



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Expatriering inom Hotellbranschen

- Att förflytta personal över gränserna -

Av
Miskovic Gabriela
Skraba Viktorija
Tapia Monika

Handledare:
Pavla Kruzela, Anette Svingstedt

Kandidatuppsats
VT 2005

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att få en djupare förståelse för hur expatriering av personal inom hotellbranschen uttrycker sig. Expatrieringsfenomenet har sina rötter i internationaliseringen av företag och är relaterat till kontrollbehovet och kompetensutvecklingen. Fenomenet är ett tämligen väl utforskat ämne som oftast studeras i samband med Human Resource- frågor. Forskningen kring expatriering inom hotellbranschen har hittills inte fått något större utrymme i den vetenskapliga litteraturen. För utförandet av denna studie har en kvalitativ undersökningsmetod använts vars primärdata införskaffats genom fokusintervjuer. Val av litteratur och studieobjekt har visat sig vara relevanta för att kunna uppfylla syftet med uppsatsen. De två studerade internationella hotellkedjorna arbetar aktivt med expatriering. Expatrieringscykeln är det centrala begrepp som styr insamlingen av materialet och strukturen för redogörelsen. Resultaten av denna undersökning har påvisat en avsevärd diskrepans mellan den traditionella teoretiska forskningen gällande expatriering och det verkliga uttrycket för expatrierings - processen inom hotellbranschen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	8
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Hänvisningar	8
2. Metod	8
2.1 Övergripande Metod	9
2.1.1 Val av ämne	9
2.1.2 Val av bransch	10
2.1.3 Val av studieobjekt	10
2.1.4 Val av respondenter	11
2.2 Vetenskapligt förhållningssätt	12
2.3 Tillämpning av teori i det empiriska arbetet	13
2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ metod	13
2.3.2 Induktivt och deduktivt angreppssätt	14
2.3.3 Explorativ, deskriptiv och explatatory karaktär	15
2.3.4 Redogörelse för undersökningsprocessens steg	16
2.4 Datainsamling	17
2.4.1 Primärdata	17
2.4.1.1 Intervjuernas utförande	17
2.4.2 Sekundärdata	18
2.4.2.1 Informationsinsamling	18
2.4.3 Källkritik	18
2.4.4 Validitet och reabilitet	20
3. Expatrieringsprocess	22
3.1 Vad är expatriering	22
3.2 Motiv bakom expatriering	23
3.3 Anställningsfilosofier inom organisationer	29
3.4 Expatrieringscykeln	36
3.4.1 Urvalsprocessen	36

3.4.2	Träning och förberedelser	43
3.4.3	Anpassning till arbetet och olika expatrieringsroller	47
3.4.4	Evaluering	52
3.4.5	Kompensation	54
3.4.6	Repatriering	56
4.	Ett misslyckat uppdrag?	60
5.	Alternativ till expatriering	63
6.	Resultat	66
6.1	Reflektioner	71
	Källförteckning	73
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	

1. Inledning

Decennierna efter andra världskriget har präglats av en ständigt ökande grad av internationalisering inom affärsvärlden vilket har inneburit spridning av företagsresurser över länder och regioner¹. Ju högre graden av geografisk spridning av resurserna är och dess förankring i nationella marknader, desto högre är graden av global integrering hos företagen². Kontrollbehovet över de geografiskt spridda resurserna har tvingat företag att förflytta sina medarbetare därefter.

Allteftersom antalet internationella företag ökat har även konkurrensen dem emellan hårdnat. Förmågan att styra över resurserna och därmed överleva den hårdnande globala konkurrensen har ofta sin grund i kompetenta medarbetare³. Förflyttning av kompetenta medarbetare utomlands för arbete i organisationens regi är det fenomen som behandlas i denna uppsats. I den vetenskapliga litteraturen betecknas fenomenet som **expatriering**. Inom hotellbranschen, vilken vi valt att fokusera på i denna uppsats, är expatriering ett naturligt inslag vilket delvis har sin grund i den internationella struktur som branschen kännetecknas av. De internationella hotellgästernas behov tillgodoses till stor del av den internationella arbetsstyrkan på varje enskilt hotell. Själva expatrieringsprocessen och bakomliggande syften med denna är skiftande beroende på vilken bransch som studeras, dock kan en rad likheter urskönjas.

Varje utlandsuppdrag förknippas med en lång process som påbörjas med förberedelser inför transfereringen och avslutas vid återvändningen hem då en ny tjänst skall tillträdas. Händelseförloppet som utspelas från och med förberedelserna till dess att personen har återvänt och fått en ny tjänst på företagskontoret i hemlandet kallas expatrieringsprocess. Processen omfattar en rad komplexa aspekter både för medarbetaren och för företaget. Medarbetaren lämnar sitt hemland för en lång tidsperiod och måste därför vara väl förberedd inför resan samt veta vad som väntar i värdlandet. Sociala nätverk och familjeband sätter de

¹Bryson, J., Henry, N., Keeble, D., & Martin, R. (2000); Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J-L. (2002); Brewster, C. & Suutari, V (2005).

² Evans, P, Pucik, V., Barsoux, J-L (2002).

flesta personer stor vikt vid och det blir därför naturligt för medarbetaren att fråga sig inför den långa resan vad som kommer att hända med familj och vänner. Företaget arbetar med att göra anpassningen till den nya arbetsplatsen och kulturen så smidig som möjligt för medarbetaren och eventuellt även för medföljande familj. Detta bör säkerställas genom en utförlig förberedelse innan resan och stöd i början på uppdraget. Under hela tiden som utlandsuppdraget pågår är medarbetaren i behov av kontinuerlig kontakt med huvudkontoret i hemlandet. Detta skall även leda till att återvändningen hem sker smärtfritt för att medarbetaren då skall veta vad som väntar vid återkomst från utlandsuppdraget. Denna sekvens av händelser är sammankopplat och representerar expatrieringsprocessen i dess klassiska bemärkelse.

Övervakning av expatrieringsprocessen är den huvudsakliga uppgiften på personalavdelningarna (HR) på huvudkontoren för internationella företag⁴. Urval och träning inför resan samt stöd och kompensation under uppdraget är bara några exempel på aspekter som ingår i management av expatriering. Ämnet expatriering är även tätt kopplat till studier av karriärutveckling, globalt ledarskap, kompetens och överföring av kunskap⁵.

Expatriering är ofta ett nödvändigt och oundvikligt steg i internationaliseringen av företag, men det är också en komplex och kostsam åtgärd. Det finns dock ingen allmängiltig lösning på detta paradoxala kännetecken av expatriering. Olika slag av organisationer inom olika branscher har skilda strategier för hantering av expatriering⁶.

1.1 Problemformulering

Som ursprunglig ansats för vår studie hade vi förslag om att utforska expatrieringsfenomenet i sin helhet. Under den allra första fasen av uppsatsen gjorde vi antagandet att ämnet var glest utforskat, vilket visade sig vara en felaktig hypotes redan efter förberedande granskning av källor. Det finns publikationer och ett brett forskningsområde relaterat till expatrieringsämnet.

³ Harvey, M., & Novicevic, M.M. (2001).

⁴ Baruh, Y., & Altman, Y., (2002); Evans Et.al. (2002); Brewster, C. & Suutari, V. (2005).

⁵ Brewster, C. & Suutari, V. (2005).

⁶ Baruh, Y., & Altman, Y., (2000); Mead, R. (2001); Lane, H.W., DiStefano, J.J. & Maznevski, M.L. (1999).

Noggrann genomgång av den relevanta litteraturen har lett till en iakttagelse om att hotellbranschen inte behandlas i de vetenskapliga texterna i samband med expatriering. Detta trots att vi i dagsläget vet att hotellbranschen är ett av de verksamhetsområden som är internationaliserade i allra högsta grad⁷. Härmed har vi upptäckt ett gap i forskningsansatserna vilket vi avser bidra till att minska med hjälp av denna studie.

Vidare problematisering syftar till det faktum att den litteratur vi använt oss av beskriver expatrieringsprocessen främst ur traditionella branschers perspektiv. Med traditionella branscher syftar vi här främst på tillverkande företag. Vad är då anledningen till att hotellbranschen inte omnämns i den vetenskapliga litteraturen trots att hotellbranschen använder sig utav expatriater i stor utsträckning? Efter närmare undersökningar kan vi konstatera att expatriater inom hotellbranschen i jämförelse med de inom traditionella företag inte arbetar på samma sätt. Längden på uppdragen och den process som följer efteråt skiljer sig avsevärt de båda branscherna emellan. Kan det vara så att forskningen inom expatrieringsfältet inte likställer de båda expatriatformerna med varandra? Att expatriaterna inom hotellbranschen skiljer sig så pass mycket från övriga expatrieringskategorier att de inte kan omnämns i samma litteratur? För trots att medarbetarna inom alla branscher som förflyttas mellan landsgränser inom ramarna för företaget de arbetar för kallar sig för expatriater, behöver det inte innebära att ordets betydelse tolkas enhetligt inom alla branscher.

Vi vill som sagt undersöka hur expatrieringsprocessen ser ut inom hotellbranschen, samt försöka finna förklaring till skillnaderna inom just hotellbranschen och övriga branscher som omnämns i litteraturen, närmare bestämt de tillverkande företagen.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa expatrieringsfenomenet inom hotellbranschen som hittills inte fått stort utrymme inom forskningen. Vi vill med studien presenterad i denna uppsats bidra till att fylla det existerande kunskapsgapet genom att studera hur hotellbranschen arbetar med expatriering.

⁷ Persson (2001).

1.3 Frågeställning

För att specificera undersökningsämnet väljer vi att med hjälp av den belysta undersökningen i uppsatsen finna svar på frågan:

Hur och Varför arbetar internationella hotellkedjor med expatriering av personal?

1.4 Avgränsningar

Studien fokuserar enbart på hotellbranschen och i synnerhet internationella hotellkedjor. Vi väljer att utelämna de psykologiska aspekterna av expatriering hos enskilda individer. Anledningen till detta är ett stort antal redan befintliga studier inom fältet. Därutöver har vi inte möjlighet att i denna uppsats analysera förutsättningar för eller konsekvenser av expatriering för varken företag eller individer som ligger utanför ramarna för beskrivning av själva expatrieringsprocessen.

På grund av de rutiner som gäller på studieobjekten för denna uppsats (se vidare avsnitt ”Val av studieobjekt”) bör vi även avgränsa oss till att enbart behandla hotelldirektörsposter och expatrieringsprocessen i samband med dessa. De studerade företagen sköter expatriering rörande i hotelldirektörsosten centralt medan förflyttning av personal med övriga befattningar inom de studerade företagen sker på eget initiativ utan övervakning och stöd från huvudkontoret. Den senare nämnda typen av personalrotation är ett ämne för sig varför vi väljer att utelämna processen i denna uppsats.

1.6 Hänvisningar

Vi har ändvänt oss av Oxfordsystemet som princip för hänvisning till källor. Denna princip innebär att källorna placeras längst ner på varje sida och innehåller författarnamn och tryckåret. Fullständiga referenser finns i källförteckningen. När samma källa används i följd använder vi förkortningen ”ibid.”. Då en fotnot placeras i slutet av en mening och före punkttecken syftar fotnoten endast på den aktuella meningen. En fotnot placerad i slutet av meningen, dock efter punkten, syftar på hela den texten som kommer mellan aktuella fotnoten och föregående not, eller hela textstycket om inte fler fotnoter förekommer i paragrafen. Fotnoter placerade vid

ord mitt i meningar avser endast enstaka uttryck eller begrepp. Fotnoter som står i anknytning till rubriker avser hela avsnittet.

2. Metod

Detta kapitel är en redogörelse för uppsatsens angreppssätt och undersökningsmetod. Syftet med detta kapitel är att argumentera för den använda metoden samt att ge läsaren möjlighet till bedömning av tillförlitligheten av det använda materialet.

2.1 Övergripande Metod

2.1.1 Val av ämne

Valet av ämnet har influerats av vårt gemensamma intresse för internationella organisationer. Val av ämne som syftar till att utmynna i en text av akademisk art är ofta en svår uppgift för författarna eftersom det dels styrs av eget intresse för ämnet och dels av de krav som ställs av omvärlden och inte minst av relevans för forskningen⁸. Vi har varit medvetna om detta under diskussionerna som förts kring ämnesvalet och bestämde oss slutligen för ämnet expatriering. De personliga skäl som ligger till grund för ämnesvalet är två. Det ena är förankrat i den utbildning vi genomgår som endast täcker human resource området i begränsad utsträckning. Härmed finner vi ett kompetensgap inom utbildningen som syftar till att utbilda blivande managers. Det andra skälet är insikter i den egna karriärutvecklingen som blivande medarbetare på internationella företag.

Höga krav ställs på författare till kandidatuppsatser, uppsatsen ska vara relevant för utbildningen och bidra till ökad kunskap. Emellertid påpekar flertalet forskare och författare att expatriering är ett otillräckligt utforskat område. Med hänsyn till detta ämnar vi uppfylla kravet på tillhandahållande av ny kunskap, som ju är relevant för en uppsats av denna art.

Slutligen vill vi poängtera att de personliga och forskningsorienterade skälen för valet av ämne är lika viktiga och ömsesidigt beroende. Det personliga syftet för val av uppsatsämne

⁸ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997).

fungerar som drivkraft för författarna. Det senare, forskningsorienterade skälet, syftar till att göra arbetet med texten meningsfull och undvika försök till att ”slå upp öppna dörrar”⁹ inom forskningen.

2.1.2 Val av bransch

Det finns två skäl till studiens fokusering på hotellbranschen. För det första, är valet av bransch relaterat till inriktningen på vår utbildning, hotell och restaurangbranschen. För det andra stöds valet av det faktum att forskare ej refererar till hotellbranschen i samband med expatrieringsfenomenet. Som studenter på Service Management programmet med hotell och restaurang som inriktning fann vi att vi lider brist på information om branscher utanför vår egen utbildningsinriktning gällande internationella strategier. Vidare fann vi att vi inte kunde genomföra en undersökning på samma nivå av andra branscher som den vi kan genomföra av hotellbranschen med utbildningen som bas/bakgrund. Det är på grund av det ovannämnda resonemanget som valet av hotellbranschen blev aktuellt i samband med det genuina intresse vi hyser för denna bransch.

2.1.3 Val av studieobjekt

Val av de studerade företagen baseras såväl på branschtillhörighet som storlek. Tanken att företagen skulle vara relativt lika storleksmässigt härleder vi till skapandet av en grund för en rättvis jämförelse. När det gäller storleksbedömningen baserade vi denna på antalet hotell och tillhörighet av varumärket (valda hotellen) till en internationell hotellkedja. En annan anledning som ligger till grund för val av studieobjekt härleder vi till den rotation av anställda som sker mellan de studerade hotellkedjorna (se vidare kapitlet datainsamling). De studerade företagen följer nedan:

- Radisson SAS hotellkedja hör till paraplyorganisationen Rezidor SAS och finns representerad i Europa, Mellanösten och Afrika. Sammanlagt 250 anläggningar omfattas av kedjan varav två har vi besökt för att inskaffa empiriskt material. I genomsnitt påträffas två till tre chefer med utländsk bakgrund på varje anläggning, varav en hotelldirektör.

