotell- og Relasjonsledelse. I denne oppgaven skal vi se på i hvilken grad ledelsen har mulighet til å påvirke sannhetens øyeblikk gjennom de ansatte og hvilke verktøy de kan bruke. Oppgaven tar utgangspunkt i Clarion Collection Hotell Gabelshus på Frogner.

Vår problemstilling er: *Hvilke verktøy kan leder bruke for å påvirke de ansatte i sannhetens øyeblikk?*

Formålet med undersøkelsen er å få en dypere forståelse av hvilke verktøy ledere har for å påvirke og sikre at de ansatte leverer ønsket servicenivå i serviceleveransen. Med dette ønsker vi å lære mer om hvordan et hotell kan bruke serviceleveransen og utnytte elementer med denne til å oppnå ønsket operasjonelle mål og lønnsomhet for bedriften.

Resultater fra dette prosjektet som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form hvis ikke annet er avtalt.

Som informant kan intervjuet avbrytes når som helst.

Takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

36023231, 90127920, 36024245



## **Innholdsfortegnelse**

<b>1.0</b>	<b><u>Intervjuguide: Resepsjonsmedarbeidere</u></b>	<b><u>s. 4</u></b>
1.1	<u>Referat: Informant 1</u>	<u>s. 6</u>
1.2	<u>Referat: Informant 2</u>	<u>s. 10</u>
<b>2.0</b>	<b><u>Intervjuguide: Resepsjonssjef</u></b>	<b><u>s. 15</u></b>
2.1	<u>Referat: Informant 3</u>	<u>s. 18</u>
<b>3.0</b>	<b><u>Intervjuguide: Hotelldirektør</u></b>	<b><u>s. 23</u></b>
3.1	<u>Referat: Informant 4</u>	<u>s. 26</u>

## **1.0 Intervjuguide: Resepsjonsmedarbeidere**

### **Servicekonsept**

- Hva forstår du med ordet ”Servicekonsept”?
- Kan du beskrive servicekonseptet på Gabelshus?
- På hvilken måte bruker du brandet og verdiene som er knyttet til brandet i kundemøtet?
- Hvordan vil du at Gabelshus skal oppleves av gjestene?
- Hvilken verdi, form, opplevelse og fordel opplever gjestene med servicen på Gabelshus?
- Hva ønsker ledelsen å oppnå? Hva ønsker de ansatte å oppnå? Hva ønsker gjestene å oppnå?
- Hva kjennetegner *merkevaren* Gabelshus? Hvordan differensierer Gabelshus seg fra konkurrenter? Hva gjør du for å leve ut merkevaren i serviceleveransen?

### **Sannhetens øyeblikk**

- Møtet mellom gjest og ansatt kalles ofte ”*Sannhetens øyeblikk*”. Hva forstår du med dette?
- Hvordan jobber du med ”sannhetens øyeblikk” i møte med dine gjester?
- Hva gjør du for å representere hotellet på en positiv måte i sannhetens øyeblikk?
- Serviceleveransen vurderes på to dimensjoner; at oppgaven utføres og – *hvordan* dette gjøres. Føler du at du har mulighet til å yte servicen du ønsker? Evt. hva hindrer deg? Hvordan kan serviceleveransen gjøres lettere for deg?
- Hva mener du skal til for å gjennomføre en vellykket serviceleveranse?

### **Ledelsens kontrollområder**

- Har din nærmeste leder noen direkte påvirkning på deg i din jobbhverdag for hvordan du gjennomfører et kundemøte?
- Hvordan vil du beskrive møtet med gjestene som en sosial interaksjon?
- Kan du beskrive deg selv som serviceyter? – hvilke deler av din personlighet er særlig viktig i serviceleveransen?
- Hva påvirker din atferd i serviceinteraksjonen?
- Hvordan endrer du oppførsel etter hvilke gjester du er i interaksjon med?
- Hvordan mener du følgende elementer påvirker serviceleveransen:
  - *Status*

- *Kultur*
- *Eierfølelse*
- Hvilken rolle spiller du i interaksjon med gjesten? I hvilken grad er denne rollen styrt og regissert av din leder?
- Hva gjør leder for å ”styre” de ansattes oppførsel?
- Kan du beskrive din rolle i serviceleveransen? Hvilken del av denne rollen er leder med på å påvirke?
- Hva gjør du når du skal sjekke inn en gjest? I hvilken grad er dette beskrevet i en arbeidsbeskrivelse?
  - *I hvilken grad er arbeidsdagen preget av scripts?*
  - *I hvilken grad har de ansatte frihet i forhold til scriptene?*
  - *Hvor mange scripts må de forholde seg til?*
- Hvordan stemmer din serviceytelse overens med servicekonseptet hotellet opererer med? Hva gjøres for å leve ut brandet?

### **Organisasjonskultur**

- Hvordan vil du beskrive Gabelshus sin organisasjonskultur?
- Hvilken funksjon har organisasjonskulturen hos Gabelshus?
- På hvilken måte påvirker organisasjonskulturen deg i jobben din?
- Hvordan uttrykker dere organisasjonskulturen?
- Hva motiverer deg i din jobbhverdag?
- Hvilke verdier jobber dere etter? Hvordan etableres disse? Hva gjøres for å implementere dem? Hvordan leves de ut? Hvilken funksjon har verdiene? Hvordan jobber ledelsen med å formidle verdiene?
- Hvilken rolle har lederen i organisasjonskulturen?
- Hvordan mener du at lederen kan påvirke serviceleveransen?

## **1.1 Referat: Informant 1**

Informant 1 er en mann som har jobbet på hotell Gabelshus siden 1989. Han er fast ansatt i resepsjonen og jobber fulltid.

Informant 1 introduserer med å forklare at hotellet er et gammelt hus med 114 rom, med mange faste gjester. Ingen dager er like. Noen ganger kan det komme en stor gruppe mennesker, mens andre dager kan det komme en familie som bare skal sove hos oss.

Gabelshus var tidligere eid og drevet av en dame. Det var spennende da Gabelshus skulle bli et kjedehotell og det har bare utviklet seg i en positiv retning. Han forklarer at de har fått flere gjester, og siden de fortsatt har stor frihet til å drive hotellet på sin egen måte, er det ikke store forskjeller på Gabelshus og Clarion Collection Hotell Gabelshus. Men det var ikke bare enkelt. Det var uvant å endre på veletablerte rutiner. Informanten trekker frem en utfordring han la spesielt merke til var overgangen fra å svare "Gabelshus" på telefonen, til å måtte svare "Clarion Collection Hotell Gabelshus" når telefonen ringte. Dette har likevel nå blitt en innarbeidet rutine som han ikke tenker så mye på lenger.

### **Servicekonsept**

Informanten forteller at det er viktig å kjenne igjen gjestene når de ankommer hotellet og å kjenne til deres behov. *"Alle gjester er forskjellige, og har forskjellige behov. Det gjelder at man husker de ulike gjestene, som for eksempel hvilke rom de ønsker å bo på, eller om de har andre spesielle behov på rommet."*

Informanten mener at det er mye å oppleve på Gabelshus. Gjestene skal få det de ønsker, og en opplevelse av å bo i en "pen" del av Oslo. De blir tilbudt frokost og kveldsbuffé. Hotellet er kjent for sin rolige atmosfære, sitt særpreg, lokalisering utenbys og hyggelige ansatte. I tillegg har hotellet flere hyggelige stuer som gjestene kan oppholde seg i. Historien er en viktig del av hotellet og kulturen blant de ansatte og skaper stolthet og tilknytning til stedet.

Man klarer ikke alltid å levere serviceleveransen. Den største utfordringen er lang avstand fra resepsjonen til rommene og at man ofte er alene om kvelden. *"Hvis for eksempel en gjest i andre etasje mangler håndkle på rommet, kjennes det veldig dumt at man må be gjesten komme ned til resepsjonen for å hente et håndkle selv. Men når man står her alene, har man ikke sjanse til å få gått opp på rommet, altså. Da gjelder det bare å beklage, og forklare at de selv må hente det. Det hele blir litt dumt, fordi det er vi som har gjort en feil, da er det dumt*

at gjesten må lide for det". Han ønsker seg derfor en medhjelper- en "altnuligmann", som kan hjelpe til der det er behov, rundt omkring på hotellet "altnuligmann", som kan hjelpe til der det er behov, rundt omkring på hotellet.

