



Effectief leiderschap van hotelorganisaties in turbulente tijden

Is er balans mogelijk tussen strakke processturing en ‘laissez faire’?

Dienstverlenende bedrijven hebben het momenteel niet makkelijk. Menig manager vraagt zich af: “Hoe kan ik effectief sturen tijdens de crisis?” Welke prioriteiten moeten intern gesteld worden en wat moet er gedaan worden? Een artikel over het zoeken naar de juiste interventies in de dienstverlenende branche bij uitstek: de hotelbranche.

Introductie

De hospitality-industrie is, net als andere sectoren, getroffen door de economische omstandigheden in 2008, vooral in de tweede helft van het jaar. De instabiele financiële scenario's hebben een impact gehad op het gedrag van de toeristische industrie op zowel mondiaal als op organisatieniveau. Het *UNWTO World Tourism Barometer Report* (2009) laat voor Europa negatieve cijfers zien in de laatste zes maanden van 2008. Dit rapport voorspelt een intensivering van deze dalende trend. Volgens schattingen van de *World Tourism Organization* heeft internationaal toerisme te maken met een verdere teruggang van 8 procent in de periode januari - april 2009.

Een interessante vraag is hoe hospitality-organisaties reageren op de consequenties van de crisis. Jeff Gurtman (2008) suggereert dat de gebruikelijke reflex is om programma's die te maken hebben met kwaliteit en verschillende klantervaringen (zoals training, kwaliteitscontrole, mystery shopping programma's en klanttevredenheidsonderzoek) te reduceren. Bedrijven hebben een voorkeur voor kostenreducties en zien vaak over het hoofd hoe klanten denken over de veranderingen die hieruit volgen.

Sepp Rickli, hotelmanagement-expert:

“Als het goed gaat dan zie je dat hotels allemaal op dezelfde manier worden geleid. Maar als het slecht gaat zie je een soort paniek. Bijvoorbeeld prijs dumpen. Datzelfde zie je bij de aansturing van interne processen. Je ziet van alles gebeuren binnen hotels. Aan de ene kant zijn er hotelmanagers die veel afspraken loslaten. Als je bij een hotel binnenloopt en vraagt hoe duur een overnachting is, zul je zien dat veel receptionistes je binnenlaten voor een lagere prijs. Aan de andere kant is er degene die alles straktrekt door zich in te laten met details, en in de kosten snijdt zonder daarbij het effect op kwaliteit te overzien.”

Reflex van hotelmanagers in deze turbulente tijd is dus óf teveel sturing en gebruik van macht, óf juist te weinig aandacht voor coördinatie van dienstverleningsprocessen, *laissez-faire*. Een interessante vraag is hoe hotelmanagers dan wél effectief kunnen sturen in tijden van crisis. En hoe kunnen ze deze visie vertalen intern naar de organisatie?

In minder dan 50 woorden

- Ten tijde van crisis hebben veel hotelmanagers de neiging om óf te veel sturing te geven, óf juist te weinig.
- Uit recent onderzoek blijkt dat gebalanceerd hotelmanagement de beste optie is.
- Hierin wordt meer verantwoordelijkheid gelegd bij medewerkers, maar wel binnen leidende kaders, gebaseerd op een langetermijnvisie.

Welke factoren spelen een rol bij service-kwaliteit?

Een recent onderzoek van Stamova (2009) helpt ons bij het vinden van een antwoord op deze vraag. Stamova verrichtte een vergelijkend onderzoek tussen hotels. Dit onderzoek laat verschillende facetten zien die de effectiviteit van management van zogenaamde 'service-ontmoetingen' beïnvloeden. De 'service-ontmoeting' bepaalt de zogenaamde 'functionele' kwaliteit van dienstverlening. Het is als het ware het overdrachtsmoment, het 'moment van de waarheid' naar de klant (zie ook Gronroos, 2007).