⁹ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997).

- Hilton hotellkedjan ingår i Hilton International Group. Hotellkedjan är verksam i 70 länder och består av 250 anläggningar. Tre till fyra chefer, varav en hotelldirektör, på varje hotell inom kedjan representeras av en internationella arbetsstyrkan. På två av Hiltons hotell har vi insamlat det empiriska materialet relaterad till kedjan.

2.1.4 Val av respondenter

Respondenterna är anställda på de utvalda kedjorna med positioner inom Human Resource Department med säte på respektive huvudkontor samt de anställda på utlandsuppdrag inom båda hotellkedjor. Genom utförandet av djupgående intervjuer med dessa personer vill vi nå upp till en djupare förståelse av fenomenet expatriering genom tolkning och analys av den inhämtade informationen. Befattningarna för samtliga intervjuade verksamma på anläggningar är chefspositioner med bakgrund i anställning på olika hotell inom samma kedja. Flera av de intervjuade har dessutom arbetat för de båda hotellkedjorna ingående i fallstudien. För att uppfylla anonymitetskravet¹⁰ utelämnar vi de intervjuades namn och även vilka specifika hotell de arbetar för,.

De intervjuade är som följer:

- Rezidor SAS International, Radisson SAS
 - o Human Resource Manager.
 - o Expatriat 1 och expatriat 2.
- Hilton International Group, Hilton
 - o Human Resource Manager.
 - o Expatriat 1 och expatriat 2.

¹⁰ Trost, J. (2005).

2.2 Vetenskapligt förhållningssätt¹¹

Då vi i undersökningen utför intervjuer som tolkas på olika nivåer använder vi oss av det hermeneutiska synsättet¹². Vi är medvetna om att detta synsätt främst baseras på tolkning av skrift och ser på människans verklighet som subjektiv, det vill säga att inget fullständigt objektivt existerar. Intervjuerna vi utfört har vi transkriberat och analyserat djupgående genom bland annat tematisering och sökandet efter dolda meningar. Tolkning av det insamlade materialet har skett i olika moment: först analyserades intervjuerna var för sig för att därefter tolkas tillsammans; teorin har vidare tolkats i samband med det emiriska materialet och dessutom ur en tematisk synvinkel liknande den tematisering som intervjuguiden framställer. Under analysen av informationen har vi dock inte gått in på djupet om vilka förutsättningar som präglar texterna så som exempelvis de intervjuades bakgrund, tidsepok med mera. Anledningen till att vi inte tolkar informationen utifrån de intervjuades bakgrundsfakta är att vi sökte efter förståelse för fenomenet expatriering och inte personen som behandlar det.

Vi vill framhålla en objektiv bild av expatrieringsfenomenet, men är medvetna om att det på grund av tolkningsprocessen är det svårt att urskilja var/hur/när våra personliga värderingar påverkar tolkningen. Vi finner det därmed orimligt att omnämna studien som helt objektiv. Vi ansluter oss emellertid till Hegel, Kant, Husserl och Habermas syn på att det finns en form av objektivt tänkande (internsubjektivitet). Den subjektiva kunskapen är dels utgångspunkt för internsubjektivitet och dels för hermeneutiken. Ett exempel på internsubjektivitet är situationer där olika individer har samma uppfattning om ett fenomen (hur den ser ut eller kan förklaras) och leder således till att beskrivningen av situationen är sann och därmed objektiv.¹³

¹¹ Hartman, J. (1998).

¹² Synsättet säger att människor ej uppfattar världen och sig själva som objekt som bara har egenskaper som kan observeras. Synsättet menar på att människor ger världen en mening för att göra den förståelig. Meningen som ges om världen föreskrivs olika företeelser och bestämmer därmed människans uppfattning samt handlande vid olika situationer; Hartman, J.(1998) s 239.

¹³ Jacobsen D.I. (2002).

2.3 Tillämpning av teori i det empiriska arbetet

I kapitlet teoretiskt förhållningssätt talar vi om hermeneutiken som utgångspunkt. Avsikten med detta avsnitt är att föra resonemanget vidare i presentation av vårt tillvägagångssätt för undersökningen genom diskussion kring val och tillämpning av strategier och ansatser. Avsnittet avslutas med en redogörelse av de tillämpade stegen i undersökningen.

2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Valet av metod¹⁴ har sin utgångspunkt i frågeställningen, syftet med uppsatsen samt i det teoretiska förhållningssättet¹⁵. Därmed fann vi utförandet av kvalitativa undersökningar¹⁶ det bäst lämpade alternativet för denna undersöknings utformning. Vi utgår från det kvalitativa undersökningssättet som är kopplat till hermeneutiken och förhåller sig till det inhämtade materialet genom studerandet av samband och tolkning av dess innehåll. Närheten till informationskällan är en av förutsättningarna för kvalitativa undersökningar, vilket i praktiken bland annat kan innebära utförandet av djupintervjuer¹⁷. Syftet med den kvalitativa metoden är trots allt inbringande av förståelse för människans syn på olika fenomen/företeelser. Den kvantitativa metoden utgår ifrån objektivitet och presenteras främst genom statistik. Genom tillämpning av den kvantitativa metoden vill forskaren finna kvantifierbara samband genom isolerandet av egenskaper, det vill säga lokalisera mätbara egenskaper¹⁸.

Valet av den kvalitativa metoden framför den kvantitativa kan förklaras genom följande argument: syftet är att fånga helheten för att kunna besvara frågeställningen med hjälp av ord och inte siffror. Vi vill förstå komplexiteten med fenomenet och således komma nära informationen, vilket möjliggörs genom utförandet av djupintervjuer. Målet med undersökningen är inte att utföra statistiska analyser av informationen, utan att analysera informationen genom en djupgående tolkning. Ett avslutande argument som styrker valet av

¹⁴ Holme, I, M & Solvang B. K. (1997).

¹⁵ Trost, J. (2005).

¹⁶ ”Modellen bygger på en analytisk åtskillnad mellan en värderingsmässig och en rent faktamässig uppfattning av den företeelse vi studerar”, Holme, I, M, Solvang B, K, (1997)s 95.

¹⁷ Holme, I, M & Solvang B. K. (1997)..

¹⁸ Trost, J, (2005).

angreppssätt är Trost, J. (2005) som säger att när intresset med undersökningen är att försöka förstå och urskilja olika handlingsmönster är en kvalitativ studie ett rimligt alternativ. Han påpekar även att en kvantitativ studie förmedlar ytlig information då den jämförs med den kvalitativa intervjun vilken erbjuder större möjligheter i att hitta mönster och förstå varierande situationer¹⁹.

Vi är medvetna om att den kvalitativa metoden har en rad nackdelar²⁰ och vi vill här lyfta fram problematiken med tolkningsprocessen av det empiriska materialet. I forskningsprocessen stöter vi på ett moment då forskaren grundar sitt antagande på förutsättningar av normativ karaktär (normer m.m.). Att dra gränsen i tolkningen av information finner vi därmed vara svår för att bibehålla objektivitet i studien, men att uppmärksamma denna problematik finner vi vara en styrka så som Holme et al (1997) påpekar²¹.

2.3.2 Induktivt och deduktivt angreppssätt

Vi har utgått från den etablerade forskningen kring expatrieringsfenomenet för att formulera problemställning och frågeställning. Expatrieringsprocessen beskrivs visserligen inom den akademiska litteraturen, däremot utesluts hotellbranschen ur de branschexempel och tillämpningar av expatrieringsprocessen som tas upp. Således var vi tvungna att gå upptäckarens väg för att finna svar. Detta innebär att vi under undersökningens gång använt oss av den induktiva strategin, vilken innebär att empirin samlas in utan att antaganden ställs upp i förväg. Den deduktiva strategin startar däremot med en rad antaganden vilket undersökningen ska förkasta eller acceptera.²² Att kunskapen flyter mellan båda strategierna har vi uppmärksammat, men då vi främst använt oss av upptäckarens väg för att studera företeelsen inom hotellbranschen och inte fenomenet i sig finner vi att vi har tillämpat den induktiva strategin²³. Eftersom vi utgick ifrån några få antaganden vid undersökningen kan man inte påstå att utgångspunkten är av deduktiv karaktär. Vi hade dock ett antagande i

¹⁹ Trost, J. (2005).

²⁰ Jacobsen, I. J. (2002).

²¹ Holme, I. M & Solvang B. K. (1997).

²² Jacobsen, I. J. (2002).

²³ Holme, I. M & Solvang B. K. (1997).

början av undersökningsprocessen om att alla internationella hotellkedjor jobbar med expatriering vilket visade sig vara fel och blev tvunget att förkastas. Därmed har vi även påverkats av det deduktiva tänkandet, men som tidigare påpekats har detta ej skett i någon större utsträckning.

Den induktiva strategin kan betraktas som mer fördelaktig eftersom det finns färre led i tolkningsprocessen jämfört med den deduktiva strategin. Färre tolkningsled i den induktiva strategin innebär i praktiken att mindre utrymme för normativt tänkande finns. Risk för övertolkning existerar i samband med den induktiva strategin, men denna är lägre i förhållande till den deduktiva strategin.²⁴

2.3.3 Explorativ, deskriptiv och explatatory karaktär

Undersökningens riktning är av explorativ och deskriptiv karaktär.²⁵ Vi studerar hur fenomenet expatriering uttrycker sig inom ett specifikt område, nämligen hotellbranschen. Detta innebär att undersökningen intar en deskriptiv karaktär, det vill säga att vi förklarar och beskriver informationen som insamlats. Tolkning har ägt rum i alla faserna av undersökningen och det är därmed viktigt för oss att jämföra teori och empiri genom deskription. Riktningen är även av explorativ karaktär eftersom ämnet expatriering ej har studerats i samband med hotellbranschen tidigare, vilket innebär att vårt syfte är att få en uppfattning om hur fenomenet uppenbarar sig inom hotellbranschen. Vi undersöker med andra ord ett outforskat område och söker efter information. Allt eftersom vi presenterar våra slutsatser kommer vi även att använda oss av förklaringar (explanatory) för att upplysa läsaren om varför och hur vi har kommit till våra slutsatser kring ämnet och frågeställningen i synnerhet.²⁶

²⁴ Jacobssen, I. J.(2002).

²⁵ Gummesson, E, (2000).

²⁶ Ibid.

2.3.4 Redogörelse för undersökningsprocessens steg

”Innan jag vet vad jag ska undersöka, kan jag inte veta hur jag ska göra det.”²⁷

Det ovanstående citatet beskriver vår utgångspunkt väl. Vi bestämde först valet av undersökningsobjekt (expatriering) för att sedan bestämma hur vi praktiskt skulle gå till väga med undersökningen. Stegen i undersökning är som följer:

- Att studera expatrieringsfenomenet genom att leta efter information om fenomenet och berika vår kunskap kring ämnet var det första steget vi gjorde för att bekanta oss med fenomenet. Efter hand förstod vi att ämnet var alltför brett och att avgränsningar var nödvändiga, vilket har sitt uttryck i problemformuleringen, syftet och även i frågeställningen.
- Steg två innebar fastställande av praktiskt tillvägagångssätt med avseende på insamling av sekundärdata (se vidare i avsnittet informationsinsamling).
- Det tredje steget innebar urval av lämpliga kandidater för insamling av det nödvändiga för undersökningen empiriska materialet. Därmed bestämde vi oss för val av intervjupersoner baserat på de kriterier som utformats i föregående steg av undersökningen.
- Datainsamlingen utgjordes både av empiriskt och teoretiskt material genom utförandet av intervjuer samt fördjupning i relevanta teorier. Analys av materialet utfördes löpande i samband med insamlingen av teoretiskt och empiriskt material. Teori och empiri tolkades därmed kontinuerligt i samband med de teman som intervjuerna delades in i (se avsnitt intervjuutförande) för att på så sätt skapa en referensram och grund för analys och besvarandet av frågeställningen. Uppsatsen presenteras därmed även i den ordning som tolkningsprocessen har haft sitt uttryck i. Anledningen till detta grundas i att vi vill visa läsaren hur tolkningsprocessen utvecklats för att slutligen komma till stadiet där frågeställningen besvaras.

²⁷ Fog, J (1979), Om kvalitativ Metode i Holme, I, M & Solvang B, K, (2001), Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder, andra upplagan, S

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärdata

De utförda intervjuerna i samband med insamling av empirin ligger till grund för primärdatan i vår uppsats. Informationen vi inskaffat genom fokusintervjuer²⁸ har vi analyserat och sammanställt för att på så sätt frambringa ett underlag för vidare analys. Det empiriskt inhämtade materialet är därmed av avgörande karaktär för studien. De befintliga teorierna (sekundärdata) ställs i relation till det empiriskt inhämtade materialet genom uppsatsens gång.

2.4.1.1 Intervjuernas utförande

Majoriteten av de intervjuer som utfördes var av djupgående karaktär fränsett en telefonintervju. Oavsett intervjuform har respondenterna haft möjlighet att påverka intervjuens utfall eftersom den intervjumanual vi hade utformat var av tematiserad²⁹ art med frågor av öppen karaktär, vilket innebär att intervjuobjekten har möjlighet att besvara frågorna relativt fritt. Vi garderade oss dock mot de fria svaren av alltför utsvävande art genom utformandet av stödfrågor till tematiseringarna. Tidsramen för varje intervju omfattade ungefär en och en halv timme, vilket är en norm för kvalitativa intervjuer i samband med den forskningsnivå och tidsram denna undersökning utgör³⁰.

Respondenterna förbereddes inför intervjun via e-mail där en generell bild av uppsatsen framställdes med områden av intresse inför intervjun. Respondenterna förbereddes av två anledningar. Dels för att respondenten skulle känna sig avslappnad och dels för att respondenten skulle få möjlighet till förberedelser inför intervjun. Detta kan både ses som positivt och negativt utifrån undersökningens perspektiv. Det positiva ligger i att ju mer insatt respondenten är i ämnet desto mer kan han berätta. Det negativa utfallet bottnar i att respondenten genom längre förberedelsetid kan få större insikt i information som inte borde vidarebefordras och därmed vara mera reserverad i sina svar.

²⁹ Holme, I, M & Solvang B. K. (1997).

³⁰ Trost, J. (2005).

2.4.2 Sekundärdata

Den sekundära informationen vi har använt oss av består främst av artiklar kring expatriering i samband med: karriärutveckling, kompetensutveckling, ledarskap och Human Resource Management. Böcker som behandlar International Human Resource management och International Management har även använts. Litteraturen kompletterades även av den kurslitteratur som behandlats under utbildningens gång. För informationsinsamlingen har vi även använt oss av databaser och sökmotorer på Internet samt tidskrifter.

2.4.2.2 Informationsinsamling

Sökningen av sekundärdata genomförde vi med hjälp av olika databaser och Internet. Sökningen på databasen Google förfinades genom sökning efter ordet expatriering dels fristående och dels i samband med andra ord så som: human resource management, karriärutveckling, internationalisering och ledarskap.

Övriga databaser som använts är ELIN och LOVISA. Vi kompletterade sökningen genom att studera källor i böcker relaterade till ämnet. Vi vill dock påpeka att det finns en möjlighet att vi har förbisett relevant information även om vi utförde en extensiv informationssökning.