*"For å gjennomføre en vellykket serviceleveranse må vi gjøre det som gjesten ønsker".* Informanten forklarer at for å finne ut hva gjesten ønsker, gjelder det å se og å lytte til gjesten. Likevel er det også viktig at gjestene er flinke til å si i fra hva de ønsker seg. *"Vi må utnytte det vi får vite av gjesten, og det vi vet av erfaring".* Videre legger han til; *"Hvis vi vet at det kommer en gjest som er svært stor av størrelse, forsøker vi å legge dem inn på de større rommene, fremfor de aller minste".* Det gjelder å huske gjesten. Ærlighet og kommunikasjon er viktige stikkord. I tillegg prøver han å yte ekstra service ved å ha oversikt over gjestens tidligere ønsker. Dette kan for eksempel være en bestemt avis eller at noen gjerne vil ha badekar på rommet. På denne måten slipper gjesten å ytre sitt ønske hver gang de kommer.

Han trekker frem at han har stor frihet i jobben sin, og for å gjøre kundene fornøyde. Det er viktig for Choice at ansatte sier positive ting om kjeden til sine gjester.

### **Sannhetens øyeblikk**

Informanten trekker frem at gjestens førsteinntrykk skapes når den ankommer hotellet og ser hotellets fasade. I forhold til dette trekker han frem viktigheten av at alt er rent og i orden, og at det ikke står fullt av kaffekopper rundt omkring. Det er viktig å se gjestene fra første stund. Til og med gjesten som står bakerst i køen. *"Man må forsøke å tenke på hvordan man selv som gjest, vil bli tatt i mot og behandlet".* Han trekker frem viktigheten at den enkelte gjest føler seg sett når han ankommer stedet. Hvis det er kø foran resepsjonen eller at han står opptatt med en annen gjest, er det viktig å få øyekontakt med gjesten bakerst i køen. På den måten føler gjesten seg sett og vet at de vil få samme service når det er deres tur. Informanten mener at et viktig suksesskriterie er å ta utgangspunkt i gjesten. *"Hvis ikke gjesten selv er tydelig på det de vil ha, må vi stille gode spørsmål for å finne ut av dette. Videre må vi handle på bakgrunn av dette".*

Når gjesten ankommer hotellet er det visse rutiner som skal etterfølges: først spør man hvem gjesten er, hvor mange netter han ønsker og tilbyr gjesten et tilgjengelig rom. Informanten er også opptatt av å alltid ønske gjesten "velkommen til oss". I møte med gjesten ber man om kredittkort og spør om gjesten er medlem av Choice club. Dette er obligatoriske ting han skal spørre om. Videre handler det om å informere hvis gjesten aldri har vært der før. Dette kan

være informasjon om åpningstidene til buffeten, hvordan nøkkelen til rommet fungerer, hva som finnes av fasiliteter, eller andre ting som kan være interessant for gjesten. Han forteller at han aldri har fått noen instruksjoner for hvordan han skal ta i mot gjesten. Han føler at han har stor frihet til å være seg selv, og til å gå langt for å få fornøyde gjester.

### **Ledelsens kontrollområder**

Informanten mener at ledelsen ikke har direkte påvirkning på hvordan han gjør jobben sin. Han mener likevel at leder kan påvirke ved å legge til rette med visse rammer rundt serviceleveransen: *”Lederen kan påvirke serviceleveransen ved å stole på meg, stort sett være enig med meg, og mene at det jeg gjør er viktig”*. Som serviceyter beskriver informanten seg selv som en som er glad i mennesker og som liker å hjelpe til.

Informanten får spørsmål om hvordan han endrer atferd og oppførsel etter som hvilke gjester han er i interaksjon med:

*Status:* *”Det kan være vanskelig å være hyggelig når gjesten ser ned på resepsjonistene”*, sier han. Han merker at han blir annerledes og sint – men han prøver så godt han kan å skjule det for gjesten. Han forklarer at det kan være vanskelig å tilfredsstille gjester med spesielt høye krav. Hvis gjesten ønsker et stort rom med stort bad har de kommet til feil hotell (for eksempel amerikanske gjester vil ofte ha det stort!). Da kan de være sure og nedlatende og det kan bli vanskelig å være høflig tilbake.

*Kultur:* Han opplever lite utfordringer når det gjelder kultur, men påpeker at amerikanere til tider kan være utfordrende og kravstore.

*Eierfølelse:* Han er stolt av arbeidsplassen sin og snakker om ”mitt hus”. Når gjester klager eller er misfornøyde med oppholdet sitt, kan han til tider ta det personlig. Informanten sier at han i enkelte tilfeller har sagt at hotellet er fult, når han har fått henvendelser fra gjester som tidligere har vært misfornøyde med oppholdet sitt. *”Det er ingen vits i å ha gjester som er misfornøyde her”*.

Informanten er bevisst på sin rolle i møte med gjesten. Han spiller en viktig rolle ved at han leverer det første og siste inntrykket på hotellet. Hans rolle er ikke regissert og styrt av en leder. Han har sin måte å gjøre sine oppgaver på. Om ledelsen hadde en liste over ting man skal si – som et manus, hver gang en gjest er innom, hadde det blitt falskt og skuespill. Dette passer ikke på dette hotellet, mener han.

## **Organisasjonskultur**

Organisasjonskulturen er med på å skape et godt arbeidsmiljø som igjen gjør at det er lite utskifting av ansatte. De ansatte er et team og står sammen. Hotelldirektøren er flink til å gå til resepsjonen, hilser på og tar en prat med resepsjonistene. Da prater de litt om jobb, men også privat. Han omtaler kulturen som fin og at alle hjelper hverandre der det trengs.

Funksjonen for organisasjonskulturen er at den gjør det lett å be om hjelp på tvers av avdelingene. Som for eksempel at resepsjonistene hjelper til i baren, serverer under middag de gangene det er stor pågang. Han mener at det er litt splittet kultur siden lederne holder litt for seg selv ved å for eksempel spise middag sammen. Hotelldirektøren binder avdelingene og ansatte sammen, i alle fall i resepsjonen. For å skape en god organisasjonskultur må lederen være flink til å lytte. Lederen må høre på de ansattes versjon av en sak, før de hører på gjesten.

Et av tiltakene fra ledelsen når det gjelder å implementere Choicekultur på Gabelshus er å ta med ansatte på den årlige Vinterkonferansen. Informanten forklarer at det var spennende og at verdiene *energi, mot og begeistring* sto sterkt i fokus. Informanten ble veldig motivert av dette, men det dabbet fort av etter hjemkomsten.

## **Motivasjon**

Intervjuer resonnerer og sier at han helt klart har en indre drivkraft og indre motivasjon for jobben sin. Hvor henter han inspirasjonen til å være så engasjert og opptatt av gjestene? Hva motiverer han? *"Det som motiverer meg å komme på jobb er gjestene. Det er utrolig mange hyggelige gjester som bor hos oss!"*. For han ligger det mye motivasjon i utfordringene med å få gjestene fornøyde. Han får stor indre glede av å hjelpe gjestene og å gjøre dem fornøyde, og se at de samme gjestene kommer igjen gang på gang.

Når informanten blir presentert for resepsjonssjefens planer om å innføre et bonus-/belønningssystem som skal belønne mersalg og oppsalg hos de ansatte, blir informanten skeptisk: *"Hadde jeg ønsket å tjene mye penger, hadde jeg valgt en annen jobb"*. Selv om han synes det er hyggelig å få positive tilbakemeldinger når han har gjort noe bra, er han mer opptatt av gjestene. Han sier videre at i stedet for å jobbe for å utvikle belønningssystemer for å motivere de ansatte, kan de heller jobbe enda mer for å gjøre gjestene fornøyde.