Uitkomst van het onderzoek van Stamova (2009) is dat juist het samenspel tussen verschillende aandachtsgebieden effectief management van serviceprocessen beïnvloedt. Bij dienstverleningsontmoetingen spelen processen, maar ook het hanteren hiervan door de dienstverlenende professional, een grote rol. Management van professionals (mensen en cultuur) en processen is hierbij van belang. Dit alles op basis van een heldere langetermijnstrategie (zie figuur 1).

Een voorbeeld hiervan vormen verschillende front office-situaties van hotels, waarbij cliënten in- en uitchecken of om een prijs van een extra overnachting vragen. Sturing kan plaatsvinden op de stappen, de vrijheid van degene die aan de balie staat en de performance die wordt gevraagd.

Typologie effecten managementstijlen

Hotelorganisaties hebben van oudsher het vermogen om te reageren op een steeds veranderende wereld. Zij zijn daarbij een rolmodel voor andere dienstverlenende organisaties. Hotels lopen voorop bij het adopteren van trends, bijvoorbeeld als het gaat om 'belevingsconcepten'. Echter, de huidige situatie in de hotelbranche laat zien dat veel hotels juist moeilijkheden hebben met het reageren op plotselinge veranderingen door de crisis. Goed omgaan met de crisis vraagt erg veel van de interne organisatie van hotels. Het is interessant of er nog verschillen zijn in inspelen op de crisis tussen hotels. Ook is de vraag welke wijze van omgaan met processen de grootste slagvaardigheid geeft.

McDonald's hotelmanagement

Op basis van het onderzoek van Stamova en expertopinionen komen we tot de volgende typologie. De eerder genoemde hotelmanager die alles straktrekt in reactie op de crisis, geeft te weinig ruimte voor klantgericht handelen. Hij wil grip houden, niet denkend aan het uiteindelijke effect op ervaren kwaliteit. Hierdoor ontstaat een 'McDonald's'-hotelorganisatie voor de klant:

- medewerkers hebben te maken met veel standaarden;
- deze zijn van boven opgelegd;
- er is sprake van gedetailleerde processen;
- medewerkers worden doorgaans niet bij procesontwerp betrokken;

- processen worden regelmatig niet gevolgd omdat zij niet op alle situaties passen;
- de klant ervaart dit als een 'doolhof', hij moet veel moeite doen om de juiste ingang te vinden;
- de organisatie speelt niet snel genoeg in op 'kansen' tijdens de crisis.

De manager schrijft bijvoorbeeld voor: "Je moet binnen 10 seconden iemand groeten en de registratie direct uitvoeren." Alle handelingen zijn in *Standard Operating Procedures* beschreven. Hotelmedewerkers moeten zoveel weten dat ze door de bomen het bos niet meer zien.

'Intangible' hotelmanagement

Een tweede type is de hotelmanager die alles loslaat. De prijs en de processen worden volledig losgelaten en je ziet dat er geen eenheid is:

- medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheden;
- processen zijn afwezig of erg algemeen;
- de visie is heel globaal;
- er bestaan verschillen in werkwijze;
- de klant ervaart dit als een organisatie waarmee lastig afspraken te maken valt;
- de organisatie speelt in op kansen, maar ongecoördineerd waardoor de winst beperkt is.

Bijvoorbeeld, als je bij zo'n hotel binnenloopt en probeert te onderhandelen, laten veel receptionistes je binnen voor een lagere prijs.

De vergelijkende casestudies over hotels van Stamova wijzen in een duidelijke richting. Motivatie van medewerkers door het geven van ruimte en verantwoordelijkheid aan de professional, heeft een positief effect op de kwaliteit van

dienstverlening. Het willen opleggen van strikte procedures leidt in de dienstverlening niet altijd tot kwaliteit, maar het 'laissez faire' ook niet.

