

Lederspeilet

Rezidors Norden-sjef Tom Flanagan:

- Egnethet viktigere enn formell utdanning

Fremtidens hotellvinner vil være de som klarer å rekruttere lederne fra egne rekker, bygger dem opp og som skreddersyr hotellet til lokale omgivelser og råvarer. Det tror toppsjefen for Rezidor Hotel Group i Norden, Tom Flanagan.

Av Esben Hoff

esben.hoff@medierogledelse.no

Rezidor Hotel Group er ingen hvilken som helst hotellgruppe, men en av verdens største hotellkjeder med 457 hoteller i drift og under utvikling i 80 land. I Norge og Norden er de langt bedre kjent under merkevarenavnene Radisson Blu og Park Inn by Radisson, og til sammen har de mer enn 60 hoteller her.

For det var med det som var og fortsatt er Skandinavias ledende flyselskap, SAS, at det hele begynte i København i 1960 med åpningen av det første SAS-hotellet. SAS Radisson Blu på Holbergs Plass i Oslo åpnet dørene 15 år senere, for 40 år siden i 1975, og ble samtidig med sine 22 etasjer et landemerke og Norges første hotell med en internasjonal «flair».

Innen utløpet av 2017 investerer Rezidor Hotel Group over en milliard norske kroner (110 millioner euro) i oppussingen av flere av hotellene i Norden. I tillegg kommer betydelige investeringer fra eierne av hotelleiendommene.

Rezidor er den eneste internasjonale hotellkjeden med en betydelig portefølje i Norge og har nesten 30 hoteller spredt over hele landet. I løpet av de neste tre årene skal hotellkjeden pusse opp flere av Radisson Blu og Park Inn by Radisson hotellene i Norden, og de fleste av prosjektene er i Norge.

– Norge er et av våre viktigste markeder og vi har svært trofaste gjester som gjennom flere år har valgt våre hoteller som sitt førstevalg, mye på grunn av vår gode service og hotellenes sentrale beliggenhet. Vi vil gjøre vårt ytterste for å gi gjestene våre flotte hoteller med sofistikert design og smakfulle mat- og drikkekonsepter, sier Tom Flanagan.

I denne «ekstreme» oppussingen, hvor de samarbeider med ledende designere, arkitekter og konseptutviklere som Snøhetta, LINK arkitektur og Doos Architects, ser de også nærmere på kundeservice. For det å drive i hotellbransjen, eller «hospitality-industry» som er den internasjonale bransjebetegnelsen, kommer mer og mer

til å dreie om ditt personlige møte med hotellet, følelsen av velvære – ganske enkelt om det var en opplevelse utenom det vanlige. For iren Flanagan, som startet sin Rezidor-karriere for 16 år siden ved legendariske Radisson Blu Scandinavia i København, dreier ikke dette seg bare om flere ansatte.

Riktige folk

– For oss er det avgjørende å engasjere og beholde de riktige menneskene. Husk at dette først og fremst er en «menneske-orientert» industri, hvor det blir stadig viktigere å ha en personlig opplevelse. Flere ansatte kan ofte hjelpe, men langt viktigere er det å få tak i de rette ansatte. Høy turnover er dyrt og bortkastet for alle parter. Derfor må vi fremstå som så attraktive at folk blir værende og ønsker å utvikle seg hos oss, sier han.

Han er stadig på jakt etter nye talenter, og nylig plukket han ut Helene Hallre, som har jobbet i selskapet i 10. Hun deltok nylig i sitt første Steps-program, som skal identifisere og bidra til karriereutvikling for deres kvinnelige talenter i selskapet. Årlig har Rezidor 1500 interne studenter som går gjennom deres eget studieprogram.

– En del av de vi satser på vet ikke selv at de har de kvalitetene vi er på jakt etter, og mangler kanskje den selvilliten som en lang utdanning ofte gir. For mange av dem handler det om å få et fokus. For å få frem de kvalitetene vi er på jakt etter har vi endret måten vi gjør intervjuene på. Underveis har vi en mappingprosess og kartlegger utviklingen til vedkommende, sier han.

En av utfordringene de særlig har sett i Norge er å få nordmenn til å arbeide utenlands for noen av de andre Rezidor Radisson hotellene verden rundt. For en internasjonal hotellkarriere i et så globalt konsern som Radisson, bør dra veksler på det enorme etniske og kulturelle mangfoldet konsernet har å by på.

Ikke uten grunn er de derfor stolte av at 49 % av arbeidsstyrken i Norden har vært hos dem i fem år eller mer, og hele 84 % er godt fornøyd med arbeidsplassen sin. I 1995 innførte de «Yes I Can» strategi, noe som ifølge Flanagan har vært en suksess.

Mini-CV

Tom Flanagan

Født: Irland.

Erfaring: Startet som Area Vice President for Rezidor Hotel Group i Norden i mars i år. Startet sin Rezidor-karriere for 16 år siden ved Radisson Blu Scandinavia i København og har siden da jobbet i flere ulike internasjonale markeder som Kina, Tyrkia, Russland, blant annet som resepsjons-sjef ved Radisson Blu Hotel Beijing. Som nordisk sjef har han ansvaret for mer enn 60 hoteller og 15 000 hotellrom i Danmark, Sverige, Norge, Finland og Island. Studerte Hotel Management ved Galway Regional Technical College og Demontfort University i Birmingham.

Tom Flanagan på toppen av Blu Water i Stockholm.

Amerikansk

– Dette er veldig amerikansk, men jeg ser at det fungerer og motiverer de ansatte til å være de problemløserne vi er helt avhengig av for å ligge i front av utviklingene. Yes I Can! innstillingen skal stimulere oss til virkelig å gjøre en forskjell. Derfor er vi også på jakt etter folkene med den riktige «Yes I Can! innstillingen. Til gjengjeld kan vi tilby utdanning og et godt karriereløp, sier han.