## **1.2 Referat: Informant 2**

Informant 2 er en kvinne som har jobbet som resepsjonist på Gabelshus i 14 år. Hun beskriver overgangen fra å bare være et lite hotell til å bli en del av en hotellkjede som skremmende. *”Plutselig skulle man forholde seg til flere sjefer, og et mye større system, med regler som etableres utenfor husets fire vegger”*. Hun vet hva hovedprinsippene til Choice er og har fått det skriftlig implementert fra ledelsen, samt at hun har fått tilført ny kunnskap. *”Før visste jeg ingenting om andre hoteller. Det eneste jeg visste var hva som foregikk innenfor disse fire veggene. Nå har jeg et annet forhold til det, og er blitt mer nysgjerrig på andre hoteller”*. Overgangen var heller ikke så stor siden verdiene til Gabelshus og Clarion Collection var ganske like og de fikk stor frihet til å utforme hotellet slik de selv ønsket. Dette resulterte i at overgangen ikke ble så stor. En av de største utfordringene ved overgangen var at vi måtte svare *”Clarion Collection Hotell Gabelshus”* i telefonen i stede for bare *”Gabelshus”*.

### **Servicekonseptet**

For servicekonseptet til Clarion Collection Hotell Gabelshus, er det viktig å være imøtekommende og gjestfri mot gjesten. Hun har stort fokus på å gjøre gjestene fornøyd. I brandet Clarion Collection er det en veldig sterk verdi at hotellet skal fremstå som et annet hjem for sine gjester. Hun jobber dermed med å skape en hjemmekoselig stemning, og prøver å få gjestene til å ville besøke hotellet igjen og igjen. Sterke verdier i brandet er også individuell og personlig service. Informanten forteller at det er viktig for henne å ha en god tone med gjestene. Gjestene som er der hver uke, blir hun gjerne godt kjent med. Når det er tid slår hun av en prat med dem: *”Vi prater om alt mulig! Om det er været, ting som skjer i Oslo, store eventer, også er det en stor andel gjester som er menn her, dermed blir det en del prat om sport”*

Informanten forklarer prosessen når gjestene ankommer:

Når gjesten ankommer hotellet blir de sjekket inn og spurt om de har spesielle ønsker. Hun er alltid blid og positiv og prøver å oppfylle gjestens behov. For stamgjester som ofte har sine faste rom eller romtype, er det viktig å påpeke at deres ønske er hensyntatt. Informanten mener at det er hyggelig med faste gjester, og at det blir mer avslappet. *”Vi kjenner gjesten, og gjesten kjenner oss. Det gjelder at vi klarer å gjøre den enkelte gjesten fornøyd med å tilpasse oss deres ønsker og behov.”* Hun forklarer videre, at hvis situasjonen er slik at hvis den faste gjesten av en eller annen grunn ikke får sitt ønske oppfylt, er det viktig å forklare



situasjonen, og å være ærlige med dem. På denne måten forklarer hun at hun har sett gjesten og gjestens ønske, men at hun dessverre ikke klarer å oppfylle det denne gangen. For å kunne gjennomføre en vellykket serviceleveranse på man kunne gi det lille ekstra. ”*Vi må bruke den informasjonen som gjestene gir oss.*”. Videre forklarer hun at man må føle seg fram til hva gjesten vil ha og ønsker. ”*Vi forsøker å være i dialog med gjestene, og er åpne og ærlige med dem. De fleste gjestene blir fornøyde så lenge de vet at vi har forsøkt å gjøre det vi kan for å gjøre dem fornøyde*”.

Intervjuer spør om hvordan informantene stiller seg til scripts og grundige og detaljerte arbeidsbeskrivelser. På dette svarer hun at dette passer dårlig med gjestene og det å levere personlig og individuell service. ”*Det lille ekstra kan ikke skrives ned*”, sier hun. I tillegg trekker hun frem friheten hun har i jobben sin som en svært viktig motivasjonsfaktor. Hvis hennes jobb skulle regisseres og styres av en leder, hadde hun følt at hun hadde mistet en veldig verdifull del av jobben hennes.

### **Sannhetens øyeblikk**

Gjestens første opplevelse med hotellet er fasaden. Det er her førsteinntrykket skapes. Hun trekker derfor frem viktigheten av at alt er på plass og ordentlig når gjestene ankommer hotellet. Hun er opptatt av å gi gjestene en imøtekommende velkomst, og at alle gjester skal føle seg velkommen og ivaretatt. Hun presenterer hotellet ved å si positive ting, være imøtekommende med gjesten, og å ta seg tid til en prat med gjesten hvis forholdene ligger til rette for det.

Informanten mener at det er vanskelig å si om lederen påvirker henne i sannhetens øyeblikk, fordi de nylig har fått en ny leder. Hun føler likevel at hun har fått et inntrykk av at han virker positiv og er effektiv, og har dermed stor tro på et godt samarbeid. Tidligere leder la til rette for et godt samarbeid. gjorde det slik at alle samarbeidet like godt sammen, og på den måten påvirker dette gjester og serviceleveransen. Hun håper dermed at den nye resepsjonssjefen fokuserer på samarbeid. En ny leder kan by på utfordringer for innarbeidede rutiner. Dette er ikke alltid positivt, men informantene er likevel opptatt av at man må kunne komme til enighet om hvordan ting skal være. Hun innrømmer at det nok er vanskelig å komme inn som ny leder på hotellet. Lojale ansatte som har jobbet på stedet i mange år har et ganske statisk forhold til rutinene sine, og er lite åpne for å prøve å gjøre ting på en annen måte – fordi det alltid har vært slik det er nå!

## Ledelsens kontrollområder

Informanten blir bedt om å beskrive sin rolle på hotellet. Hun konkluderer raskt med at hennes rolle handler om å være serviceyter. I denne rollen er det viktig å være til stede for gjestene. Når hun beskriver seg selv, mener hun selv at hun til tider kan være ganske sjenert og tilbaketrukket. Likevel er hun rolig, avslappet og ekte i møtet med gjestene. ”*Jeg tror ikke en servicearbeider må være utadvent. Det viktigste er nok at man har en grunnleggende respekt for andre mennesker, og har et oppriktig ønske om å hjelpe til*”, sier hun. En viktig del av jobben hennes handler om å være i sosial interaksjon med gjestene. Resepsjonisten forteller at det er lettere å komme i dialog med en sosial og utadvent gjest. Den uformelle tonen mellom gjest og ansatt er en viktig del av servicekonseptet på hotellet, mener hun. Informanten føler seg trygg på sin egen jobb. Hun mener dette kan være på grunn av at hun får respekt for den kunnskapen hun har, i tillegg til at hun vet at hun har stor frihet til å kunne gjøre det som passer best når det kommer til å møte gjestene.

Hun har følgende å si om hvordan de følgende faktorene påvirker og/eller endrer hennes atferd:

*Status:* Informanten uttrykker at hun ikke opplever mye statusforskjeller. Hun føler selv at hun stort sett har hyggelige gjester. Likevel kan gjester ha både gode og dårlige dager, men det går fort bort og blir glemt. Hun blir videre spurt om hvordan hun opplever at gjester til tider kan oppføre seg nedlatende overfor ansatte på hotellet. Hun forandrer ikke så mye i oppførsel når gjesten er nedlatende. Gjester behandles likt med samme respekt, og hun forsøker alltid å være blid og vennelig tilbake, selv om gjesten er litt skarp og småsur.

*Kultur:* Våre gjester er stort sett nordmenn, engelskmenn, russere og amerikanere. Disse er ganske like i kultur og oppførsel. Likevel merker hun at noen gjester er mer kravstore enn andre. Amerikanerne skal for eksempel skal ha alt *stort*. Rike kinesere har også høye forventninger. Selv om hun selv synes at hotellet holder en bra standard påpeker hun at gjester med spesielt høye forventninger burde bo på et større hotell; ”*Gjester med spesielt store forventninger til eksklusivitet, bør bo på et større hotell.*”

*Eierfølelse:* Hun er stolt av arbeidsplassen sin, og føler sterk eier- og tilhørighetsfølelse. Hun blir glad når gjestene skryter av hotellet, og når hun ser at gjestene kommer tilbake gang på gang.