2.4.3 Källkritik

Källkritik ”Är en samling metodregler för att ta reda på vad som är sant – eller åtminstone vad som är sannolikt”³¹. Under undersökningens gång har vi haft de kriterier som Thurén, T. (1997) tar upp i sin bok Källkritik i åtanke. Kriterier som ska uppfyllas är äkthetskriteriet, tidskriteriet, beroendekriteriet och tendenskriteriet.³² Följaktligen kommer vi att presentera dessa kriterier i samband med insamling av primär och sekundärdata.

Vid insamling av empirin ska kravet på relevans och trovärdighet uppfyllas. Intervjuobjekten uppfyller kravet på trovärdighet genom två anledningar. Den första anledningen baserar vi på de intervjuades roll att representera företaget de arbetar för. Den andra anledningen grundar vi på att de intervjuade inte riskerade att få negativa konsekvenser genom sina uttalanden då

³¹ Thurén, T. (2001).

³² Thurén, T. (2001).

de försäkrades om att de skulle förbli anonyma. Vi finner dock tendenskriteriet vara svårast att uppfylla och är därmed försiktigt inställda till den inhämtade empiriska informationen. Intervjuobjektens avsikter att tala osanning har vi ingen påverkan på och inte heller det faktum att felsägningar kan uppstå. Därmed kan vi inte uttala oss om hur korrekta intervjuobjektens svar är. Att skicka teman för intervjuerna till respondenterna kan ha påverkat deras inställning inför intervjuerna och kanske även gett dem en möjlighet att forma kreativa svar kring det studerade fenomenet. Genom tolkning och omtolkning av det inhämtade materialet hoppas vi dock minimera sannolikheten av tendenskriteriet hos respondenterna.

Genom att använda oss av samma frågemall för utförandet av alla intervjuerna räknar vi med att intervjuerna är en trovärdig källa även om en av dem utfördes med andra förutsättningar (telefonintervjun). Då intervjuer analyseras med utgångspunkt i tolkningen blir denna analys av subjektiv art och kan därmed inte alltid godtas. Vi menar dock att eftersom vi har spelat in intervjuerna på band och därefter transkriberat dessa minimeras faktorn av förvrängd subjektiv tolkning avsevärt. Vi har trots allt inte enbart vårt ord som ligger till grund för analysen utan även intervjuobjektens. Att vi inte kunde spela in telefonintervjun ser vi definitivt som en nackdel, vi hoppas dock att sanningen kommer fram även om vi inte har intervjun på band för att säkerhetsställa äktheten. Inspelningen av intervjuerna utfördes även för att säkerställa tidskravet. Vi ville inte påverka äktheten då det gick lång tid mellan intervjuernas utförande och analysen av dessa.

Att avgöra ifall författare är trovärdiga eller inte är en svår process. Vi tror dock att studerandet av källornas bakgrund, förlag, författarens befattning/anställning, är med mera minimerade risken för opålitlighet och säkerställer därmed beroende, äkthets och tidskriteriet. Vi är medvetna om att i de fall då vi använt oss av böcker som refererar till andra författare där vi inte haft möjlighet till att få tillgång till originalförfattarnas verk kan ha haft negativ påverkan på beroendekriteriet. Vi kan inte vara säkra på att författarna refererar på korrekt sätt i sina verk och kan därmed inte intyga källans trovärdighet. Men, eftersom vi inte har refererat på det sättet i någon större utsträckning, finner vi det använda materialet vara brukbart.

2.4.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är termer som härstammar från positivismen. Därmed finns det medlemmar av den hermeneutiska skolan som finner att begreppet validitet inte borde beblandas i samband med tolkningsundersökningar då begreppen härstammar från en annan teoretisk skola. Andra finner dock att man kan använda sig av begreppet validitet och reliabilitet inom tolkningsramarna, men att den traditionella benämningen på validitet inte borde användas, snarare borde en ändring av definitionen göras.³³ Vi ska dock i detta avsnitt göra ett försök till att validera och reliabilitera den utförda undersökningen.

Att den inhämtade teorin är relevant och giltig sammanfaller med att undersökningen har genomgåts på ett korrekt sätt och uppfyller därmed validitetskravet. Kraven sammanfaller med att undersökningen mäter det som avses mätas. Det som mäts ska även ligga till grund för att uppfylla generaliserbarhet av undersökningen.³⁴ Utgångspunkten i undersökningen för att försöka säkerställa validitetskravet baserar vi på litteratur som är relevant för expatrieringsprocessen (expatrieringscykeln i synnerlighet vilken tas upp i kapitel 3). För att försäkra att vi arbetar mot rätt riktning fastställde vi två frågor relaterade till expatrieringsprocessen som bildar utgångspunkt för informationsinsamlingen. De formulerade frågorna i samband med teman som presenteras i intervjumallen och expatrieringsprocessen (teman för intervjumallen och expatrieringsprocessen är de samma) ligger därmed till grund för undersökningen. När det gäller generaliserbarheten är det svårare att påstå att undersökningen kan generaliseras. Den utförda undersökningen är trots allt av kvalitativ art och anses av många forskare inte att uppfylla generaliserbarhets kriteriet. Anledningen till detta är att undersökningen inte studerar fenomenet från ett brett perspektiv utan väljer att gå på djupet.

Reliabilitet uppkommer i och med att empirin uppfyller kraven på trovärdighet och tillförlitlighet. För att undersökning ska vara reliabel måste kravet på att liknande svar uppnås om undersökningen utförs på nytt uppfyllas.³⁵ Eftersom de studerade hotellkedjorna är av standardiserad karaktär finner vi att om vi utför samma undersökning på nytt hade likartade

³³ Thomsson, H, (2002).

³⁴ Jacobsen, D.I. (2002).

³⁵ Jacobsen, D.I. (2002).

svar genererats av respondenterna angående hur expatrieringsprocessens på de valda hotellkedjorna ser ut. Vinkling av information är i detta sammanhang omöjlig att förbise eftersom vår empiriska information enbart baserats på intervjuer. Men, eftersom avsikten med denna undersökning var att gå in på djupet snarare än på bredden av fenomenet tror vi att liknande uppgifter hade presenterats om de studerade hotellkedjorna om undersökningen hade utförts på nytt.

3. Expatrieringsprocessen

Vi ser behov i att inleda detta kapitel med en förklaring av expatrieringsbegreppet och dess syften då detta påverkar hela processen. Därutöver avser vi underlätta för läsaren att följa vårt senare resonemang genom att inledningsvis definiera expatriering och ange vilken ståndpunkt denna studie intar gällande expatrieringsprocessen inom hotellbranschen.

3.1 Vad är expatriering?

Vi har haft avsevärda svårigheter med att finna en explicit definition av begreppet expatriering som hänvisar till det fenomen vi behandlar i denna uppsats (begreppet används inom exempelvis juridiken med en annan innebörd). Vi ser på grund av detta en möjlighet att inledningsvis fastställa vår egen definition av begreppet. Definitionen har fastställts med hänsyn till hur begreppet expatriering används i den tillgängliga vetenskapliga litteraturen inom fältet och lyder som följer:

Med *expatriering* avses den process som utspelas vid de tillfällen då en organisation sänder en anställd utomlands för arbete i organisationens regi under en begränsad tidsperiod.

Medarbetare som tar på sig att utföra arbetet under tiden definieras därför som *expatriat*.

För tydlighetens skull vill vi poängtera att expatriering inte är en fristående händelse utan en process bestående av flera sammankopplade faser. Blonigen, M. (1998) tar upp fyra områden som bör realiseras omsorgsfullt för att säkerställa ett lyckat expatrieringsuppdrag, nämligen: urval och träning, kompensation, omsorg och planering för medföljande partner och familj samt repatriering³⁶. Dessa aspekter innesluts även i en mer omfattande modell som går under benämningen expatrieringscykeln³⁷.

Enligt modellen indelas expatrieringens förlopp i följande steg:

³⁶Blonigen, M. (1998).

- Urval
- Förberedelse/träning
- Anpassning till expatrieringsrollen
- Evaluering
- Kompensation
- Repatriering

Modellen indikerar på en stark koppling mellan expatrieringscykelns olika faser och på att alla faser är lika viktiga för att resultatet ska utmynna i ett lyckat expatrieringsuppdrag. Problem som uppstår i någon av de senare faserna bör kunna förebyggas genom att de inledande faserna genomförs på ett korrekt och omsorgsfullt sätt. Exempelvis, en väl genomförd förberedelsefas säkerställer lättare anpassning till expatrieringsrollen.³⁸

3.2 Motiv bakom expatriering

Vi har redan i den inledande delen av uppsatsen indikerat på att expatriering kan uppfylla olika syften. Anledningen till att ett visst företag använder sig av expatriater kan vara många. Mead, R. (2001) menar att expansion till utlandet innebär investering av företagsresurser och förknippas därför även med risk att antingen förbruka resurserna på ett ineffektivt sätt eller att förlora dem helt. Expatriaten är ett kontrollinstrument i detta sammanhang och minimering av de upplevda riskerna står i fokus för expatriering. Företag kan välja att antingen anamma ett decentraliserat eller centraliserat förhållande mellan huvudkontor och filial. För expatriaterna är detta avgörande för vilken grad av befogenheter gällande styrning av resurserna som huvudkontoret beviljar dem.³⁹ Liknande resonemang kring expatrieringssyften förs av Harris och Holden (2001) som anger expatriering som det främsta redskapet för utövandet av kontroll över aktiviteter i utlandet⁴⁰.

Edström och Galbraith (1997) utvecklar det tidigare resonemanget kring kontrollbehov genom att lyfta fram tre syften med expatriering. Det förstnämnda är att tillsätta positioner

³⁷ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

³⁸ Ibid.

³⁹ Mead, R. (2001).

som lokalbefolkningen inte har tillfredsställande kompetens att inta. Den andra funktionen med expatriering är stöd till de anställdas karriär genom erbjudandet av internationella karriärmöjligheter. Det sista syftet med expatriering nämnt av Edström och Galbraith (1997) är organisatorisk utveckling genom spridandet av företagskulturen på de utländska filialerna.⁴¹ Förmedling av kompetens och företagskultur nämns även av Baruh et.al.⁴²

Vi kan således urskilja två olika perspektiv på motiv bakom expatriering: kontroll och förmedling av kunskap. Tichy och Barnett (1992) sammanfattar de två perspektiven i en modell där en indelning i behovs- och kunskapsorienterad expatriering sker⁴³. Kontrollbehov och akuta problemlösningar på filialerna ingår i behovsorienterad expatriering. Utveckling av kompetens till utlandskontoren hör under den kunskapsorienterade expatrieringen. Kompetenser som lyfts fram i litteraturen som ett måste för varje expatriat är bland annat förmåga till krosskulturell interaktion och synergiskt lärande⁴⁴. Båda kompetenser innebär kontakt med kollegor med kulturell bakgrund skild från expatriatens egen i syfte att lära sig från varandra.

Att skapa globalt tänkande (refererad i engelskspråkig litteratur som global mindset) hos managers är avgörande för företagets framgång på den globala marknaden⁴⁵. Pucik et. al. (1998) fäster uppmärksamheten på att detta tankesätt enbart kännetecknar globala ledare, expatriater i betydligt mindre uträkning, i titelns klassiska bemärkelse. Varje global ledare är expatriat, men varje expatriat är inte en global ledare.⁴⁶ Expatriater kan utvecklas till globalt tänkande ledare genom att vara lyhörda för att uppfånga information, kunskap och erfarenheter som sänds inom organisationen över nationella, funktionella samt avdelningsgränser. Utvecklingsprocessen till globala ledare kan likställas med kunskapsorienterad expatriering. Den kunskapsorienterade expatrieringen berör både den individuella och den organisatoriska lärandeprocessen samt förhållandet dem emellan⁴⁷.

⁴⁰ Harris, H. & Holden, L. (2001).

⁴¹ Edström, A. & Galbraith, J. R. (1997); Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

⁴² Baruh, Y., Steele, D.J. & Quantrell, G.A.(2002).

⁴³ Tichy, N.M. & Barnett, C.K. (1992).

⁴⁴ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

⁴⁵ Pucik, V. & Saba, T. (1998); Harris, H. & Holden, L. (2001).

⁴⁶ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

Karriärutveckling förknippas med lärande och hör därför under den kunskapsorienterade expatrieringen och skulle inte vara möjlig utan kompetensutveckling. Möjlighet till professionellt avancemang parallellt med den personliga utvecklingen kan ses som det främsta skälet för medarbetare att åta sig utlandsuppdrag⁴⁸.

Efter att ha genomgått och presenterat det centrala i forskningslitteraturen kring expatrieringssyften kan vi urskönja ett antal nyckelbegrepp kopplade till fältet: kontroll över resurser, globalt tänkande, kompetensutveckling, lärande och karriärutveckling.

För att föra resonemanget vidare analyserar vi motiv med expatrieringen på de studerade hotellkedjorna. De uttalade syftena med expatriering inom Rezidor SAS är att motivera personal, vidga förståelse för organisationen hos medarbetarna samt göra organisationen till en attraktiv arbetsplats⁴⁹. Den vidgade förståelsen för organisationen säkerställs på Rezidor SAS genom att expatriaterna får kunskap om olika produkter och om olika marknader genom utlandsuppdragen. Således finns det en tydlig aspiration inom hotellkedjan att fostra globalt tänkande⁵⁰ ledare på sina anläggningar världen över. Detta bekräftas med hjälp av följande citat: ”Expatriering hjälper de anställda att förstå hur världen fungerar”⁵¹.

Övriga syften med expatriering inom hotellkedjan, skapandet av motivation och attraktiv arbetsplats, kan inte likställas med tidigare angivna teoretiska modeller, menar vi. Förklaringen till detta kan finnas i det faktum att de uttalade syftena inte ger en fullständig bild över expatrieringen inom Rezidor SAS. Rezidor SAS explicita avsikter anspelar till större delen på medarbetarens tillfredsställelse, vi kan dock bakom dessa syften urskilja, med hjälp av samtal med expatriater, att organisationen har egna intressen i expatrieringen. Vidareförmedling av företagskultur, värderingar och arbetsprinciper är centrala aspekter för

⁴⁷ Pucik, V., Tichy, N. M. & Barnett, C. K. (1992).

⁴⁸ Morley, M. & Heraty, N. (2004).

⁴⁹ Rezidor SAS arbetar med expatriering eftersom denna ger tre följande fördelar:

- 1) Skapar motivation och tillfredsställelse på individnivå tack vare karriärutvecklingsmöjligheter och möjlighet till självförverkligande
- 2) Ger medarbetarna en bättre förståelse för organisationen i stort och för huvudkontorets synsätt
- 3) Företaget uppfattas som en mer attraktiv arbetsplats eftersom expatrieringen tyder på flexibilitet och möjligheter inom organisationen.”

Källa: intervju med personalansvarig på huvudkontoret för Rezidor SAS.