De samarbeider også med flere universiteter i USA. Rezidor Hotel Group tilbyr en rekke ulike treningsprogram for sine medarbeidere, på alle ulike nivåer i organisasjonen, gjennom Rezidor Business School. Ca. 15 000 medarbeidere har deltatt på de ulike treningsprogrammene siden det startet i 1996. Det foregår i snitt 8 ulike skoler i året. Medarbeidere fra hele verden samles ved ett av Rezidors hoteller for å delta på et av de 8-14 forskjellige kursene som foregår parallelt over flere dager.

Rezidors «Mentor-Mentee» program er designet for å identifisere talenter som har potensial og ønske om å bli General Manager i selskapet, og tilbyr disse veiledning og trening, og videreutvikle deres talent. Tarje Hellebust ved Radisson Blu Plaza i Oslo, er en av våre mentorer i Norge som har veiledet flere av våre General Managers gjennom årene. Selskapet utnevner også «Young Leader of the year» og «Employee of the Year» blant sine medarbeidere verden over, og i år gikk begge

FOTO: REZIDOR RADISSON



disse tildelingene til to av deres talenter i Norden.

– Er det slik at dere helst vil ta hånd om de dere vil videreutvikle selv, i stedet for å sende dem til hotellfagskoler og universiteter?

– Det er aldri noe enten eller, og innenfor for eksempel finans/økonomi og jus er det jo mange formalkrav til utdanning, men vi består primært ikke av slik arbeidskraft. Samtidig gjør vi hele tiden fremstøt mot businesskoler og hotellfagskoler. Slik tror jeg vi blir komplementerende.

– Men hvordan leder man et hotellkonsern med så mange hotell i så ulike kulturer?

– Vi har selvfølgelig noen felles visjoner og strategier, blant annet at vi skal være det mest pasjonerte teamet av hotellverter og den mest innovative og ansvarlig organisasjonen. Men vi er ett konsern med fire kjeder eller merkevarer. Hvert konsept har sitt preg og vektlegger ulike ting. Derne st tror jeg dette skyldes en åpen og gjennomslukt lederstil. Det vi også ser er at vi i en internasjonal bransje må ha den rette miksen av ulike kulturer hvor vi nettopp rekrutterer folk med ulik bakgrunn. Det blir faktisk viktigere og viktigere, sier han.

Kortreist

Samtidig skal de ta vare på den lokale/regionale touchen, særlig knyttet til deres nye internasjonale restaurantkonsepter, som tilpasses med lokale retter og råvarer. Her har de 12 konsepter

«Mange av de vi satser på vet ikke selv at de har de kvalitene vi er på jakt etter».

Tom Flanagan, toppsjef og Area Vice President for Rezidor Hotel Group i Norden.

som man kan velge fra utviklet i samarbeid med hovedkontoret i Brussel. Med dette utgangspunktet skreddersyr de hvert enkelt hotell, omtrent som man får sydd opp en målsømdress, hvor man tilpasser etter en felles mal. Men særlig i Norge har ikke hotellrestauranter de senere årene hatt særlig godt rykte. Jevnt over har restaurantene heller ikke blitt satset på. De er blitt stuert bort på bekostning av andre tilbud. Nå som de satser mer på mat og skal få frem kortreiste leverandører, må de også forsvare denne betydelig investeringen ved å skyve frem den nye satsingen.

– Det høres kanskje merkelig ut at beliggenheten til en restaurant er så avgjørende for et hotell, men slik er det blitt. Skal det bli en suksess må den vises frem, være synlig, slik at den kommer i din top of mind. Når vi skal sy opp et matkonsept må vi finne en nøkkel som både gjør den unik, samtidig som vi ikke går av oss skoene økonomisk. Mye kan gjøres med god logistikk og ikke minst mindre svin og matsøppel, hvor vi allerede gjør mye, men hvor det fortsatt er mer å hente.

– Hvordan?

– Det stemmer at vi gjør mye blant annet for å redusere mengden matavfall og vannforbruk, for eksempel gjennomgår flere av kokkene i hotellkjeden treningsprogram i hvordan de kan redusere mengden matavfall blant annet ved å forbedre planleggingen og samarbeide tett med leverandørene. Vi resirkulerer også plast og

emballasje på hotellene og oppfordrer gjestene våre til å redusere vannforbruket ved å gjenbruke sine håndklær, men det handler ikke om å ha mindre asjetter og gjenbruk i restauranten.

Fremover tror han veksten hos dem vil komme i Blu-segmentet, for dette vil alltid ifølge Flanagan være hovedbrandet. Derne st satser de sterkt på utvikle Radisson Red, som er det vibrerende nye og moderne hotellet hvor du alltid kan være online, som har en skarp design og kule løsninger. Dette er stedet for de nye, fremvoksende digitale entreprenørene og personer som arbeider innenfor kreative næringer.

Han tror ikke kjempesuksessen Airbnb vil bli en konkurrent til det som i all overskuelig fremtid vil være deres viktigste marked, de forretningsreisende.

– For korte opphold, som er vårt primærmarked, tror jeg ikke de blir noen alvorlig konkurrent, noe annet er feriemarkedet og familier, som gjerne skal være borte over lengre tid. Jeg har selv benyttet meg av dette, og det fungerer bra når du har god tid, blant annet til å finne frem til leiligheten og gjøre deg kjent, men ikke for et kortere opphold.

– Og hva blir den neste store trenden?

– Konvertering av eksisterende bygninger, kanskje i et helt annet konsept. Å benytte seg av eksisterende bygningsmasse der det ikke er tilgang på sentrale tomter tror jeg fremover blir et vinnerkonsept. ○