## Organisasjonskultur

Informanten påpeker at hun har faste arbeidsoppgaver på Gabelshus, men at ansatte stort sett gjør som de vil, og tar egne beslutninger, innenfor hotellets rammer. Visse ting er relatert til deres stilling. Hver dag er det en sjekklister som skal gjennomgås. Dette går på praktiske ting som sikkerhetslister, oppgjør etc. Det er ingen spesielle instruksjoner på hvordan hun skal jobbe. Hun er selvstendig, og syntes ikke at det hadde vært like gøy å dra på jobb hvis alt skal være styrt av regler. Rutiner er godt innarbeidet. Hun har hatt den samme stillingen i 14 år. Alle får sine faste rutiner etter hvert, og utvikler sine egne måter å gjøre ting på. Likevel lærer man av hverandre derfor gjør man ting ganske likt.

Gabelshus følger Choice sine retningslinjer på grunn av at det er en hotellkjede. Dette setter visse krav og retningslinjer både for brandet og hotellkjeden som helhet. Likevel er hotellet relativt fritt til å ta egne avgjørelser, så lenge det tas i tråd med brandet. Selv om konseptet på Gabelshus er løst og uformelt er det visse normer og regler å forholde seg til. Det er visse regler å forholde seg til. På Gabelshus finnes ingen bestemt kleskode og ingen arbeidsuniform. I tillegg er det slipsforbudt for mennene som er ansatt på Gabelshus, men man burde helst gå med sorte bukser og nøytrale farger. *”Vi bør ha mørk bukse, og en nøytral overdel, men så veldig strenge retningslinjer har vi ikke. Ofte synes gjestene at det er vanskelig å se hvem som jobber her og hvem som er gjester”*. De fleste Clarion Collection - hotellene bruker uniform. Hun synes at det er veldig deilig å få slippe dette, og mener at dette gjør at hun slapper av og kan være seg selv i serviceleveransen. Regler for dette blir styrt av ledelsen på Gabelshus.

Informanten føler at det ikke er et stort fokus på Choice sine kjerneverdier; *energi, mot og begeistring* på hotellet. Ledelsen har større fokus på dette enn de ansatte. Informanten tror at dette bygger på at hotellet har sin egen stolte historie og sine egne verdier som er godt implementert i både hotellet og de ansatte. Hun føler også at ledelsen, som har mer med Choice eksternt å gjøre, blir mer inkludert og trukket inn i kjerneverdiene enn de ”vanlige ansatte”. Hun føler likevel at alle ansatte er på lik linje. De spiser lunsj sammen og er sosiale på jobb. Hun påpeker likevel at det er lite sosialt som foregår utenfor jobben.

Nyansatte finner fort plassen sin på hotellet. Dette gjelder ikke bare hvordan systemet fungerer, men også for historien bak hotellet. Dette er et gammelt hotell og det har kun vært kvinnelige eiere og drivere. Dette var en sterk og bestemt kvinne som styrte hotellet med det

som beskrives som en ”jernhånd”. De ansatte hadde stor respekt for denne eieren. Hun drev hotellet i 60 år. Hun kjøpte hotellet da hun var 24 år gammel i 1945 og eide hotellet frem til 2004. Dette er et hotell med et godt rykte. Informanten føler stor lojalitet til hotellets historie, og den tidligere ”førstedamen”. ”*Jeg føler kanskje litt at jeg skylder henne det..*”, sier hun. Det settes også stort fokus på å lære de nyansatte om hotellets historie og bakgrunn; ”*Hotellets historie er en veldig viktig del av hotellet. Jobber man her, må man være kjent med hotellets historie*”, sier informanten, og legger til at også mange av gjestene spør etter historien på Gabelshus.

## **Motivasjon**

”*Min motivasjon er i stor grad knyttet til gjestene og hyggelige kollegaer.*” Det å tilfredsstille gjestene, og å komme i kontakt med dem er viktige deler av jobben hennes, og viktige motivasjonsfaktorer for henne i dagliglivet.

Choice har et belønningssystem som går ut på å verve flest mulig medlemmer til Choice club, eller å selge oppgraderte rom og mersalg. For de ansatte som klarer dette er det bonuser og belønninger i form for bonus og pengegaver. Videre forteller hun at de også har interne belønningssystemer for de som selger mest, og er best på oppsalg. Her kan de ansatte vinne en flaske med vin, i tillegg til ”heder og ære”. Vår informant er ikke spesielt ivrig etter slike konkurranser. Hun blir spurt om belønningssystemene de jobber etter har noen effekt. ”*Både og*”, svarer hun. Hun forklarer videre at prisene til tider er veldig stive, dette til tross for at hotellet har små rom. Hun føler at hun lurte gjesten ved å be gjesten om å betale mer. Informanten indikerer videre at lederen, gjennom å gi sine ansatte relativt frie tøyler og å gi tilbakemeldinger som ris og ros kan øke motivasjonen hos ansatte. ”*Det er alltid koselig å få tilbakemeldinger, men det er ikke avgjørende for at jeg kommer på jobb*”. I tillegg til ros og tilbakemeldinger, er eierskap og trivsel på arbeidsplassen viktige motivasjonsfaktorer for informanten.

## 2.0 Intervjuguide: Resepsjonssjef

### Servicekonsept

- Hvordan har du opplevd dine første uker på Gabelshus?
- Hva forstår du med ordet ”Servicekonsept”?
- Kan du beskrive servicekonseptet på Gabelshus?
- **Leder:** Hvilke fordeler ser du bak merkenavnet? – hvor sterkt er brandet?
- **Leder:** Hva gjør du for å implementere merkenavnet hos de ansatte?
- **Leder:** Hvordan jobbes det med branding i de ulike avdelingene?
- Kan du beskrive forskjellen mellom Gabelshus og Royal Christiania (tidligere arbeidsplass, red.anm.)?
- På hvilken måte bruker du brandet og verdiene som er knyttet til brandet i kundemøtet?
- Hvordan vil du at Gabelshus skal oppleves av gjestene?
- Hvilken verdi, form, opplevelse og fordel opplever gjestene med servicen på Gabelshus?
- Hva ønsker ledelsen å oppnå? Hva ønsker de ansatte å oppnå? Hva ønsker gjestene å oppnå?
- Hva kjennetegner *merkevaren* Gabelshus? Hvordan differensierer Gableshus seg fra konkurrenter? Hva gjør du for å leve ut merkevaren i serviceleveransen?

### Sannhetens øyeblikk

- Møtet mellom gjest og ansatt kalles ofte ”Sannhetens øyeblikk”. Hva forstår du med dette?
- Er du bevisst på sannhetens øyeblikk i møte med dine gjester?
- Hva gjør du for å representere hotellet på en positiv måte i sannhetens øyeblikk?
- Serviceleveransen vurderes på to dimensjoner; at oppgaven utføres og – *hvordan* dette gjøres. Føler du at du har mulighet til å yte servicen du ønsker? Event. Hva hindrer deg? Hvordan kan serviceleveransen gjøres lettere for deg?
- Hva mener du skal til for å gjennomføre en vellykket serviceleveranse?
- De ansatte påpeker at det er utfordrende å være én på jobb om kvelden, og at det til tider hindrer dem i å levere ønsket servicenivå. Hva tenker du om dette?