⁵⁰ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

⁵¹ Expatriat 2 för Rezidor SAS

expatriering inom organisationen, vilket är betydligt enklare att utföra med hjälp av person som redan är bekant med dem, säger en av expatriaterna⁵². Nätverkande (networking) anges bland de viktigaste skälen för expatriering inom Rezidor SAS och ses som en form av socialisering som även stärker förankringen av företagskulturen och värderingarna. Emellertid anges nätverkande bland de mer subtila formerna av organisatorisk kontroll hos Harzing A.-W. (1995)⁵³. Det ovan presenterade resonemanget innebär att Rezidor SAS utövar både behovs och kunskapsorienterade expatriering. Samtidigt vill organisationen framstå mer fördelaktig för både nuvarande och blivande medarbetare tack vare sina expatrieringspraktiker.

Hilton anger mindre tydliga skäl bakom expatrieringsprocessen och uttrycker det på följande sätt: ”Nya medarbetare innebär nya möjligheter”⁵⁴. Varje hotell är en ny utmaning som kräver en viss typ av ledarkaraktär. En av de kanske viktigaste orsakerna är att branschen serverar en stor bredd av olika kulturer, gästerna kommer från Jordens alla hörn. En berest hotelldirektör har större förståelse för de olika behov som internationella gäster har⁵⁵. Detta motiv för expatriering, menar vi, visar sig vara främmande för litteraturen inom ämnet. Förklaringen till detta kan finnas i att hotellbranschens specifika förutsättningar hittills varit förbisedda av forskarna. Det finns en anledning till varför vi vill lyfta fram interaktionen mellan hotellexpatriaterna och internationella gäster. Interaktionen kräver en viss typ av kompetens skild från de beskrivna i litteraturen. Forskare nämner som ett måste för expatriater att vara mottaglig för att lära sig från sina kollegor. Förmågan att interagera med internationella kollegor och med internationella kunder kräver olika, dock inte motstridiga, handlingar och kompetenser. Trots att kompetenserna är besläktade kan utvecklingen av dem kräva olika förutsättningar. Utveckling av kompetenserna kan kräva skilda HR praktiker så som träning, kategori av uppdrag och karriärplanering⁵⁶. För att förtydliga resonemanget vill vi ange ett kort exempel. En expatriat som saknar erfarenhet i att samarbeta med internationella kollegor borde inte skickas till anläggningen i Helsingborg där arbetsstyrkan är representerad av en kulturellt homogen grupp. Helsingborg hade inte varit en ideell destination för att lära sig

⁵² Expatriat 1 för Rezidor SAS.

⁵³ Harzing A.- W. (1995) i Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

⁵⁴ Expatriat 1 för Hilton International.

⁵⁵ ibid.

⁵⁶ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

mycket om internationella gäster eftersom även gästerna på detta hotell till största delen utgörs av en kulturellt homogen grupp. Större möjlighet att lära sig om internationella gäster finns på exempelvis anläggningen i centrala London.⁵⁷ Interaktion med internationella gäster är en kompetens som skiljer sig från den traditionella ansatsen kring expatriatkompetenser där anpassning till lokal arbetsmiljö och samspel med lokala medarbetare står i fokus⁵⁸.

Genom att ständigt rotera personal, vilket förkommer både på Hilton och på Rezidor SAS, tillgodoser företagen de enskilda hotellens behov av internationella erfarenheter och kompetenser som medarbetarna besitter. Hilton uttrycker det på följande sätt: ”att ha rätt person på rätt position”⁵⁹, medan Rezidor SAS formulerar samma idé genom att kalla det för ”matchning av anläggning med rätt manager”⁶⁰.

Om vi övergår till expatrieringen sett utifrån medarbetarnas perspektiv kan vi markera ett entydigt skäl från de båda hotellkedjorna: karriärutveckling. För att avancemang i karriären ska möjliggöras fordras det oundvikligen att expatriering förekommer, och fortgår. Om beredskap att flytta i samband med arbetet inte sammanfaller med medarbetarens önskemål blir det svårt för denna att finna en plats inom organisationen.⁶¹ Selmer J. S. (2001) beskriver emellertid att arbetsgivare inte längre har något behov av att övertala medarbetare med attraktiva förmåner, har en medarbetare aspirationer på att avancera inom företaget får denna finna sig i att bli förflyttad med jämna mellanrum⁶². Detta är även förutsättningen för att utvecklas till en global ledare: ju tidigare man börjar med expatriering och ju mer man flyttar desto bättre är ens chanser att avancera inom internationella organisationer och desto större är sannolikheten att globalt tänkande utvecklas⁶³.

Kontroll nämns inte bland de explicita motiven till expatrieringen på varken Hilton eller Radisson SAS. Förklaringen till detta finns dels i ordets uppenbart negativa laddning och dels i att kontroll, i ordets traditionella bemärkelse, inte förekommer på de studerade

⁵⁷ Samtliga intervjuer utförda på båda studieobjekten.

⁵⁸ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

⁵⁹ HR- ansvarig på huvudkontor för Hilton International.

⁶⁰ HR- ansvarig på huvudkontor för Rezidor SAS.

⁶¹ Expatriat 1 för Hilton International; Expatriat 1 för Rezidor SAS

⁶² Selmer, J. (2001).

⁶³ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

hotellkedjorna. Vi finner det mer lämpligt att beskriva styrningsmekanismerna inom hotellkedjorna som samordning i stället för kontroll. Både Hilton och Radisson SAS strävar efter en decentraliserad organisation med hög grad av självständighet på de olika filialerna. Verksamheternas omfattning gör det omöjligt för huvudkontoret att utöva direkt kontroll över alla anläggningar. Huvudkontoren har inte insyn i de operationella rutinerna av verksamheten och är snarare intresserade av resultaten än av hur hotellen har åstadkommit dem. Det som förekommer inom de studerade hotellkedjorna är mer subtila och indirekta former av kontroll, vilket i hos Harzing A.-W. (1995) benämns som samordning⁶⁴.

Medarbetarnas karriärutveckling och tillfredsställelse är avgörande för om expatrieringsprocessen blir lyckad eller ej. Detta åstadkommes dock på olika sätt inom de studerade hotellkedjorna. Denna slutsats finner vi stadga för under en intervju med en medarbetare inom Hilton, som tidigare varit anställd av konkurrenten Rezidor SAS:

*”På Hilton talas det öppet om expatriering och alla medarbetare uppmuntras att söka sig vidare, oavsett nivå. Det är under min tid på Hilton som jag på allvar börjat fundera på att söka mig utomlands. Under min tid på Radisson SAS var detta inget man pratade om, man visste om att det förekom, men det ansågs inte fint att prata om expatriering.”*⁶⁵

Med stöd av ovanstående citat kan vi dra slutsatsen att företagskulturen som råder inom hotellkedjorna är avgörande för att de uttalade syftena med expatriering inom de två organisationerna utfaller olika. Enligt forskarna är just företagskulturen en av de faktorer som påverkar organisationers expatrieringsprocess⁶⁶. Företagskulturen återställs i organisatoriska rutiner och praktiker bland vilka den inledande fasen till expatrieringsprocessen, nämligen rekrytering till en expatriatpost, kan nämnas. Rekryteringen, eller som vi kallar det anställningsfilosofin, är ämnet för det nästkommande kapitlet.

3.3 Anställningsfilosofier inom organisationer

⁶⁴ Harzing A.-W. (1995) i Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

⁶⁵ Expatriat 1 för Hilton International.

⁶⁶ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

I förra avsnittet konstaterades att det finns olika syften med expatriering. Detta kapitel kommer att behandla olika anställningsfilosofiers teoretiska modeller. Anställningsfilosofierna återspeglar a priori organisatoriska uppfattningar och värderingar som i sin tur omtolkats till och uttryckts i policys och praktiker. Dessa praktiker är kopplade till motiven bakom organisationers användning av expatriater och påverkar således de olika faserna i expatrieringscykeln.

Multinationella företag tillsammans med globala, internationella och transnationella är benämningar på olika företagsklassificeringar som ingår i Barletts och Goshals (1989) sammanställning av organisationsklasser⁶⁷. Förhållandet mellan huvudkontoret i hemlandet och de utländska filialerna ligger till grund för denna klassificering. Graden av självständighet beviljat till de utländska filialerna har anknytning till den expatrieringsprocess som tillämpas av organisationer. Teoretiskt sett sammanfaller graden av kontroll utövad av huvudkontoret över utlandsfilialerna med organisationens strategiska placering längst med integrerings – differentierings axeln⁶⁸. Nedan följer en beskrivning av de olika företagsformerna samt kommentarer till den strategiska positioneringen gällande expatriering.

Globala företag kännetecknas av att huvudfunktioner är centralt placerade inom organisationen. Produkter utvecklade inom organisationen kan användas på skilda marknader utan att hänsyn tas till lokala markandsbehov. Med andra ord innebär detta en låg grad av differentiering och hög grad av integration.⁶⁹

Multinationella företag präglas i högsta grad av lokalanpassning med låg integrationsnivå. Unilever och Philips är exempel på företag som tillhör denna organisationsklass. Avdelningarna i utlandet beviljas en hög grad av självständighet avseende styrningen av verksamheten och produktanpassning till de lokala behoven.⁷⁰

⁶⁷ Barlett och Goshall (1989) refereras till i följande texter Mead, R (2001): s 356; Baruh, Y. & Altman, Y. (2002); Evans et.al. (2002).

⁶⁸ Harris, H. & Holden, L. (2001)

⁶⁹ Mead, R (2001): s 356; Baruh, Y. & Altman, Y. (2002); Evans et.al. (2002).

⁷⁰ Ibid.

Internationella företag utmärks av hög grad av integration som tar tämligen lite hänsyn till de lokala marknadsförhållandena. Detta innebär att denna klass även kännetecknas av ett starkt kontrollbehov över filialerna, dock lägre än i fallet med de globala företagen. Produkterna som erbjuds är anpassade efter hemmamarknaden och lanserade utan några vidare anpassningar till andra marknader. Härutöver kan vi nämna att företag av det internationella slaget inte ger sig in på marknader som är allt för olika den egna.⁷¹

Transnationella företag ligger högt på skalan för både integration och differentiering. Dessa företag besitter förmågan att arbeta effektivt på global nivå, är receptiva för lokala marknadens behov samt är mottagliga för världsomfattande kunskapsinjektioner. Produkter som erbjuds av de transnationella företagen är konkurrenskraftiga på den globala marknaden då de anpassas av filialerna efter de lokala behoven.⁷²

Företag tillhörande respektive kategori i den ovanbeskrivna klassificeringen har sina särdrag gällande grad av differentiering och integration. Dessa återspeglar i sin tur hur företag arbetar med distribution och produktutbud, samt påverkar centraliseringsgraden och ställer specifika krav på resursförbrukningen. Varje företag har även utarbetade principer för hantering av personalfrågor eftersom medarbetare ofta tillhör företagets kritiska resurser. Varje arketyper av företag beskrivna i Barletts och Goshalls (1989) klassificering kännetecknas även av särskilda anställningsfilosofier. Permutter H.V. (1969) har utvecklat en indelning av anställningsfilosofier under tre kategorier⁷³:

Etnocentrisk anställningsfilosofi utmynnar i en homogen arbetsstyrka med avseende på expatriater, innebärandes att alla utlandsposter upptas av anställda hemmahörandes i organisationens hemland. Argumenten för den etnocentriska anställningsfilosofin tas upp i tre steg inom litteraturen⁷⁴. 1) Världlandet anses inte ha tillräckligt kompetent personal för att förfoga över högre uppsatta poster. Detta argument är vanligast framställt i mindre utvecklade länder. 2) Att använda sig av ”egen personal” möjliggör spridning och förankring

⁷¹ Ibid.

⁷² Mead, R (2001): s 356; Baruh, Y. & Altman, Y. (2002); Evans et.al. (2002).

⁷³ Permutter H.V. (1969) refereras till även i Mead, R (2001): s 356; Baruh, Y. & Altman, Y. (2002); Evans et.al. (2002).

⁷⁴ Hill, C.W.L. (1997).

av företagskulturen. 3) Det anses underlätta transferering av kunskap och arbetssätt inom olika områden om den anställda redan är väl införstådd med företagets arbetssätt. Nackdelarna med den etnocentriska filosofin är att inhemsk personal lätt kan känna sig förbisedd och inkompetent vilket leder till missnöje, minskad produktivitet och hög personalomsättning. Dessutom är det svårare att som utländsk anställd ta till vara på och införliva sig med den kultur som råder i värdlandet⁷⁵. Anpassningssvårigheter leder ofta till effektivitetsminskning och misslyckad tjänstgöring som följd⁷⁶.

Polycentrisk anställningsfilosofi innebär att lokal personal rekryteras till högre positioner inom filial i utlandet medan nyckelpositioner utgörs av expatrierad personal från organisationens hemland. Fördelar med denna filosofi i jämförelse med den etnocentriska är att det minskar risken för kulturella misstolkningar samt att denna filosofi är mer fördelaktig ur ekonomisk synvinkel från företagets perspektiv. Mindre fördelaktigt är dock det faktum att lokal personal saknar avancemangsmöjligheter inom företaget utanför filialens gränser. Detta kan, som i fallet ovan med den etnocentriska anställningsfilosofin, leda till missnöje och minskad produktivitet bland lokala anställda. Då den polycentriska filosofin fått slå rot är det svårt att applicera andra anställningsfilosofier, främst på grund av att utländska filialer utvecklar en egen företagskultur med stark nationalitetskänsla som är tämligen svår att bringa ur kontakt.⁷⁷

Geocentrisk anställningsfilosofi är slutligen den som idag utövas av de flesta transnationella företag och innebär att man anställer personer som bäst lämpar sig för den avsedda positionen, oavsett nationalitet. Denna filosofi har en rad fördelar jämfört med föregående, framförallt så möjliggör den att varje position tillsätts av den person som är bäst lämpad för uppdraget utan nationella begränsningar. Genom applicerandet av den geocentriska filosofin får företaget tillgång till en grupp av internationellt gångbar personal som kan arbeta i olika delar av världen och anpassa sig till skilda kulturer. Detta leder i sin tur till att risken för kulturella misstolkningar minimeras samtidigt som det främjar lokalt ansvarstagande bland inhemsk personal. Nackdelar med denna metod bottnar i den ekonomiska situationen. Höga

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

⁷⁷ Hill, C.W.L. (1997).

omlokaliseringkostnader tillsammans med kompensation och förberedelsetränningskostnader bidrar till att göra denna anställningsfilosofi något mindre attraktiv.⁷⁸

Welch (1994) har utökat Permutters (1969) modell med ytterliggare en anställningspraktik som benämns för **regiocentrisk**. Denna filosofi förespråkar anställning av personer boende inom regionen till nyckelpositioner. Samtidigt utesluts den regionala personalstyrkan från tillträde till arbete inom organisationens hemland samt på huvudkontor. Som följd kan man förvänta sig konsekvenser av samma art som uppkommer inom den polycentriska anställningsfilosofin, det vill säga avsaknad av avancemangsmöjligheter hos regionala anställda som i sin tur leder till missnöje. Regiocentrisk filosofi har sina fördelar jämfört med det etnocentriska perspektivet då den erbjuder fler möjligheter för de anställda och sett utifrån organisationsperspektivet vidgas medarbetarnas förståelse för organisationen genom den ökade krosskulturella interaktionen och skapandet av nätverk mellan filialerna.⁷⁹

Geocentrisk och regiocentrisk anställningsfilosofi har en uppenbar koppling till den transnationella företagskategorin⁸⁰. De övriga två anställningsalternativen har en bredare applicerbarhet⁸¹. Vi menar att de mest naturliga kopplingar uppstår mellan etnocentrisk anställningsfilosofi och globala företag samt mellan multinationella företag och polycentrisk anställningsfilosofi. De globala företagen förutsätter en hög grad av kontroll över alla delar av verksamheten. Direkt kontroll med hjälp av expatriater från hemlandet som är införstådda med hur organisationens arbetspolicy fungerar och kan tillämpa det rätt är det bästa redskap i detta sammanhang. Risken med att expatriaterna saknar förståelse för den lokala markanden förbises eftersom globala företag inte fokuserar på de enskilda marknadernas specifika behov. När det gäller multinationella företag och polycentrisk anställningsfilosofi innebär kombinationen en högre grad av självständighet hos filialerna. Detta innebär även minskat behov av direkt kontroll och ställer krav på anpassning till de lokala marknadsförhållandena. Multinationella företag både tillåter och kräver anställning av lokalbefolkningen vilken kan möjliggöras inom ramarna för bland annat den polycentriska anställningsfilosofin.