Goed hotelmanagement: gebalanceerd hotelmanagement

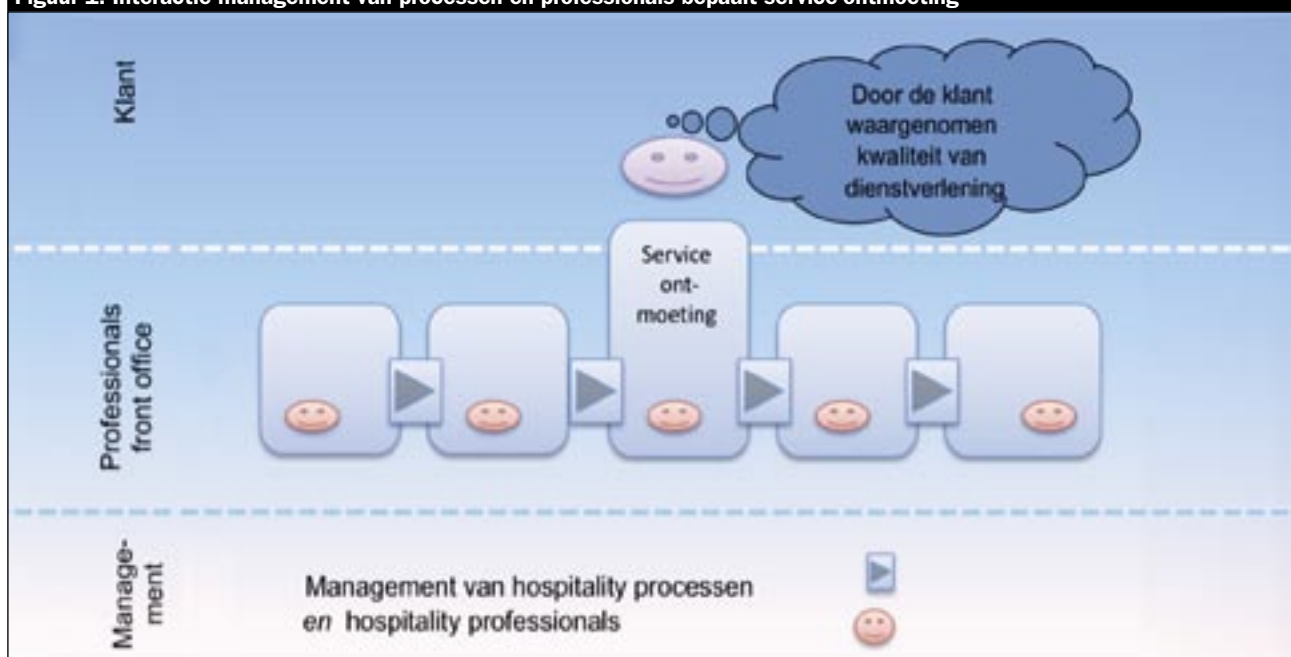
Er is nog een derde weg. Managers met visie zien ook dat medewerkers een bepaalde verantwoordelijkheid en empowerment moeten hebben zodat ze de juiste beslissingen kunnen nemen in bepaalde situaties. Vaak zie je dan dat de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers gelegd wordt, maar dat er wel bepaalde kaders leidend zijn:

- medewerkers worden beschouwd als vakvolwassen;
- processen zijn op het juiste detailniveau beschreven;
- medewerkers zijn betrokken bij het procesontwerp;
- processen worden regelmatig geëvalueerd;
- de klant ervaart dit als een organisatie waarvan hij weet wat hij eraan heeft en hoe hij er terecht kan;
- de organisatie maakt een duidelijke afweging bij interessante kansen.

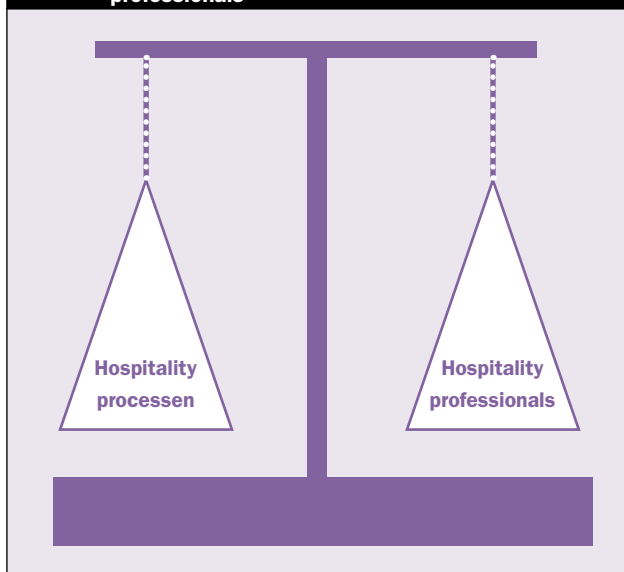
Sepp Rickli, *hotelmanagement-expert*:

Rickli bevestigt het beeld: "Er zijn managers die vasthouden aan een duidelijke langetermijnstrategie, maar ook in dialoog treden met hun medewerkers over hoe in te spelen op de crisis. De meeste hotels maken gedetailleerde 'Standard Operations Procedures'. Hotelmanagers willen controle op kwaliteit en uitvoering hebben. Maar dat sluit niet aan op de huidige generatie. Dat kan de huidige generatie niet meer, die moet je in verantwoordelijkheid sturen en in processen, omdat zij veel mondiger zijn opgegroeid

Figuur 1. Interactie management van processen en professionals bepaalt service-ontmoeting



Figuur 2. Balans tussen management van processen en professionals



dan vroeger. Wij zijn heel erg in een gareel opgevoed. Nu vragen ze meer competenties, dat is veel breder vaardigheden, kennis en gedrag. Persoonlijke training en begeleiding is daarbij veel intensiever. Tegenwoordig moet een manager echt met de mensen gaan werken. Rollen spelen, situationeel leiderschap. Vroeger ging het alleen om kennis.”

Huidige generatie professionals anders ondersteunen

Ook de resultaten van de empirische studie van Stamova (2009) wijzen uit dat medewerkers integrale en continue trainingprogramma's prefereren boven ad hoc-trainingen, omdat ze deze trainingen zien als een tool om hun competenties te ontwikkelen en te ondersteunen. Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat betrokkenheid bij serviceverlening naar gasten een significante invloed heeft op de motivatie van medewerkers om de kwaliteit van hun gedrag te verbeteren. Dit in tegenstelling tot processen, die vooral gezien worden als middel en niet als doel op zich. De organisatie heeft het meeste baat bij processen ten tijde van crisis als procesmanagement en professie de juiste balans hebben binnen organisaties. Daarbij is een overmaat aan sturing zeker niet effectief, maar ook 'laissez faire' is een valkuil. Met de juiste benadering kan goed procesmanagement zelfs de sleutel zijn bij het aanpassen aan een nieuw tijdperk (zie figuur 2).

Alles overziend, laten de bevindingen van de empirische studie een optimistische ontwikkeling van vakvolwassenheid van moderne hospitality-professionals zien. Ze vragen ondersteuning in vaardigheden en competenties van hun werkgevers. Als effectief gedrag van medewerkers en hoge kwaliteit van service-interactie wordt beoogd, zal betrokken-

heid van medewerkers gezocht moeten worden. Dit mes snijdt aan twee kanten: door verantwoordelijkheid en de ruimte om de dienstverlening binnen kaders aan te passen, kan de professional de klant beter tevreden stellen.

Literatuur

Gurtman J. *The Importance of Customer Experience in a Downturn*. Published in www.4hoteliers.com, 2008.

Stamova, E. *Organisational factors influencing quality of service interaction*. Breda, 2009.

Gronroos, C. *Service management and marketing, customer management in service competition*, Chichester England, 2007.

Auteurs

Anna de Zeeuw is management consultant bij BPMConsult en docent NHTV Internationale Hogeschool Breda academy of hotel & facility management. Zij doet promotieonderzoek naar kwaliteit van maatschappelijke dienstverlening en marktwerking. (www.bpmconsult.com)

Elena Stamova is in 2009 afgestudeerd bij NHTV Internationale Hogeschool Breda in de premaster Strategisch Business Marketing - Management Tourism (www.nhtv.nl).

Advertentie