## **Ledelsens kontrollområder**

- Hvilke typer personer og karaktertrekk ser du etter når du rekrutterer?
- Har din nærmeste leder noen direkte påvirkning på deg i din jobbhverdag for hvordan du gjennomfører et kundemøte?
- Hvordan vil du beskrive møtet med gjestene som en sosial interaksjon?
- Kan du beskrive deg selv som serviceyter? – hvilke deler av din personlighet er særlig viktig i serviceleveransen?
- Hva påvirker din atferd i serviceinteraksjonen?
- Hvordan endrer du oppførsel etter hvilke gjester du er i interaksjon med?
- Hvordan mener du følgende elementer påvirker serviceleveransen:
  - *Status*
  - *Kultur*
  - *Eierfølelse*
- Hvilken rolle spiller du i interaksjon med gjesten? I hvilken grad er denne rollen styrt og regissert av din leder?
- Hva gjør leder for å ”styre” de ansattes oppførsel?
- Kan du beskrive din rolle i serviceleveransen? Hvilken del av denne rollen er leder med på å påvirke?
- Hva gjør du når du skal sjekke inn en gjest? I hvilken grad er dette beskrevet i en arbeidsbeskrivelse?
  - *I hvilken grad er arbeidsdagen preget av scripts?*
  - *I hvilken grad har de ansatte frihet i forhold til scriptene?*
  - *Hvor mange scripts må de forholde seg til?*
- Hvordan stemmer din serviceytelse overens med servicekonseptet hotellet opererer med?  
Hva gjøres for å leve ut brandet?

## **Organisasjonskultur**

- Hvordan vil du beskrive Gabelshus sin organisasjonskultur?
- Hvilken funksjon har organisasjonskulturen hos Gabelshus?
- På hvilken måte påvirker organisasjonskulturen deg i jobben din?
- Hvordan uttrykker dere organisasjonskulturen?
- Hva motiverer deg i din jobbhverdag?

- Hvilke verdier jobber dere etter? Hvordan etableres disse? Hva gjøres for å implementere dem? Hvordan leves de ut? Hvilken funksjon har verdiene? Hvordan jobber ledelsen med å formidle verdiene?
  - Hvilken rolle har lederen i organisasjonskulturen?
  - Hvordan mener du at lederen kan påvirke serviceleveransen?
  - De ansatte virker til å være lite opptatt av *energi, mot og begeistring*. Hvordan forholder du deg til dette?
  - Hva slags forhold ønsker du at de ansatte skal ha til disse verdiene?
- 
- Hvordan forholder du deg til å være leder i *brandet* Clarion Collection opp mot å være leder på *de ansattes* Gabelshus?
  - Hva kan du si om situasjonsbestemt ledelse og hvordan bruker du det på Gabelshus?

## **2.1 Referat: Informant 3**

Informant 3 er mann på 28 år, og nyansatt som resepsjonssjef på Gabelshus. Han er tidligere student ved Markedshøyskolen, og har før Gabelshus blant annet jobbet på Royal Christiania og Q33.

### **Overgangen fra Royal Christiania til Gabelshus**

Informanten innleder med å si at det er mange utfordringer ved overgangen fra det store travle sentrumshotellet Royal Christiania til stille og rolige Gabelshus. På Gabelshus kreves det at han som leder har mye mer økonomisk forståelse da de ikke har egen økonomiavdeling og revisor til å styre med dette. Dette syns han er spennende, men til tider litt kjedelig. Som ny i stillingen som resepsjonssjef trekker han frem at det er en stor fordel å ha forståelse for kjeden. Det er mye å sette seg inn i, spesielt i det administrative. For eksempel salg, priser, fortjeneste, tenke langsiktig økonomi og avgjørelser for fremtiden.

På Gabelshus må han forholde seg til en annen type kundekrets enn på Royal Christiania. Her er det mer voksne og faste gjester som for eksempel ”gamle tanter”. Dette setter dermed andre krav og preferanser til de ansatte: *”På Gabelshus er det viktig at de ansatte er mykere og mer koselige enn i resepsjonen på Royal Christiania. På dette hotellet må de ansatte være litt mer tøffe og ”harde”, mener han.*

### **Servicekonseptet**

Hotellets konkurransekraft ligger i det han omtaler som en fantastisk beliggenhet. I tillegg trekker han frem at det er et veletablert hotell med en stolt historie og sterk kultur. Dette er spesielle verdier som er vanskelige for konkurrentene å konkurrere i mot.

Når det kommer til servicekonseptet er resepsjonssjefen svært opptatt av at de ansatte skal *ta seg tid*. *”Gabelshus er ikke et stort forretningshotell. Kø er ikke så farlig her, så lenge servicenivået er høyt. Dette er viktigere for våre gjester enn at de får romnøkkelen sin med én gang”*. Han sier videre at service skal være personlig og legger til at når service blir en rutine kan det fort bli veldig falskt og påklistret. Dette har ikke noe på Gabelshus å gjøre. Her skal servicen være ekte!



Informanten forteller at mennesker har ulike personligheter. Det gjelder at gjesten skal oppleve personlig service, som er individuelt tilpasset, og som tilfredsstiller gjestens egne ønsker og behov. Han er opptatt av at de ansatte skal gi av seg selv, og at små ting, som for eksempel det å hente en kopp kaffe til gjesten, kan være med på å skape gode gjesteopplevelser. For de ansatte gjelder det å finne balansen mellom å være personlig og intim, uten å overdrive og å være for nærgående. De må snakke med gjestene, og være seg selv. Dette er faktorer som gjestene, spesielt de faste gjestene, setter stor pris på.

### **Gabelshus vs. Choice**

Informanten har blitt fortalt at overgangen fra å være et frittstående hotell til å bli en del av kjeden Choice ikke har vært enkel for de ansatte. Han ser at de ansatte er veldig lojale til sin arbeidsplass, men tror at den lojaliteten i større grad er knyttet til hotellet enn til *Choice*. En av utfordringene som har blitt trukket frem var overgangen fra å svare "Gabelshus" på telefonen, i stede for "Clarion Collection Hotell Gabelshus", som de nå heter. Hva som svares på telefonen er en viktig del av merkevarebyggingen. Den nyansatte resepsjonssjefen opplever at de ansatte ikke viser noen spesiell interesse for Choicekjeden. Han opplever at deres holdning i større grad er tilknyttet "vi på Gabelshus". Han er derfor opptatt av å motivere og å informere de ansatte om Choice og hva som skjer i kjeden. Han vil også at de ansatte skal bli kjent med sine kjedekolleger, og introduserer de ansatte når han får besøk fra andre Choicehoteller. "Jeg prøver å få de ansatte til å forstå at de er en del av noe større", sier han. Som leder gjelder det å finne en balansegang mellom hotellets gamle verdier og stolthet og kjedens retningslinjer og kjerneverdier.

### **Sannhetens øyeblikk**

Servicearbeidere er forskjellige, og preger serviceleveransen med ulike personlighetstrekk. Han er opptatt av at de ansatte skal være seg selv og være ekte i serviceleveransen. "Personlighet har mye å si, og man må sette servicen i fokus", sier han. Det viktigste er å ta vare på gjestene. Informanten er tydelig i sin kommunikasjon med de ansatte, og går rett på sak – "Kommunikasjon er viktig!". De ansatte har myndighet til å ta avgjørelser på stedet. Informanten sier at han har vært tydelig på at han ønsker at de ansatte skal være selvtenkende og å tørre å ta egne avgjørelser. Han har full tillitt til de ansatte. Hvis noen skulle komme til å ta feil beslutning, får heller det håndteres slik det må. Ingen skal være redd for å gjøre feil. De

ansatte får støtte uansett. Slik må det være når de ansatte har stor frihet i jobben sin, mener han.

Resepsjonssjefen blir spurt om hvordan han stiller seg til scripting og regissering av sannhetens øyeblikk. *”Scripting og forhåndsstyrte arbeidsbeskrivelser passer dårlig på dette hotellet. Med vårt konsept og våre gjester, må de ansatte være personlig til stede i møtet med gjestene”*. Videre sier han at tillærte gloser blir gjennomskuet av gjestene og oppfattes som falskt og uekte. Han ønsker heller at de ansatte skal kunne være seg selv, og har full tillitt til at de ansatte klarer å lese situasjonen og oppføre seg etter dette. Selv om de ansatte ikke har strenge regler for hvordan de skal sjekke inn gjester, har de likevel noen retningslinjer for hva de skal gjøre det når gjestene ankommer hotellet:

1. Øyekontakt.
2. ”Hva heter du”?
3. Har du Choice kort?
4. Gå gjennom bestillingen.