⁷⁸ *ibid.*

⁷⁹ Welsch (1994) i Mead, R. (2001).

⁸⁰ Mead, R. (2001).

⁸¹ Mead, R (2001).

Vi vill påpeka att de presenterade anställningsfilosofierna inte problematiserar frågan om third country nationals (TCN), det vill säga expatriater som ursprungligen inte är från organisationens hemland. Otillräckligt antal kandidater lämpliga för utlandsuppdrag och försök att minska kostnaderna som uppstår i samband med expatrieringen har varit drivkraften bakom att organisationer i allt större utsträckning använder sig av TCN. De största utmaningarna vid expatriering av TCN är på vilken basis ersättningen skall ske och hur denna arbetsstyrka skall bibehållas. Det kan verka logiskt att ersätta ett utlandsuppdrag på basis av den levnadsstandard som råder i expatriatens hemland och väga in skillnaderna mellan hemlandet och det nya värdlandet. När skillnaderna i levnadsstandarden mellan expatriatens hemland och värdlandet är avsevärde kan det innebära snedvridning av kompensationspraktiker som medför att TCN behandlas som andra klassens medarbetare och att de inte får lika kompensation som expatriater hemmahörandes i organisationens hemland. Det finns dock ingen allmängiltig lösning för detta problem enligt litteraturen⁸² (se även vidare kapitel ”Kompensation”) Som kompensationsgrund förespråkas individuella lösningar vilket innebär att organisationen tar hänsyn till aspekter som syfte med uppdraget och tidsramarna för uppdraget. Därutöver, trots att antalet TCN ständigt ökar inom organisationer med verksamheter i utlandet är det inte alltid det finns en tjänst tillgänglig för denna sorts expatriat efter att ett specifikt uppdrag är över. Detta orsakar hög uppsägningsgrad bland TCN och leder till att en stor del av kompetensen och humanresurserna går förlorade.⁸³

Ytterligare ett dilemma som varje företag ställs inför vid anställningar till utlandsuppdrag är om medarbetare skall rekryteras internt eller om en extern anställningsprocess ska tillämpas. Anledning till att vi uppmärksammar denna aspekt har sin grund i empirin. Radisson SAS föredrar internrekrytering vilket återspeglas i statistiken – 75 % av hotelldirektörerna är rekryterade internt. ”Vi är väldigt stolta över att så många av dagens chefer inom Rezidor SAS har utvecklats internt och vi ser inget större behov av externrekrytering”⁸⁴.

Hilton däremot menar att nya medarbetare bidrar till organisationens vidareutveckling vilket stöds av citatet ”Nya medarbetare innebär nya möjligheter”⁸⁵. Skillnader som i finns i detta

⁸² Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Intervju med HR- ansvarig på huvudkontor för Rezidor SAS.

⁸⁵ Intervju med expatriat 1 för Hilton Interantinal.

avseende hotellkedjorna emellan återspeglas som tydligast i de traineeprogram som erbjuds av båda kedjor. På Radisson SAS införskaffar medarbetarna nödvändiga kompetenser och kunskaper redan innan påbörjat traineeprogram. På Hilton är den processen omvänt: man får utbildning och erfarenhet efter man har påbörjat traineeprogrammet vilket är logiskt om anställningsfilosofin förespråkar externrekrytering. (se även vidare "Urvalsprocessen" och "Träning")

Vi bör bära i åtanke att det i praktiken är betydligt svårare att dra gränser mellan de olika företagskategorier som har presenterats ovan. Vår bedömning är dock att de studerade hotellkedjorna, Radisson SAS och Hilton, hör till den transnationella formen av företag och utövar en geocentrisk anställningsfilosofi. Som argument för bedömningen kan vi nämna att TCN inte särskiljs som egen grupp inom varken Radisson SAS eller Hilton, vilket enbart är möjligt på transnationella företag som anammar den geocentriska anställningsfilosofin. Därutöver använder sig de båda hotellkedjorna nästan uteslutande av expatriater som enligt litteraturen benämns TCN.

Hotellbranschen är känsligare för förändringar på lokala marknader än många andra verksamheter. Paradoxalt nog är anpassningsmöjligheterna mindre inom hotellbranschen i många fall på grund av att hotellverksamhet står för tillhandahållning av tjänster. Tjänster kännetecknas av samtidig konsumtion och produktion och kan till skillnad från produkter inte lagras eller förbrukas varken senare eller tidigare än vid kundkontakten eftersom personalen tillsammans med kunderna är en del av tjänsteerbjudandet⁸⁶. Hotellbranschen är mer lokalorienterad än andra tjänsteverksamheter och samtidigt beroende av de globala förhållandena i högre grad än övriga⁸⁷. Hotellverksamheter har uttalade krav på sig att i högsta grad vara mottagliga för och medvetna om de specifika lokala förhållandena på marknaden för att kunna anpassa produkten på bästa möjliga sätt. Av alla tidigare presenterade kategorier av företag kan denna balans endast åstadkommas till fullo av transnationella organisationer. Det faktum att personalen inom båda hotellkedjor ständigt roterar mellan anläggningarna världen över kan likställas med resonemanget om fördelningen av resurser mellan olika delar av verksamheten inom transnationella företag i syfte att

⁸⁶ Gröönros, C. (2002).

⁸⁷ Expatriat 2 för Rezidor SAS; HR- ansvarig på huvudkontoret för Hilton

effektivisera arbetet inom hela organisationen. Vi har presenterat ett antal argument som stödjer det tidigare resonemanget om att både Hilton och Rezidor SAS hör till kategorin transnationella företag och kan härmed övergå till expatrieringscykeln.

3.4 Expatrieringscykeln

Följande avsnitt har sin utgångspunkt i expatrieringscykeln, som även präglat intervjumanualerna och därmed påverkat valet av teorier som behandlas löpande. Varje fas inom expatrieringscykeln motsvarar ett tema i intervjumallen och i det analytiska avsnittet för att skapa en djupare förståelse för sambandet mellan teorin och empirin. Stringens mellan insamling av material, redogörelse för och analys av material upprätthålls tack vare tematiseringen. Indelningen i teman där teori, empiri och analys sammankopplas bör bidra till att komplettera den befintliga forskningen med det insamlade empiriska materialet från hotellverksamheterna.

Syftet med detta avsnitt är att genom presentation och diskussion kring teori och empiri dra slutsatser om hur expatrieringsfenomenet i de undersökta hotellkedjorna, nämligen Radisson SAS och Hilton International, adresseras.

3.4.1 Urvalsprocessen

Urval av lämpliga expatriater kan gå till på en rad olika sätt, som skiljer sig från företag till företag. Jordan & Cartwright (1998) hävdar att en rad personlighetsdrag krävs för att nå framgång som expatriat:

”A flexible personality, with broad intellectual horizons, attitudinal values of cultural empathy, general friendliness, patience and prudence, impeccable educational or professional (or technical) credentials- all topped off with immaculate health, creative resourcefulness, and respect for peers. If the family is equally well endowed. All the better.”⁸⁸

Det är dock viktigt att ha i åtanke att varje uppdrag medför unika omständigheter som kräver skilda personlighetsdrag hos expatriaterna. Detta faktum gör det därför svårt att generalisera lämpligt urvalskriterium.⁸⁹ Trots detta så finns det en mångfald av akademisk litteratur att finna om just urvalsprocessen och önskvärda färdigheter som expatriaterna bör besitta. Tidigare var det yrkesmässiga, praktiska erfarenheter och arbetsprov som var avgörande vid

⁸⁸ Jordan & Cartwright (1998).

⁸⁹ Fish, A & Wood, J. (1994)

urval av expatriater⁹⁰. I dagens läge har det visat sig att personer med bäst lämpade yrkesmässiga färdigheter inte nödvändigtvis är bäst lämpade för ett specifikt uppdrag. Färdigheter så som interkulturell kompetens och empatisk förmåga är något som affärsvärlden lägger allt större fokus på, dock är det fortfarande så att det är de yrkesmässiga proverna i kombination med erfarenhet som fortfarande styr urvalet i de flesta branscher om än inte i lika stor utsträckning som tidigare⁹¹. Personlighetsdrag som främjar lyckade expatrieringsuppdrag kan bland andra nämnas yrkesmässig skicklighet, interkulturell kompetens och tidigare erfarenhet från utlandsuppdrag⁹².

Urvalsmetoder

Förutom personlighetsdrag är det viktigt att tänka på vilka urvalsmetoder man använder sig av vid val av expatriater. Behandling av biografiska uppgifter är en metod som syftar till att beskriva bakgrundsinformation och livshistoria innefattande karriärmässig utveckling. Med denna bakgrundsinformation är det lätt att få en överskådlig bild över om personen i fråga besitter de yrkesmässiga kompetenser och erfarenheter nödvändiga för uppdraget i fråga.⁹³ En annan vanligt använd urvalsmetod är standardiserade tester, vilka ofta genomgår i förberedande faser och kan vara av olika kategoriska indelningar. Vanligast är att testerna behandlar psykometriska fakta samt undersöker kandidaternas förmåga till logiskt tänkande. Denna metod är flitigt använd av arbetsgivare, som dock på senare tid insett att det är inte alltid ger ett fullständigt pålitligt resultat.⁹⁴

Genomgång av arbetslivserfarenhet är också ett nödvändigt inslag i urvalsprocessen liksom de personliga intervjuerna, som oftast sker i slutfasen av urvalet.⁹⁵ Intervjuerna är vanligtvis av djupgående, kvalitativ karaktär och det blir allt vanligare att ha fler intervjuare samtidigt: en som ansvarar för urvalet samt en anställd hemmahörandes i det land expatriaten ämnas arbeta. Detta för att avgöra om den tilltänkta expatriaten lämpar sig för arbete i en specifik

⁹⁰ Harvey, M. & Novievic, M.M. (2001).

⁹¹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L. (2002).

⁹² Jordan & Cartwright (1998).

⁹³ Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999).

⁹⁴ Hodgett, R. M. & Luthans, F. (2003).

⁹⁵ Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999).

kultur samt för att uppfatta hur denna responderar på kulturella skillnader och till hur stor grad kandidaten besitter anpassningsförmåga.⁹⁶

Urval till traineeprogram

Då vi behandlar urvalsprocessen inom de företag vi har studerat kan denna vara aktuell i två steg, dels handlar det om urvalet till de karriärförberedande programmen vilket kommer att diskuteras härnäst, och dels handlar det om urval av tillträde till general manager poster av redan befintliga sådana.

Båda hotellkedjor har utvecklade traineeprogram som syftar till att utbilda blivande hotellchefer. Hilton använder sig av Elevatorprogrammet som syftar till att deltagarna intar posten som hotelldirektör inom sju år. På Rezidor SAS använder man sig av Mentor-Mentee programmet som syftar till att utbilda deltagarna inom de områden där utveckling anses nödvändig för att på så sätt efter ett antal år, varierar från individ till individ beroende på förkunskaper och anpassningsförmåga, bli fullärd och besitta den kompetens som krävs för att bli hotelldirektör på ett Rezidor SAS hotell. Dessa båda traineeprogram har uttalat samma syfte: att utveckla blivande hotelldirektörer, men vägen till detta mål skiljer sig de båda hotellkedjorna emellan.

Hiltons traineeprogram, som omfattar arton månader, kan likställas med en intensivutbildning under vilken aspiranterna till hotelldirektörsposten arbetar under ett antal år på olika hotell världen över för att införskaffa kunskap och erfarenhet och på så vis slutligen, efter cirka sju år, inta positionen som general manager på ett av Hiltons hotell. Mentor Mentee programmet på Rezidor SAS skiljer sig från ovanstående process på så vis att aspiranterna redan är erfarna och kompetenta och behöver således inte någon utbildning i den utsträckning som ges inom Hilton. Aspiranterna arbetar under normala förhållanden under den tid som traineeprogrammet pågår med undantag från deltagande i aktiviteter som kan likställas med kortare kurser. Under tiden som de arbetar har de en ständig kontakt med en mentor inom företaget vars uppgift är att coacha och leda aspiranten fram till hotelldirektörsposten. Denna

⁹⁶Hodgett & Luthan (2003).

period är som sagt inte fastställd inom en specifik tidsram då tiden det tar att bli fullärd och redo att axla hotelldirektörsposten varierar mellan deltagarna. Ännu en skillnad mellan de båda hotellkedjornas traineeprogram utmynnar i antalet intagna till programmen. Hilton valde år 2004 ut tolv av sjuhundra sökande efter genomgång av de obligatoriska momenten. Mentor Mentee Programmet har däremot ingen tydlig avgränsning för antalet deltagande, det är beroende av aspiranternas lämplighet samt tillgången på mentorer.

Urvalet till dessa förberedande traineeprogram följer till stor del den urvalsprocess som beskrivs inom den akademiska litteraturen. För att bli antagen till Elevatorprogrammet på Hilton är det första steget genomgång av två standardiserade tester i samband med ansökan som dels behandlar biografiska uppgifter och dels problemlösning i logisk bemärkelse. Dessa tester leder till ett första urval där uppgifter så som lämpliga personlighetsdrag, erfarenhet och yrkesmässig skicklighet bedöms.⁹⁷ Trots föredömen från teoretiker är de standardiserade testerna bevisligen användbara i stor utsträckning när det kommer till urvalsproceduren⁹⁸. En anledning till detta är troligtvis inte arbetsgivares okunskap om testens tillförlitlighet utan snarare det faktum att de lider brist på lämpliga gallringsinstrument. Testerna är ju trots allt en första urvalsprocedur som syftar att utsortera de personer vars personlighet inte lämpar sig för expatrering eller de individer som ännu inte har införskaffat tillfredsställande erfarenhet och på så vis inte är redo att bli antagen till ett karriärutvecklande traineeprogram. Vidare är arbetsgivarna, de som står för urvalet, medvetna om de brister som finns med just standardiserade tester men förespråkar dessa med överseendet att det underlättar urvalet: ”det vore förödande att inkalla hundratals individer till intervju för att avgöra lämplighet”⁹⁹. Dessutom så sker intagen till traineeprogrammen med cirka ettårsintervaller, har en kompetent sökande av särskild, okänd anledning lyckats mindre bra på de standardiserade testerna ges ytterligare tillfälle om ett års tid.

Intervjuerna är det andra och avgörande steget inför det slutliga urvalet till de traineeprogram som ges på de studerade företagen. Intervjuerna syftar till att få en djupare insikt i aspirantens personliga mognad och transferabilitet. Det är ytterst viktigt att aspiranten är

⁹⁷ Exaptraiat 1 för Hilton International.

⁹⁸ Hodgett, R. M. & Luthans, F. (2003).

⁹⁹ HR- ansvarig på huvudkontoret för Hilton International.

medveten om och villig att rotera mellan hotell och länder, ibland med endast några få dagars varsel. För att leva upp till dessa krav underlättar det om aspiranten inte har någon familj, och skulle sådan finnas är det av största vikt att det även från familjens sida finns acceptans för de ständiga förflyttningar som arbetet som hotelldirektör/general manager innebär. De flesta företag och organisationer som använder sig av expatriater i daglig bemärkelse har numer insett vikten av att underlätta för medföljande familj, med bland annat skolgång för barn, karriärhjälp för medföljande partner etcetera.

Vad gäller urval av internationella ledare har Harris och Brewster (1999) identifierat fyra variationer på urvalssystem: öppna, stängda, formella och informella. Då den öppna metoden används innebär detta att tjänsten är fri att söka för den som besitter de nödvändiga kompetenser som fordras för arbetet. Den stängda urvalsmetoden innebär däremot att det oftast endast finns en sökande som rekommenderats till posten, kan likställas med befordring. Det finns en rad varianter på de båda metoderna. Stängda/informella processer innebär att kandidaterna till posten är ovetandes om att processen pågår. Öppna och informella system innebär däremot att tjänsten är kungjord. Beslutet tas dock utav ledare på högre nivåer med personliga rekommendationer och erfarenheter som bas. Stängda/formella system innebär att ansvariga för urvalsprocessen bedömer de sökande utifrån fastställda kriterier och matchar därefter de sökande efter denna mall. Även öppna/formella system kännetecknas av matchning av kandidater mot fastställda kriterier. Skillnaden häri ligger dock i att den mest lämpade personen väljs ut efter att matchning av de sökande mot varandra har skett.¹⁰⁰

På Hilton kännetecknas urvalsprocessen till Elevatorprogrammet av ett öppet/formellt system vilket innebär att de fåtal platser som utlyses är öppna att söka för alla och urvalet sker genom ett visst antal i förväg fastställda steg. Genom användandet av den öppna urvalsprocessen får Hilton tillgång till ett brett utbud av sökande med skilda kompetenser och på så sätt en bredare bas att stå på gällande urval av deltagare. På Rezidor SAS däremot väljs de sökande ut genom rekommendationer av närmsta chef, vilket kännetecknar en urvalsprocess av den stängda arten och innebär att de deltagande inom Mentor- Menteeprogrammet endast utgörs av Rezidors anställda sedan tidigare. Detta kan visserligen underlätta inlärningsprocessen då

alla deltagare sedan tidigare är väl införstådda med arbetsprocessen och kan identifiera sig med den företagskultur som råder. Samtidigt så kväver detta stängda system utloppet för nya, färska talanger och idéer att flöda inom organisationen, vilket under extrema förhållanden kan leda till att organisationen som helhet fastnar i organisatoriska rutiner och blir så att säga ”hemmablind”. Ett grundläggande syfte med expatriering är trots allt utveckling och lärande. Då endast interna relationer utvecklas ges organisationen inget tillfälle för så kallat organisatoriskt lärande av dubbel loop learning¹⁰¹ slaget då det endast är individerna som utvecklas. Visserligen införskaffar expatriaterna kunskap och arbetslivserfarenhet genom sina resor i företagets regi. Men då denna kunskap oftast har en fallenhet att bli till tyst, oöverförbar kunskap, kan företaget inte nyttja den till fullo då den specifika medarbetaren inte finns tillgänglig¹⁰². Då personal utifrån tas in till organisationen intar kunskapsutbytet mellan organisation och deltagare, i båda riktningar, en mer central roll eftersom det blir viktigare att kunskapen dokumenteras för att på så sätt överföras och bevaras inom organisationen.

Urval av befintliga hotelldirektörer

Urvalet av redan befintliga hotelldirektörer/general managers till nya uppdrag skiljer sig från urvalsprocessen till traineeprogrammet. Här kan vi konstatera att urvalsproceduren är av stängd karaktär, vilket innebär att det oftast finns en utvald person som rekommenderats till posten av ledningen eller dess motsvarighet¹⁰³. Urvalet på de båda hotellkedjorna avseende befintliga hotellchefer går till på liknande sätt. Ledningen eller dess motsvarighet har som uppgift att tillgodose de enskilda hotellens behov. Varje uppdrag och hotell kräver en viss typ av uttalade färdigheter och erfarenheter från expatriatens sida. Hotellens specifika behov av ett visst ledarskap matchar de ansvariga för urvalet med expatriaternas kompetenser för att på så vis kartlägga de bäst lämpade individerna för uppdraget. Denna urvalsprocedur syftar till en stängd/formell process enligt Harris och Brewster (1999)¹⁰⁴ och underlättas av tillämpningen av den geocentriska anställningsfilosofin då de båda företagen har tillgång till en pool av internationellt gångbar personal. Företagen har således stora valmöjligheter gällande

¹⁰⁰ Harris, H. & Brewster, C. (1999).

¹⁰¹ Anthony, R.N. & Govinadarajan, V. (2003).

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Harris, H. & Brewster, C. (1999).

¹⁰⁴ Ibid.

expatriater, vilket även tillgodoser dess behov av att alltid ha ”rätt person på rätt position”¹⁰⁵.

Uppdragens karaktär, den rådande situationen på hotellet är avgörande för valet av expatriat. Efter matchning av hotellets specifika behov med expatriaternas lämplighet kallas den utvalde till intervju, som vanligen är av det formella slaget. Det är ingen intervju i den bemärkelsen att lämplig expatriat ska utses, det handlar till större delen om interna förhandlingar angående uppdraget, att avvisa ett uppdrag händer i praktiken mycket sällan.¹⁰⁶

Så som det har tidigare nämnts är det numera vanligt förekommande att ha två intervjuare samtidigt, en från ledningen eller motsvarande samt en medarbetare hemmahörandes i det land där expatriaten ämnas fullfölja uppdraget för att på så vis utreda den kulturella anpassningsförmågan till den specifika kulturen.¹⁰⁷ Detta är inget vanligt förekommande fenomen på vare sig Hilton International eller Rezidor SAS. En aning nonchalans kan anas hos de högre uppsatta medarbetarna på vissa hotell gällande kulturell anpassning samt språkliga färdigheter. En av de nuvarande hotelldirektörerna ser inget behov i att göra större anpassningar till den lokala kulturen med förklaringen att ”en chef är en chef, det är upp till den lokala befolkningen att anpassa sig”¹⁰⁸. Vidare ser en annan hotelldirektör ingen anledning till att lära sig det lokala språket då det fordras att medarbetarna inom hotellkedjan behärskar det engelska språket¹⁰⁹. Ännu en medarbetare yrkar på att det handlar om sunt förnuft gällande anpassningen till den lokala kulturen och menar på att det är viktigt att lära sig språket, inte till den del att det förs obehindrat, snarare så att man kan svara på det lokala språket till sina medarbetare eller ställa några enkla frågor till de lokala gästerna. Detta har visat sig uppskattas av de lokala medarbetarna och bidrar till att skapa en god atmosfär på arbetsplatsen.¹¹⁰ Denna inställning till de lokala kulturerna bottnar även i hotelldirektörernas ursprungliga kultur.

Ännu en förklaring till skillnaderna i villighet att anpassa sig har sin grund i längden av

¹⁰⁵ Expatriat 1 för Hilton International.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Hodgett, R. M. & Luthans, F. (2003)

¹⁰⁸ Expatriat 2 för Rezidor SAS.

¹⁰⁹ Expatriat 1 för Rezidor SAS.

anställning hos den specifika organisationen samt åldern på medarbetarna. På senare tid har forskningen uppmärksammat vikten av krosskulturellträning på arbetsplatsen vilket inneburit att företag tagit denna del av förberedelse på större allvar¹¹¹. I takt med att internationaliseringen ökar skärps parallellt fokus på de lokala aspekterna¹¹², vilket innebär att de nyare expatriaterna lägger större vikt, jämfört med tidigare epoker, vid att behålla och förankra de lokala aspekterna på hotellen.

3.4.2 Träning och förberedelser

Vikten av att som företag investera i träning och förberedelser inför avfärd kan inte understrykas nog. En god och väl genomarbetad träningsperiod innan avfärd till värdlandet minskar tiden det tar att anpassa sig på plats, vilket i sin tur innebär att expatriaten kan koncentrera sig på att utföra ett gott arbete. Trots detta visar undersökningar på att företag endast använder sig av träning i begränsad utsträckning.¹¹³ Den träning som vanligtvis erbjuds expatriater i genomgående flertalet branscher fokuserar på kulturella aspekter i linje med anpassning till värdlandet. De kulturella aspekterna bör täcka historik, politik, ekonomi, religion samt sociala förhållanden och arbetspraktik. Det är även viktigt att eventuell medföljande familj får delta i delar av denna kulturella träning då det är av största vikt för ett lyckat utlandsuppdrag att även de kan anpassa sig. Vidare nämns träning i språkliga färdigheter som relevant. Även då engelska är det internationella affärsspråket kan det vara fördelaktigt för expatriaten att lära sig världsspråket då detta underlättar kommunikation till och förståelse för lokala medarbetare.¹¹⁴

Krosskulturell träning av olika slag är den form av förberedelse som är mest omskriven inom expatrieringslitteraturen¹¹⁵. Praktisk träning är likväl ett viktigt inslag i förberedelserna inför ett utlandsuppdrag och innebär att man anpassar sig till vardagen och de sysslor utanför arbetet som dagen medför. Här är redan expatrierade familjer av stor vikt eftersom de ofta

¹¹⁰ Expatriat 1 för Hilton International.

¹¹¹ Pucik, V. & Saba, T. (1998).

¹¹² Törnquist, G. (1998).

¹¹³ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L. (2002).

¹¹⁴ Hill, W.L. (1997).

¹¹⁵ Vår uppfattning av den behandlade litteraturen. Som exempel kan nämnas: Ashamalla, M. H. (1998); Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999); Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L. (2002); Hodgett, R. M. & Luthans, F. (2003).

hjälpes den nya familjen med anpassning.¹¹⁶ Expatrierade familjer på samma destination känner ofta en stark tillhörighet till varandra vilket utmynnar i skapandet av ett eget expatrieringssamhälle vid sidan av det lokala, så kallade Golden Ghettos¹¹⁷. Vanligt är då att de makar, oftast kvinnorna, som inte förvärvsarbetar ägnar sig åt välgörenhet på orten och organiserar olika sorters evenemang. Bland annat så hjälper de nyanlända familjer att komma tillrätta och anpassa sig till det nya liv som väntar.

Förutom den förberedande träningen anser Ashamalla M. H. (1998) det viktigt att ha en genomgång av företagets policy angående expatrieringsuppdrag med följande information inkluderad: företagets expatrieringspolicy, kompensations- och förmånspaket, skattelagar, resor, hem- och skolförhållanden i värdlandet, semester, samt kort om repatrieringsprocessen¹¹⁸. En annan form av förberedelse kan vara att besöka det företag i det land man ämnar arbeta, samt samtal med erfarna mentorer¹¹⁹.

Språklig förberedelse?

Trots vetenskapliga påtryckningar för inläring av det lokala språket har våra fallstudieföretag inte gjort någon remarkabel insats för att leva upp till detta argument¹²⁰. Det finns uppenbarligen en utbredd acceptans för expatriaternas vägran att införskaffa kunskaper i det lokala språket. Detta resonemang grundar vi på de intervjuer med expatriater som vi utfört då individer utan omsvep uttalat invändning mot språklig anpassning med förevändningen att engelskan är ett väl utbrett affärsspråk¹²¹. Visserligen ska alla medarbetare inom båda organisationer behärska det engelska språket samt något av de andra världsspråken, exempelvis franska, spanska. Men faktum är att mycket information går förlorad om hänsyn endast tas till den talade, explicita, kommunikationen. En medarbetare nämner under fallstudien att det i grund och botten inte finns några större skillnader gällande driften av hotellet, skillnaderna ligger i medarbetarna med tanke på kulturella preferenser och

¹¹⁶ Hill, W.L. (1997).

¹¹⁷ Osland, J.S (2000).

¹¹⁸ Ashamalla, M. H. (1998).

¹¹⁹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹²⁰ Vi är medvetna om att tillfälligheter kan ha inträffat var på vi inte påträffat någon expatriat med kunskap i det lokala språket. En anledning till detta kan vara att flertalet intervjuer utförts i Sverige, som ju är ett litet land och inte ett vidare utbrett språk i resten av världen, varpå de utländska expatriaterna arbetandes i Sverige inte har haft tillfälle att lära sig språket.

¹²¹ Expatriat 1 för Rezidor SAS.

socialiseringsgrad¹²². Som expatriat är det viktigt att innan avfärd få en inblick i hur värdlandets kultur är uppbyggd och vad som är utmärkande för just det land man ska arbeta i.

Dimensionerna maktdistans och osäkerhetsundvikande är centrala begrepp vilka man som expatriat bör vara införstådd med för att förstå medarbetarnas inställning till arbetet samt för att påverka dem i rätt riktning. Högt osäkerhetsundvikande innebär att arbetsuppgifter ofta utförs på föreskrivet sätt och att konflikter undviks. I kombination med hög maktdistans innebär det att chefen är den som bestämmer, vilket både denne och medarbetarna är väl medvetna om. Materiell status och tävlingsinriktad livssyn är däremot anblickar hemmahörandes i den maskulina kulturen. Kommer man ifrån ett land som är raka motsatsen till ovanstående beskrivning, till exempel Sverige som präglas av låg maktdistans och femininet, och inte är införstådd med den motsatta situation som råder på den nya arbetsplatsen kan konsekvenserna bli att kommunikationsproblem uppstår.¹²³

Evans et.al. (2002) har som tidigare sagts visat på att företag endast använder sig av träning i begränsad utsträckning,¹²⁴ våra fallstudieföretag är inget undantag där träningen sker inom områden för karriärmässig utveckling inom ramarna för företaget under den tid som traineeprogrammet pågår. Någon utbildning i uppdragslandets kultur, politik, ekonomi etcetera inför varje nytt uppdrag förekommer inte trots att litteraturen inte nog kan understryka vikten av detta.

Träning och förberedelser inför nya uppdrag

När det kommer till träning och förberedelser inför de expatrierade hotelldirektörernas uppdrag kan vi konstatera att detta endast sker i begränsad utsträckning. Någon form av träning i ordets rätta bemärkelse existerar heller inte, ”det är snarare en fråga om anpassningsförmåga och sunt förnuft”¹²⁵. Den litteratur som finns publicerad inom området beskriver att den form av förberedelser som expatriaten erbjuds inför ett uppdrag är besök i landet samt samtal med mentor eller företrädare på platsen¹²⁶. Som ett förberedande element

¹²² Expatriat 1 för Hilton International.