Opplæringen av ansatte skjer gjennom systemer og det er ingen fast opplæringstid. Resepsjonssjefen anerkjenner at mennesker er ulike i forhold til hvor mye opplæring de behøver. Ansatte må prøve å forstå helheten, forstå hva som ligger bak selveste utførelsen av jobben. Ansatte må føle seg trygg i jobben sin og tørre å si i fra hvis noe er galt. En viktig del av opplæringen skjer gjennom det nettbaserte Choice Academy. Her får de en grei presentasjon og innføring i hva hovedkonseptet er og historien bak hotellet og hva kjeden er. Dette er dermed et viktig ledd i å skape forståelse av at man er en del av noe større når man jobber i Choice.

### **Ledelsens kontrollområder**

*”Hvordan leder kan påvirke de ansatte avhenger fra person til person”*, mener informanten. Han mener dermed at det er viktig å snakke med, og å bli kjent med den enkelte personen og tilpasse seg deretter. Han mener også at det er viktig å ha respekt og å ta hensyn til alder. Det gjelder å legge om prosessene, og å ta en ting av gangen når det gjelder forandringer og nye rutiner. *”Gode lederegenskaper er viktig. I tillegg må man være en god menneskekjenner”*, sier han.

Han mener at som leder har han en viktig rolle i forhold til å være en god rollemodell for sine ansatte. I tillegg til å forklare for de ansatte hvordan de skal gjøre jobbene sine, må leder være

et godt eksempel og selv vise hvor lett/vanskelig tiltakene er. ”En leder må være et godt eksempel, og alltid stille opp for medarbeiderne sine”. Informanten har følgende tanker om hvordan han, som leder kan påvirke de ansatte:

- Personlig kommunikasjon med den enkelte- ikke bare gi ordre.
- Informere om hva andre kollegaer gjør, og ikke gå rundt å tro at andre ikke gjør noe.
- Delta i hverdagen til de ansatte, kunne systemene og inkludere dem.
- Sette realistiske rutiner og mål- gi og ta, kreve litt, men ikke for mye.
- Alltid ha døren åpen og gi ansatte muligheten til å komme med egne synspunkter. Det er viktig å høre på hva de ansatte har å si.
- Være en støttespiller – alltid.

## **Organisasjonskultur**

Informanten forteller at kulturen på Gabelshus er bra og oppbyggende. ”Det er få ansatte, altså under 30 ansatte som jobber på hotellet og det er kun fire faste ansatte i resepsjonen. Det er med på å skape et godt arbeidsmiljø”, sier han. Det jobbes med å få til sosiale arrangementer, også utenfor jobb. Selv om man spiser sammen på jobb hver dag, er det også hyggelig å gjøre noe sammen utenom arbeidstiden. Videre forteller han at det som holder hotellet sammen, er ledergruppen, og da spesielt direktøren. Direktøren er bestemt, men rettferdig og godt likt av alle. ”Hun gjør en viktig jobb i forhold til å samle de ansatte på tvers av avdelinger”, sier informanten.

Når det kommer til Choicekjeden sine kjerneverdier; *energi, mot og begeistring*, opplever han at de ansatte er lite opptatt av dette. Han som leder mener at kjerneverdiene er knyttet til noe de ansatte må ha inni seg. ”De ansatte må ha litt energi og stå-på-vilje. De må være initiativrike og engasjerte. Videre må de ha mot til å stå på en scene – for det er det service handler om! Det handler også om å ha mot til å takle forskjellige situasjoner som kan dukke opp på jobben”.

Informanten mener at det ikke er konkret uttrykk for organisasjonskultur. Han trekker likevel frem at stemningen på hotellet er veldig hyggelig og at alle er flinke til å ta vare på hverandre. Han trekker også frem at i biblioteket ved lobbyen er det portrettbilder av alle ansatte. ”Dette illustrerer noe av personligheten til stedet”, mener han.

## **Motivasjon**

*”Det finnes ulik motivasjon, alle ansatte er forskjellige. Derfor er det viktig å snakke med en og en om gangen, menneske for menneske”.* Målet er det samme, og oppnås ved å tilpasse seg den enkeltes motivasjonsmønstre. Som nyansatt på Gabelshus ønsker han å innføre et belønningssystem som interne konkurranser som angår mersalg og å selge bedre romkategori. Dette blir bakgrunnen for et bonussystem for de ansatte. *”Penger blir satt pris på, og fungerer dermed som en ytre motivasjonsfaktor”.*

Resepsjonssjefen mener at de ansattes indre motivasjon styrkes av å ta vare på de ansatte, finne ut hvem de er og snakke med dem. Lederen skal være en personlig, og støttende hånd. For å kunne leve ut dette er han opptatt av å spørre ansatte om hvordan det går og om de trenger hjelp. Dette er med på å skape gode og trygge rammer i arbeidsdagen, samtidig som at det er med på å knytte bånd mellom leder og ansatte.

## **Rekruttering**

Den nyansatte resepsjonssjefen har så langt rekruttert én person til resepsjonen. Han så da etter en person som hadde hotellforståelse og ønsket en fremtid i bransjen. Han mener at man blir aldri ferdig utdannet som resepsjonist for det dukker alltid opp nye utfordringer, og ingen dager er like. Han ønsker å ansette folk som har planer om å bli i bransjen og ikke en som bare trenger å tjene litt penger. Han vil også ha en balanse mellom kjønn på jobben. Han ser også etter visse personlighetstrekk han vil ha i teamet: Initiativrik, (eks samle inn kopper i lobbyen og uteområdet,) fleksible i forhold til arbeidsoppgaver, ”passer inn i området”, snill, serviceminded, ser potensielle gjester i mannen i gata, uavhengig, selvtenkende, løsningsorientert og tilpasningsdyktig. Alder har ingen ting å si.

## 3.0 Intervjuguide- Hotelldirektør

### Servicekonsept

- Hva forstår du med ordet ”Servicekonsept”?
- Kan du beskrive servicekonseptet på Gabelshus?
- **Leder:** Hvilke fordeler ser du bak merkenavnet? – hvor sterkt er brandet?
- **Leder:** Hva gjør du for å implementere merkenavnet hos de ansatte?
- **Leder:** Hvordan jobbes det med branding i de ulike avdelingene?
- Kan du beskrive forskjellen mellom Gabelshus og Royal Christiania (tidligere arbeidsplass, red.anm.)?
- På hvilken måte bruker du brandet og verdiene som er knyttet til brandet i kundemøtet?
- Hvordan vil du at Gabelshus skal oppleves av gjestene?
- Hvilken verdi, form, opplevelse og fordel opplever gjestene med servicen på Gabelshus?
- Hva ønsker ledelsen å oppnå? Hva ønsker de ansatte å oppnå? Hva ønsker gjestene å oppnå?
- Hva kjennetegner *merkevaren* Gabelshus? Hvordan differensierer Gabelshus seg fra konkurrenter? Hva gjør du for å leve ut merkevaren i serviceleveransen?

### Sannhetens øyeblikk

- Møtet mellom gjest og ansatt kalles ofte ”*Sannhetens øyeblikk*”. Hva forstår du med dette?
- Er du bevisst på sannhetens øyeblikk i møte med dine gjester?
- Hva gjør du for å representere hotellet på en positiv måte i sannhetens øyeblikk?
- Serviceleveransen vurderes på to dimensjoner; at oppgaven utføres og – *hvordan* dette gjøres. Føler du at du har mulighet til å yte servicen du ønsker? Event. Hva hindrer deg? Hvordan kan serviceleveransen gjøres lettere for deg?
- Hva mener du skal til for å gjennomføre en vellykket serviceleveranse?
- De ansatte påpeker at det er utfordrende å være én på jobb om kvelden, og at det til tider hindrer dem i å levere ønsket servicenivå. Hva tenker du om dette?