¹²³ Usunier, J. -C. (2000).

¹²⁴ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹²⁵ Expatriat 1 för Hilton International.

¹²⁶ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

inför antagandet av uppdraget på de båda studerade hotellkedjorna följer det obligatoriska besöket till hotellet för möte med nuvarande hotelldirektör. Formellt sett är det inte förrän besöket är avklarat som aspiranten accepterar uppdraget.¹²⁷

Hela processen från att expatriaten blir medveten om förflyttningen till dess att förflyttningen faktiskt sker kan ta allt mellan fyra månader och två dagar. Någon inkörningsperiod till det nya arbetet existerar bara i ideala fall, och då utgörs den av två veckor på sin höjd: ”man ska vara nöjd om man hittar en lapp på sin kudde med kortare instruktioner”¹²⁸. För att få en plats i ett traineeprogram på de båda hotellkedjorna krävs det att redan dokumenterad erfarenhet finns samt att man besitter interkulturell kompetens och anpassningsförmåga. Kraven är således redan höga på aspiranterna vilket förutsätter att de skall besitta förmågan att snabbt anpassa sig till en specifik kultur. Förberedelserna runt de praktiska tingen så som anordning av bostad, skola etcetera sköts vanligtvis ifrån human resource avdelningen på det lokala hotellet, således behöver expatriaten inte bekymra sig om vidare angelägenheter utan är fri att fokusera på de yrkesmässiga aspekterna.

När träningen ska börja finns det dock skilda åsikter om inom forskningen. Å ena sidan är det bra att starta så tidigt som möjligt med anpassning till den lokala kulturen. Som motargument mot detta påstående kan det faktum att tidig inläring och anpassning lätt skapar stereotyper lyftas fram.¹²⁹ Vid närmare eftertanke är det svårt att finna en lämplig tidpunkt till träning innan ett uppdrag just inom hotellkedjorna då ett nytt uppdrag kan antas med endast några få dagars varsel. Den träning som expatriater inom de studerade företagen får utgörs av traineeprogrammet, när programmet är slut och aspiranten är redo att ta sig an rollen som hotelldirektör blir det ingen förberedande träning i enlighet med vad teorin föreskriver eftersom det inte finns tid för detta. Istället blir det en fråga om anpassningsförmåga och så kallad on-site träning.

Då vi ställde frågan till nuvarande hotellchefer om det fanns ett uttalat önskemål till utökad träning innan uppdragen varierade svaren något beroende på hotelldirektör. De mer erfarna

¹²⁷ HR –ansvarig på huvudkontoret för Hilton International; HR –ansvarig på huvudkontoret för Rezidor SAS.

¹²⁸ Expatriat 1 för Hilton International.

¹²⁹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

expatriaterna ansåg att den kunskap och erfarenhet de hade var tillräcklig, medan personer under pågående traineeutbildning eventuellt skulle kunna tänka sig att ha mer träning inför uppdragen. Vad är det då orsaken till skillnaden i svar mellan erfarna och nya expatriater? En anledning skulle vara att hotellcheferna inom våra fallföretag är experter på expatriering och experter på att driva hotell. De är vana vid att ständigt förflyttas mellan länder och arbetsplatser och måste således besitta en hög anpassningsförmåga, annars hade expatrieringsuppdragen varit av den mindre lyckande arten, om inte helt misslyckad. De nya, oerfarna expatriaterna kan således känna en viss oro inför stundande uppdrag och gärna vilja ha mer tid på sig för de förberedande aspekterna. Med tiden lär sig även dessa att söka efter rätt information som underlättar uppdraget samt utveckla en flexibel anpassningsförmåga. De blir med andra ord experter på expatriering.

3.4.3 anpassning till arbetet och olika expatrieringsroller

Då man som expatriat blivit stationerad på destinationen följer en anpassningsprocess på plats, som under ideala förhållanden förberetts väl under den inledande träningsperioden och på så vis underlättat processen.

Anpassningsprocessen till expatrieringsrollen följer ofta en U-formad process, med spänning, depression och slutligen anpassning. Förutom anpassning till själva arbetet och yrkesrollen krävs det av expatriaterna att de anpassar sig till omgivningen och den kulturella miljön. Den U-formade processen beskrivs i litteraturen som en trestegsprocess. Början av uppdraget med tillhörande anpassning beskrivs som en smekmånad då expatriaten får uppleva en smärre kulturell chock, både vad gäller arbetsuppgifterna men även kommunikationsproblem och anpassningsproblem. I början ses dock dessa problem inte så allvarliga då man oftast är fascinerad av det nya och förväntansfull inför kommande arbetsuppgifter. Då denna inledande chock har lagt sig uppstår ofta frustrationskänslor som följd till anpassningssvårigheter och förståelse för det nya. Denna frustration leder i slutändan till att expatriaten accepterar den situation som råder på arbetsplatsen och anpassar sig till den kulturella miljön.¹³⁰

¹³⁰ Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999).

En viktig aspekt av anpassningen handlar om expatriatens beroendeförhållandet till organisationen. Black et.al. (1999) har beskrivit fyra olika förhållningssätt som expatriaten kan inta i situationen:

- Fria agenter är de expatriater som varken har någon uttalad lojalitet mot organisationen eller mot den lokala filialen. Det är ofta expatriater som ständigt flyttar omkring vars lojalitet ligger hos dem själva. De ser till egennyttan först.¹³¹
- En andra grupp har stark anknytning till hemorganisationen och har oftast arbetat väldigt länge inom organisationen. Denna grupp kännetecknas av en stark lojalitet mot hemkontoret och världssynen är ofta av etnocentrisk karaktär. Detta innebär att det ofta uppstår anpassningssvårigheter inom denna grupp då de ofta kräver att saker och ting utförs på det sätt de är vana vid att arbeta på. Denna typ av expatriat är ofta användbar då det primära syftet med expatrieringen är kontroll och då frekvent och lojal kontakt till huvudkontoret fordras.¹³²
- Den tredje gruppen är den raka motsatsen till ovanstående. Här finnes lojaliteten istället till den lokala organisationen. Expatriaten blir ofta så fäst vid värdlandet att han oftast stannar kvar. Fördelen med denna typ av expatriater är att de är väldigt bra på att skapa varaktiga kontakter med lokala intressenter och inge förtroende. Däremot så kan det vara svårt att få denna typ av expatriat att följa företagets strategier eftersom den oftast ser till den lokala filialens intressen i första hand.¹³³
- Slutligen beskriver Black et.al. (1999) en fjärde, ideal, grupp av expatriater som både är lojala mot den lokala filialen och mot huvudkontoret. Denna typ av expatriat har visat sig tillhöra undantagen av det faktum att det är en svår balansgång att hantera både huvudkontor och filial effektivt. För att undvika att expatriaten lutar mer åt det ena hållet är det viktigt för organisationen att ha klara arbetsinstruktioner och att tydligt presentera den roll de vill att expatriaten ska inta på plats.¹³⁴

Den ovanstående U- formade processen är en allmän explikation befintlig i litteraturen. För att kommentera den ur fallstudiens perspektiv är vissa modifieringar nödvändiga. Expatriater inom de studerade hotellkedjorna skalla vara vana expatriater och experter på expatriering.

¹³¹ Ibid.

¹³² Ibid.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999).

Detta innebär dock inte att anpassningssvårigheter till yrkesrollen inte kan uppstå, snarare är det så att anpassningssvårigheterna till arbetsrollen framstår som mindre allvarliga i jämförelse med anpassningsprocessen till den nya kulturen. Medarbetare inom hotellkedjorna bekräftar detta med följande resonemang: ”driften av hotellet och det dagliga arbetet är samma på praktiskt taget alla hotell, det är medarbetarna som skiljer sig från kultur till kultur”¹³⁵. Den svåraste anpassningen sker följaktligen i samband med kulturella och sociala aspekter. Det gäller att hitta ett förhållningssätt till sina underordnade samt att anpassa sig till det dagliga livet utanför hotellet. Men det är inte alltid expatriaterna ser detta som nödvändigt: ”en chef är en chef oavsett vart han kommer, det är upp till de underordnade att anpassa sig”¹³⁶. Denna inställning har visat sig relativt vanligt förekommande bland expatriater som ständigt roterar mellan destinationer. En anledning kan vara att de vant sig vid olika kulturer och inte ständigt kan tänka på att vara alla till lags, arbetet kommer först, de kulturella aspekterna får man fokusera på först i andra hand då tillfälle ges.

Expatriaterna inom de studerade hotellverksamheterna tillhör den tidigare beskrivna kategorin av fria agenter¹³⁷. Vi fick flera belägg för detta påstående under de intervjuer vi genomförde. Bland annat framkom det relativt tydligt att hotelldirektörerna på båda hotellkedjor inte har någon välförankrad lojalitet mot den organisation de arbetar för. Flera av intervjupersonerna har dessutom arbetat för båda kedjor vilket förklaras genom det egna behovet till karriärutveckling genom införskaffande av så mycket erfarenhet som möjligt. ”Man arbetar för den organisation som erbjuder de bästa möjligheterna för tillfället och självklart anses man mer attraktiv på arbetsmarknaden om man arbetat för fler kedjor”¹³⁸. En annan hotelldirektör uttrycker sig på följande sätt: ”Denna bransch handlar om att skaffa sig så mycket erfarenhet som möjligt. I slutändan handlar allt om kompensation, får jag bättre kompensationspaket av konkurrenten och anser jag att det gynnar min situation så går jag över, men det krävs ju att erbjudandet är väldigt bra. [...] Arbetet är i princip detsamma så det krävs inga större anpassningar från min sida”¹³⁹.

¹³⁵ Expatriat 1 för Hilton International.

¹³⁶ Expatriat 2 för Rezidor SAS.

¹³⁷ Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999).

¹³⁸ Expatriat 1 för Rezidor SAS.

¹³⁹ Expatriat 1 för Hilton International.

Med stöd av ovanstående uttalanden finner vi det legitimt att konstatera att det inte finns någon djupare rotad lojalitet, varken mot huvudkontoret eller mot det hotell man för närvarande arbetar på. Expatriaterna på de studerade hotellkedjorna är lojala mot sig själva i första hand. Detta faktum utgör dock inte något hot mot organisationen då även de drar nytta av expatriatens inställning på så sätt att de utnyttjar den kompetens och transferabilitet hos expatriaten som gynnar företaget i stort. Detta kan ses som en paradox med ömsesidiga beroendeförhållanden.

Expatrieringsparadoxer

Det finns ytterligare ett antal paradoxer att finna inom expatrieringsvärlden presenterade av Osland J.S. (2000).¹⁴⁰

- Expatriaterna tilldelas stor ansvarsfrihet vilket innebär att de själva ofta utövar kontroll över en filial, eller som i vårt fall, ett hotell. Denna kontroll har en motsättning i den bemärkelse att expatriaten vidare är beroende av den lokala befolkningen för att manövrera vardagliga betänkligheter så som bankärenden, sjukvård etcetera i de fall där de sociala systemen skiljer sig från hemlandet. Vidare är expatriaten beroende av de lokala medarbetarna för att sätta sig in i de kulturella aspekterna som löpande påverkar arbetet. Här har vi ett exempel på paradoxen kontroll vs beroende.¹⁴¹ Hotelldirektören måste förlita sig på de anställda i flera frågor eftersom han själv inte besitter någon kunskap inom vissa områden specifika för den kultur han arbetar i samtidigt som han ska sätta regler och normer och utöva en form av kontroll över de anställda. Denna paradox är enligt Osland J. S. (2000) av det sociala slaget.
- En annan kategori av paradoxer går under marginalitetsbegreppet och innebär bland annat att den vana expatriaten har lätt för att anpassa sig och känner sig så att säga ”hemma” överallt. Däremot saknar expatriaten, paradoxalt nog, tillhörighet till en viss kultur. Detta resonemang är inte direkt applicerbart på alla expatriater, särskilt inte de som någon enstaka gång varit på ett tvåårskontrakt för hemorganisationen.¹⁴² Däremot är det direkt

¹⁴⁰ Osland, J.S. (2000).

¹⁴¹ Osland, J.S. (2000).

¹⁴² Ibid.

applicerbart på hotellkedjornas ”fria agenter”¹⁴³, expatriaterna, som lever större delen av sitt yrkesliv på resande fot och tvingas omförhandla sin identitet flertalet gånger¹⁴⁴.

- Ännu en paradox, förmedlingsparadoxen, kan beskrivas genom det faktum att expatriaten är medlare mellan huvudkontor och den lokala filialen och ska tillgodose bådas behov. Dessutom kan de värderingar som huvudkontoret utåt sett vill förmedla genom expatriaten egentligen inte finnas representerade inom organisationen, det är så att säga tomma ord. Den avgörande fråga för expatriaten i detta fall blir vart han ska vända sin lojalitet.¹⁴⁵ För de studerade hotellkedjorna är detta inget vidare stort problem då vi konstaterat att expatriaterna i första hand är lojala mot sig själva och därefter mot den part som bringar dem största möjliga nytta.
- En sista paradox som vi här behandlar syftar till den egna identiteten och är kanske mest självklar av dem alla. Då en person ständigt utsätts för nya kulturer och värderingar införlivas dessa ofta i den egna identiteten, som gång på gång får omförhandlas. Osland J. S. (2000) beskriver att det finns, hos de allra flesta expatriater, en vilja att anpassa sig till den lokala kulturen och på så vis göra ett bättre arbete samtidigt som man inte vill förlora de värderingar man är uppväxt med och van vid. Ofta blir det så att expatriater av det kringresande slaget förlorar en del av sina grundvärderingar som ersätts av nya. Detta faktum försvårar även en eventuell återvändning till hemlandet då det lätt uppstår en reversibel kulturchock¹⁴⁶. Expatriater på Rezidor SAS och Hilton International utsätts för denna identitets paradox i allra högsta grad då de ständigt roterar och upplever sällan återvändning till hemlandet i organisationens regi.

Ovannämnda paradoxer är inte en självklarhet för alla expatriater, många expatriater är inte ens medvetna om att de existerar. En regel är att ju längre tid man befunnit sig inom en viss kultur, desto lättare blir det att upptäcka dessa paradoxer¹⁴⁷. Blacks et.al. (1999) U- formade

¹⁴³ Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999).

¹⁴⁴ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁴⁵ Osland, J.S. (2000).

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

process beskriver Oslands J.S. (2000) resonemang ur en annan synvinkel. Då anpassningsprocessen till den nya kulturen följer trestegsprocessen med smekmånad, frustration och slutligen anpassning kan denna process lättare följas och kännas igen då man genomgår den ett antal gånger, så som en expatriat beskriver:

”Det första året handlar bara om att anpassa sig, du måste finna din plats i den nya kulturen. I början tycker man det är spännande med nya sedvanor, men efter ett tag blir det bara jobbigt. Nu har jag bara cirka ett år kvar här när jag äntligen vant mig [...]. Denna process upprepas under varje uppdrag, det är bara att acceptera. Nu har jag i alla fall lärt mig att urskilja mönstret. När det börjar kännas jobbigt vet jag att det kommer att bli bättre”¹⁴⁸

Alternativt kan vi tänka oss att ju mer erfarenhet expatriaten har av olika kulturer desto lättare blir det att avläsa kulturer och känna igen de underliggande värderingarna, och därmed lär man sig hantera de paradoxer som uppstår på ett smidigt sätt.