## **Ledelsens kontrollområder**

- Hvilke typer personer og karaktertrekk ser du etter når du rekrutterer?
- Har din nærmeste leder noen direkte påvirkning på deg i din jobbhverdag for hvordan du gjennomfører et kundemøte?
- Hvordan vil du beskrive møtet med gjestene som en sosial interaksjon?
- Kan du beskrive deg selv som serviceyter? – hvilke deler av din personlighet er særlig viktig i serviceleveransen?
- Hva påvirker din atferd i serviceinteraksjonen?
- Hvordan endrer du oppførsel etter hvilke gjester du er i interaksjon med?
- Hvordan mener du følgende elementer påvirker serviceleveransen:
  - *Status*
  - *Kultur*
  - *Eierfølelse*
- Hvilken rolle spiller du i interaksjon med gjesten? I hvilken grad er denne rollen styrt og regissert av din leder?
- Hva gjør leder for å ”styre” de ansattes oppførsel?
- Kan du beskrive din rolle i serviceleveransen? Hvilken del av denne rollen er leder med på å påvirke?
- Hva gjør du når du skal sjekke inn en gjest? I hvilken grad er dette beskrevet i en arbeidsbeskrivelse?
  - *I hvilken grad er arbeidsdagen preget av scripts?*
  - *I hvilken grad har de ansatte frihet i forhold til scriptene?*
  - *Hvor mange scripts må de forholde seg til?*
- Hvordan stemmer din serviceytelse overens med servicekonseptet hotellet opererer med? Hva gjøres for å leve ut brandet?

## **Organisasjonskultur**

- Hvordan vil du beskrive Gabelshus sin organisasjonskultur?
- Hvilken funksjon har organisasjonskulturen hos Gabelshus?
- På hvilken måte påvirker organisasjonskulturen deg i jobben din?
- Hvordan uttrykker dere organisasjonskulturen?
- Hva motiverer deg i din jobbhverdag?

- Hvilke verdier jobber dere etter? Hvordan etableres disse? Hva gjøres for å implementere dem? Hvordan leves de ut? Hvilken funksjon har verdiene? Hvordan jobber ledelsen med å formidle verdiene?
  - Hvilken rolle har lederen i organisasjonskulturen?
  - Hvordan mener du at lederen kan påvirke serviceleveransen?
  - De ansatte virker til å være lite opptatt av *energi, mot og begeistring*. Hvordan forholder du deg til dette?
  - Hva slags forhold ønsker du at de ansatte skal ha til disse verdiene?
- 
- Hvordan forholder du deg til å være leder i *brandet* Clarion Collection opp mot å være leder på *de ansattes* Gabelshus?
  - Hva kan du si om situasjonsbestemt ledelse og hvordan bruker du det på Gabelshus?

### **3.1 Referat: Informant 4**

Direktøren innleder med å fortelle om noen hotellbesøk hun nylig har gjort hos frittstående konkurrenter. Hun forteller videre hvordan hotellbransjen er i stor utvikling, at markedet blir vanskeligere og at stadig flere konkurrenter dukker opp. Choice har de siste årene hatt stort fokus på ekspansjon. Hun håper Choice i tiden fremover vil satse mer på hotellene som allerede eksisterer, fremfor å hele tiden kjøpe nye.

#### **Brandet og servicekonsept**

Mye av konkurransekraften til Clarion Collection Hotell Gabelshus er knyttet til myke verdier slik som personlig service, individualitet og gjestfrihet. Dette er med på å skape den spesielle atmosfæren som er så viktig i hotellets konkurransekraft. Et viktig element med hotellets atmosfære er knyttet til de ansatte og deres myke verdier. *”Det er de myke verdiene som skaper vår konkurransekraft. Interiør og materielle ting er lette for andre å kopiere, men mine ansatte er noe særegent som ikke lar seg kopiere av konkurrenter”*.

Direktøren legger stor vekt på personlig service og at resepsjonistene skal kjenne igjen gjestene. I allefall de gjestene som bor der hver uke. På Gabelshus har de et noe utradisjonelt syn på hva som definerer en stamgjest. Der man andre steder definerer stamgjester etter hvor mange overnattingsdøgn de leverer i løpet av et år, er en stamgjest på Gabelshus vurdert på bakgrunn av at gjesten alltid velger Gabelshus når han er i Oslo. Dette fører til at hotellet har en ekstrem lang liste med faste gjester som kontinuerlig jobbes med og utvikles. Alle gjestene som ankommer hotellet blir ønsket velkommen tilbake. Direktøren trekker frem at hun er opptatt av at de ansatte skal se gjestene og deres spesielle behov. Det er viktig å huske spesielle behov, slik at gjesten slipper å be om det hver gang de ankommer hotellet. For å opprettholde et høyt servicenivå er også direktøren opptatt av en annen ting; *”Det skal være vanskelig å si nei til en gjest”*.

Hotellet er opptatt av å gjennomføre gjesteundersøkelser, og å få gjestenes ærlige tilbakemeldinger. I tillegg til konstruktiv kritikk og forbedringsområder, er også hotellet opptatt av å finne hva de er gode på. *”9 av 10 gjester trekker frem atmosfæren som det beste med hotellet – så det koddar vi ikke med!”*. Hun forteller selv om en opplevelse hun hadde da hun kom inn på hotellet etter en lang dag med møter. I det hun kom inn dørene til arbeidsplassen sin, kjente hun hvordan roen kom over henne, og hvordan skuldrene senket seg. Det er akkurat den roen og atmosfæren hun håper gjestene opplever. I følge direktøren,



skapes store deler av atmosfæren av det fysiske produktet. *”Koselige sittegrupper, levende lys, blomster og vennlige ansatte er svært viktig for Gabelshus sine gjester.”* Men hva er det som kan ødelegge den? Høy musikk og støy blir trukket frem. Men er det så negativt at det er litt liv på hotellet? Ved å arrangere banketter med musikk og dans, økte fortjenesten med kr.1.000.000,- på bare fem måneder og dette virket ikke negativ på andre gjester. *”Man må noen ganger tenke utover Gabelshus-boksen”*, sier direktøren. Hun trekker også stolt frem at det ryktes på hovedkontoret om gode matopplevelser på Gabelshus. Dette resulterer i at Stordalen selv inviterer sine VIP- gjester på lunsj der. Likevel er det grenser for hvor langt matkonseptet til hotellet kan gå: *”Vi får dessverre ikke lov til å ha a la carte på grunn av retningslinjene til brandet”*. Hun håper likevel at dette er noe som kan endre seg på sikt, slik at de kan få et utvidet serveringstilbud.

Markedsundersøkelser viser at det er få personer som vet at Gabelshus er et Clarion Collection-hotell, og dermed ligger under kjeden Choice. Likevel er *hotellet* Gabelshus veldig kjent. Dette tyder på at merkevaren *Clarion Collection* kanskje ikke er så sterk som man kan ønske, men at hotellet Gabelshus er et brand i seg selv. Dette gjelder ikke bare for Gabelshus, men flere Clarion Collection hoteller. *”Choice har helt klart en stor jobb fremfor seg med å styrke merkevaren til Clarion Collection”*, sier hun.

### **Gabelshus vs. Royal Christiania**

Direktøren har selv vært ansatt i resepsjonen på Royal Christiania. Hun har dermed gode forutsetninger for å kunne beskrive forskjellen mellom de to hotellene. Først og fremst trekker hun frem klientellet og gjestene er forskjellig på disse hotellene. Servicen til stamgjestene er ikke så ulik, men på Clarion Royal Christiania har de ikke like mye tid til å yte personlig service til gjestene. Om man får inn en resepsjonist fra Royal Christiania som skal jobbe ekstra på Gabelshus kan de virke litt *”maskindrevne”* i forhold til de faste ansatte på Gabelshus. Dette har med at de er vant til å jobbe på en annen måte og at de ikke kjenner hotellet og dets historie slik som faste ansatte. *”Det er forskjell på å sjekke inn 300 rom i forhold til 40 rom på en kveld...”*.

### **Gjestenes verdier**

Informanten blir spurt om hvilken verdi gjestene får fra sitt opphold på Gabelshus. Hun svarer at den behagelige og beroligende atmosfæren er viktig. Det er det fysiske produktet; koselige

sittegrupper, levende lys, ”lune” fargekombinasjoner i kombinasjon med vennelige og gjestfrie ansatte som overleverer verdien til gjestene.

### **Implementering av Choicekultur på Gabelshus**

Hotelldirektøren har en kjempeutfordring i forhold til å implementere Choicekultur hos de ansatte. Hun forteller at tidligere eier av Gabelshus var veldig streng, men at de ansatte likte disse stramme rammene, og har utviklet en meget sterk lojalitetsfølelse for det som i dag er ”det gamle Gabelshus”. Dagens Choice-drivere er mer ”crazy”, ny- og selvtenkende og nå liker de ansatte dette bedre. Likevel er de ansatte er statiske i sine rutiner og væremåte, med dette mener de godt. De er opptatt av atmosfæren på hotellet og vil beholde den som den er. I tillegg har de et ekstremt fokus på gjestene.

Direktøren forteller at hun prøver å involvere ansatte i Choice sin utvikling og fremgang, men at det er få av de ansatte som faktisk bryr seg. Et av hennes tiltak er at hun ca. månedlig sender ut nyhetsbrev om hva som foregår på hotellet, og legger til en liten ”Choice-nytt” spalte i dette nyhetsbrevet. For å involvere dem ytterligere i kjeden, forsøker hun hvert år å få med seg en liten gruppe ansatte fra hotellet til den store vinterkonferansen til Choice Hotels. Her er det stort fokus på kulturbygging og fellesskapsfølelse, og man pumpes full av *energi*, *mot* og *begeistring*. Et annet viktig kulturtiltak for å implementere Choiceånd hos alle ansatte er at de alltid stiller med lag på Holmenkoll-stafetten. I år ble den påfølgende Choice-festen holdt på Gabelshus. De ansatte var først negative til det hele, og bekymret for hvordan dette kunne påvirke gjestenes opplevelse av hotellet. Festen ble likevel en kjempesuksess, og ble godt mottatt av alle parter.

### **Sannhetens øyeblikk**

I følge direktøren er sannhetens øyeblikk knyttet til gjestens totale opplevelse av å være gjest på hotellet. Hun er derfor opptatt av hotellet skal være kvalitetssikret. For å jobbe med kvaliteten tar hun med jevne mellomrom stikkprøver på at rommene er skikkelig rengjort og klargjort. I tillegg prøver hun å holde et øye og øre med resepsjonen, og hvordan de gjør jobben sin der. ”*Det gjelder å jobbe med helheten*”. Oppfølging blir trukket frem som et viktig stikkord. For å kunne levere et godt inntrykk til gjesten, må *alt* fungere. ”*Vaffeljern må virke, ekstraseger må være på plass, rommene skal være rene, lyspærer skal skiftes ut.*” Det gjelder at man på tvers av avdelinger, jobber kontinuerlig med å følge opp, og ordne opp der

man ser at det kreves. Mye av dette er knyttet til de ansattes holdninger. Hun mener dermed at ved å påvirke de ansattes holdninger, kan leder også påvirke sannhetens øyeblikk.

Utfallet av sannhetens øyeblikk er også knyttet til gjestenes forventninger, og at disse blir innfridd. Gjesten ønsker *"Value for money!"*

For at den enkelte ansatte skal utvikle seg, er hun også opptatt av å dele erfaringer, samt å prate med den ansatte basert på gjestenes tilbakemeldinger. Det kan til tider være svært lærerikt og effektivt å se ting fra gjestens perspektiv, og dette gir viktige erfaringer for de ansatte.

### **Organisasjonskultur**

*"Vi er som en stor familie!"*. Selv om dette i utgangspunktet er positivt, kan det også by på en del utfordringer i forhold til at de ansatte kan "glemme" at faktisk er på jobb. Da gjør organisasjonskulturen at omgangen personalet imellom blir litt i overkant uformelt. Dette kan for eksempel være restaurantpersonale som står i resepsjonen og spiser yoghurt mens de prater med resepsjonisten. Dette er ikke akseptabelt, og ser dårlig ut i gjestens øyne. Stuepikene har en tradisjon der de drikker kaffe og spiser vaffel etter jobb. Dette er selvfølgelig helt i orden, men det har skjedd at fem stuepiker står foran vaffeljernet mens gjester står i kø. Dette er også uakseptabelt.

Organisasjonskulturen har som positiv effekt at den samler de ansatte, og gjør at de ansatte trives på jobb, og legger kjærlighet i det de gjør. *"Dette tror jeg smitter over på gjestene..."*, sier informanten. Kulturen åpner også for at det kan være lett å spørre om hjelp på tvers av avdelinger. Direktøren forteller at noen er veldig flinke til å hjelpe til der det trengs. Andre har mer en "det er ikke min jobb"-holdning. Dette jobbes det hardt med. *"Når vi bare er 30 ansatte, er vi avhengig av at alle hjelper hverandre..."*.

I dag bærer ikke de ansatte uniformer når de er på jobb. Dette jobbes med å forandre på. I utgangspunktet er dette en god måte å formidle det uformelle med konseptet, men når visse ansatte dukker opp i skittene klær og joggebukse, viser det at friheten til å bestemme klesplagg selv har gått for langt. Derfor er det bedre å ha uniformer som også kan stå i stil med hotellet og konseptet.

Som leder anerkjenner hun at hun har en viktig rolle i organisasjonskulturen. Hun har ikke et bevisst forhold til kulturen, og jobber heller ikke bevisst med den. Likevel er hun opptatt av å vise at hun bryr seg, og å være et godt eksempel for sine ansatte.

## **Rekruttering**

Hotelldirektøren har selv fortalt om en ganske så sjokkartet opplevelse da hun selv fikk jobben som hotelldirektør på Gabelshus. Hun var ikke den som var best kvalifisert, og heller ikke den med mest erfaring. Det som ble trukket frem var at de ansatte likte henne, og ønsket henne som direktør! Dette synes hun reflekterer noe av holdningen i Choice, men også viktigheten av en godt likt leder for de ansatte på Gabelshus.

Når hun selv jobber med å rekruttere avdelingsledere har hun også sterke meninger om hva hun er på jakt etter. *”Nå vil jeg ha inn friskt blod”* forteller direktøren. Hun vil ha inn unge, energiske og lærevillige ansatte. Interesse for bransjen er viktig. De må være karrieresulten og ha ambisjoner for fremtiden. Det er jo forskjellig for hvilken stilling, men vedkommende må passe inn i teamet og avdelingen.

## **Motivasjon**

Hotelldirektøren mener at de ansattes indre motivasjon i jobben styrkes av å rose ansatte, og vise spesielt hva de gjør bra. Hun er ikke redd for å trekke frem de som skiller seg ut. *”Når jeg mottar tilbakemeldinger fra gjestene, er det alltid to navn som går igjen. En av resepsjonistene, og frokostvakten. Dette er mennesker som gjestene husker på en positiv måte og som har utmerket seg under oppholdet”*, forklarer hun. Dette må videreformidles. Ikke bare til den enkelte. Hun er også opptatt av å markedsføre og å navngi dyktige medarbeidere fremfor sine ledere.

Når hotelldirektøren blir presentert for de ansattes relativt beskjedene holdning til det etablerte belønningssystemet, blir hun litt oppgitt; *”De ansatte må forstå at det er ikke å lure gjesten å tilby han et oppgradert rom! Det er jo bare en ekstra service.. Så kan gjesten velge å takke nei!”*. Hun forsøker å implementere dette hos de ansatte, men de ansatte står fast på at gjesten skal stå i fokus og ikke lures. Hun ser dermed at hun fortsatt har en stor jobb med å få de ansatte til å forstå at også Choice og ledelsen ønsker fornøyde gjester, men at man også må tenke og fokusere på mersalg og økte inntekter.