3.4.4 Evaluering

Evaluering är en form av bedömning över hur väl medarbetarna utför sitt jobb. Expatriater innehavandes chefspositioner kan bedömas för exempelvis sina finansiella prestationer, kundnöjdhet eller personalomsättning på filialen. Trots att måtten är olika syftar de alla direkt eller indirekt till expatriatens yrkesskicklighet. Evaluering bör uppfylla två omfattande syfte. Det ena syftet är kunna se den utvecklingen som har skett under tiden genom att ställa det aktuella resultatet i jämförelse med föregående års resultat. Samma resultat kan ligga till grund för framtida målsättning, vilket är det andra syftet med evaluering.¹⁴⁹ Det återstår dock ett dilemma: vilka aspekter skall egentligen evalueras och vem ska utföra evalueringen? Den vanligtvis praktiserande evalueringen utförs av huvudkontoret. Frågan är om personalen på huvudkontoret kan utföra evalueringen på ett objektiva sätt: har den personalen själv erfarenhet av utlandsuppdrag, har de en realistisk uppfattning om den situation som råder på en filial långt borta från huvudkontoret? Även om svaret på båda frågorna är positivt löper

¹⁴⁸ Expatriat 1 för Hilton International.

¹⁴⁹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

organisationen fortfarande risk att expatriater fokuserar på det som värderas centralt och ignorerar de lokala behoven.¹⁵⁰

Evaluering som enbart utförs av lokalanställda kan inte vara helt pålitligt. Människor från olika kulturer och på olika hierarkiska positioner kan misstolka varandras handlingar¹⁵¹. Samtidigt indikerar graden av delaktighet hos lokalanställda och speciellt lokala managers i evalueringen av sina överordnade expatriater på hur väl organisationen följer sin lokaliseringsstrategi¹⁵².

De existerande rutinerna för evaluering som finns på Rezidor SAS och Hilton kan direkt kopplas till teoretiska beskrivningar av detta område. Båda hotellkedjorna tacklar dilemmat med vem som ska evaluera de expatrierade hotelldirektörerna genom att tillämpa en kombination av flera instrument. Finansiellt mått som gross operational profit, kundnöjdhetsindex och medarbetartillfredsställelseindex används för att mäta hotelldirektörens prestation på varje hotell, denna evaluering står huvudkontoret för. Resultaten på varje anläggning sätts i relation till föregående års siffror för att få en övergripande bild över den historiska utvecklingen av filialen samt för att kunna jämföra dem med det genomsnittliga resultatet för hela kedjan. Resultaten kan även ligga till grund för framtida målsättning för hela organisationen och enskilda hotell.¹⁵³

Således uppfyller evalueringen av expatriater samma funktion inom de studerade hotellkedjorna som de beskrivna i forskningen. Det som skiljer sig avsevärt från den traditionella teoretiska ansatsen är att hotellverksamheterna använder sig av den kombinerade metoden för evaluering bestående av kund-, medarbetar - och huvudkontorsperspektiv.

3.4.5 Kompensation

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ HR - ansvarig på huvudkontor för Rezidor SAS; HR- ansvarig på huvudkontor för Hilton International.

Evalueringsresultatet påverkar oftast belöningen av managers¹⁵⁴. Direkt koppling mellan prestation och belöning är dock inte helt applicerbart i fallet med expatriater eftersom organisationer oftast föredrar att tillämpa kompensationssystem med fast ersättning¹⁵⁵. Suutari och Tornikovski (2001) presenterar tre generiska metoder för kompensation till expatriater.

Hemlandspolicyn kopplar expatriatens lön till lönestrukturen i expatriatens hemland. Ersättning i form av exempelvis kompensation för utlandsvistelser, tillägg för boendekostnader och skolning tillkommer till den fasta lönen. Denna metod skall kunna säkerställa samma levnadsstandard som expatriaten hade haft om han eller hon skulle ha stannat i hemlandet. Fördelen med detta system är att det legitimerar löneskillnaderna som finns mellan expatriater på jämförbara positioner i olika länder. Stora brister har också upptäckts i samband med denna policy. Policyn medför stora skillnader i avlöningssystemen av lokala managers och avlöning av expatriater samt stora avvikelser i omfattning på avlöning mellan expatriater från olika nationaliteter. Då expatriaterna tenderar att bli en alltmer heterogen grupp vad gäller ursprung blir denna modell dyr att hantera, den har dock bevisat sig effektiv när de flesta expatriater härstammar från samma land.¹⁵⁶

Värdlandsbaserade avlöningssystem är en kompensationspolicy som jämför expatriater med de lokala anställda genom att utgå ifrån den lönestruktur och den lönenivå som råder på destinationen vilket medför att detta system är enkelt att hantera. Metoden syftar till att säkerställa jämlikhet i avlöningen mellan expatriater och de lokalanställda på varje enskild filial och att minska organisationens kostnader kopplade till expatriering. Som resultat kan inte kompensationspaket på filialerna jämföras med avlöningen i hemlandet (skillnaden blir stor) vilket försvårar återvändning till hemlandet då eventuellt en ny tjänst skall tillträdas av expatriaten.¹⁵⁷

Det tredje systemet är en hybrid av de två tidigare presenterade systemen. Metoden kombinerar kännetecknen av både hemlands- och värdlandsbaserade policys och gör ett försök till att möjliggöra anpassning av de specifika behov som varje verksamhet har. Alla

¹⁵⁴ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).;Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2004).

¹⁵⁵ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁵⁶ Suutari, V. & Tornikovski, C. (2001).

¹⁵⁷ ibid.

expatriater, oberoende av ursprung avlönas efter samma princip. Paradoxalt nog bidrar inte metoden till att minska klyftorna i avlöningssystemen mellan lokalanställda och expatriater eftersom systemet inte är kopplat till de lokala marknaderna. Detta system är dessutom komplext och därför dyrt att administrera.¹⁵⁸

De ovan presenterade kompenationssystemen har blivit aktuella det senaste decenniet. Praktiker av tidigare år utgick ifrån individuell löneförhandling vilket drev expatrieringskostnaderna till orimliga höjder.¹⁵⁹ Förvisso finns det fler kompenationssystem i dagens internationella företag, vart och ett har sina nackdelar och fördelar. Det finns dock tre gemensamma faktorer som driver fram valet av en viss kompenationsplan inom en organisation: kostnadseffektivitet, jämställdhetsfrågor (lokala anställda vs expatriater) och underhållning (hur effektivt systemet är i hänsyn till graden av komplexitet vid hanteringen)¹⁶⁰. Trender inom kompenationsmetoder som de senaste åren uppkommit inom affärsvärlden förespråkar en indelning av den expatrierade arbetsstyrkan efter den typ av uppgifter som utförs eller den specifika position som innehas inom hierarkin¹⁶¹. I vår mening kan detta system lösa jämställdhetsfrågor till en viss mån utan att uppfylla de andra två kriterierna, nämligen kostnadseffektivitet och krav på enkel underhållning. Antal expatriater och skillnader dem emellan blir inte färre på grund av ändrad indelning vilket innebär att antalet expatriatkategorier som måste hanteras i princip förblir det samma.

De studerade verksamheterna, Hilton och Rezidor SAS, har velat avstå från att kommentera sina kompenationssystem eftersom denna information är sekretessbelagd. Den begränsade information som vi har fått under intervjuerna med expatriater är att arbetsförmåner som alla expatriater är beviljade på båda kedjorna är firmabil, boende, försäkring och skolning åt barn. Detta sammanfaller även med de forskningsresultat som utpekar just dessa förmåner som vanligast förekommande¹⁶². Vi har även fått en uppfattning om att en viss kategorisering av destinationer på en skala av attraktivitet förekommer bland expatriater. Därefter skiljer sig också kompenationen: ju mer attraktivt ett hotell anses vara bland expatriaterna desto färre

¹⁵⁸ Suutari, V. & Tornikovski, C. (2001)

¹⁵⁹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁶⁰ Suutari, V. & Tornikovski, C. (2001)

¹⁶¹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁶² Suutari, V. & Tornikovski, C. (2001).

löneförmåner erbjuder organisationen. Bland sådana attraktiva destinationer nämns Hiltons anläggning i London och Radisson SAS hotell i Paris¹⁶³. Det är ”prestigefullt”¹⁶⁴ att arbeta på dessa hotell inom respektive kedja. Att tillträda tjänsten på dessa hotell bedöms som ett stort steg i karriärutvecklingen.

Tyvärr, har vi inte möjlighet att diskutera hur pass effektiva kompensationsystemen är på de studerade företagen på grund av restriktionerna för spridning av denna information. Vi kan dock konstatera att välutvecklade kompensationsystem finns inom båda organisationer.¹⁶⁵

3.4.6 Repatriering

Repatriering är den sista fasen i expatrieringscykeln och uppstår när expatriaten skall återvända hem och eventuellt inta en ny post. Ämnet repatriering inom den vetenskapliga litteraturen behandlas genomgående i samband med ett visst antal återkommande faktorer.¹⁶⁶ Problemen som uppstår i samband med repatriering är nära förknippade med faktorer så som antalet år man arbetat utomlands, uppdragets lokalisering, expatriatens ålder och den kompetens denne besitter samt ledningens stöd.¹⁶⁷ De problem som oftast uppstår i samband med repatriering är det missnöje som uppstår hos expatriaten när denne väl är hemma. Förutom svårigheter med att finna en lämplig position inom företaget stöter repatriaten på problem med den egna identiteten som efter flera år måste omförhandlas och både personliga och professionella nätverk återupptas.¹⁶⁸ Efter att ha tillbringat flera år utomlands med stor ansvarsfrihet, vilket även har inneburit utvidgade ekonomiska möjligheter, möts expatriaten ofta av en organisation som inte har förmågan att värdesätta och ta till vara på den kompetens som införskaffats under utlandsuppdragets gång. Den tjänst som väntar i hemlandet är dessutom ofta inte den förväntade, innebärandes mindre ansvar och framförallt krymper den ekonomiska kompensationen avsevärt vilket givetvis bidrar till att frustration uppstår hos repatriaterna.¹⁶⁹

¹⁶³ Expatriat 1 för Hilton; Expatriat 1 för Radisson SAS.

¹⁶⁴ Expatriat 2 för Hilton.

¹⁶⁵ HR -ansvarig på huvudkontor för Rezidor SAS; HR -ansvarig på huvudkontor för Hilton International.

¹⁶⁶ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁶⁷ Ashamalla, M.H. (1998)

¹⁶⁸ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁶⁹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

Förutom att förväntningarna på arbetet som väntar inte införlivas uppstår även en kulturell chock av det reversibla slaget. Då man som uppdragstagare i expatrierande mening arbetat utomlands under flera års tid har man som regel anpassat sig till den lokala kulturen vilket innebär att hemkulturen efter flera års tid kan framstå som absurd och okänd. Man har måhända levt i ett land som kännetecknas av präglade hierarkiska strukturer där en utpräglad tävlingsinstinkt råder i samhället. Att återkomma till ett land som präglas av låg maktavstånd och femininitet kan innebära en chock för en person som har vant sig vid att använda armbågarna.¹⁷⁰

För att säkerställa en lyckad repatriering krävs det att flera kriterier uppfylls från organisationens sida. Bland annat så är det av stor vikt att organisationen kan ta tillvara på den kompetens expatriaten har införskaffat. För att hålla vidare kontakt och hjälpa expatriaten i både den yrkesmässiga och privata rollen är det önskvärt att varje uppdragstagare tilldelas en mentor i hemlandet med vilken regelbunden kommunikation förs. På så vis håller sig expatriaten uppdaterad angående hemlandets affärer samtidigt som organisationen ges en större insyn i det arbete som utförs och följer således expatriaten i dennes utveckling.¹⁷¹

Enligt Ashamalla M.H. (1998) borde repatrieringsprocessen planeras för cirka sex månader i förväg, lika omsorgsfullt som inför själva expatrieringsprocessen¹⁷². Vidare skriver Ashamalla (1998) bland andra att expatriater ofta har en orealistiskt positiv inställning till den karriärutveckling som följer i samband med utlandsuppdraget, vilket delvis beror på företagets bristfälliga karriärplanering i samband med ett uppdrag. Eftersom processen innan själva förflyttningen oftast syftar till att förbereda expatriaten inför kommande uppdrag hamnar repatrieringsprocessen i skymundan. För att säkerställa att repatrieringsprocessen går smidigt till skall även repatrieringsprocessen och framtida karriärutveckling diskuteras innan själva uppdraget tar sin början. Då man bortser från denna fas är det ytterst vanligt att expatriater skönmålar sin återkomst och skapar orealistiska förhoppningar på sin karriärutveckling i samband med expatrieringsuppdraget.¹⁷³

¹⁷⁰ Usunier, J. -C. (2000)

¹⁷¹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁷² Ashamalla, M.H. (1998)

¹⁷³ Ibid.

Efter avslutat uppdrag följer, i enlighet med den vetenskapliga litteraturen¹⁷⁴, repatriering i den bemärkelse att expatriaten återvänder till hemlandet för fortsatta sin anställning på det företag han en gång lämnade. Under tiden för insamling av det empiriska materialet fann vi dock att situationen var annorlunda inom de studerade hotellverksamheterna: repatriering existerar inte i den bemärkelse som teorin talar för, expatriaten vänder aldrig hem¹⁷⁵. Istället följer ständigt nya uppdrag, stundtals med så kort varsel som endast en vecka, i ideala fall kan denna tid vara utökad till några få månader¹⁷⁶. Således vore det en omöjlighet för hotellbranschen att planera repatrieringen, eller i detta fall det nya uppdraget, med sex månaders varsel.

Repatriering inom hotellbranschen - existerar det?

Från att tala om repatriering i traditionell bemärkelse, då expatriaten vänder hem efter en specifik tid, till expatriering inom de studerade hotellkedjorna finns det beaktansvärda skillnader. Det är som sagt inte någon talan om återvändo till hemlandet för fortsatt tjänst på det hotell man en gång arbetade för, repatriering existerar inte på Rezidor SAS eller på Hilton International. Kan man trots detta tala om expatriater, eller är det en ny, kringresande yrkesgrupp vi talar om? Själva använder sig hotelldirektörerna i våra fallstudier av termen expatriater, men då frågan om repatriering kom på tal under våra samtal fick vi ta del av en rad undvikande svar¹⁷⁷. Bland annat så framkom det under intervjuerna att man som expatrierad hotelldirektör är tvungen att besitta *”en slående övertalningsförmåga och framföra väldigt goda resonemang för att få stanna kvar på ett ställe eller skaffa sig en fast post inom på organisationen, annars finns det andra hotellkedjor som inte har transferabilitet som krav vid anställning”*¹⁷⁸. Med andra ord har vi goda skäl att anta att man inte längre har någon plats inom organisationen den dag man ledsnar på en kringresande yrkesroll. Vanligt är då att före detta expatriater söker sig till mindre hotellkedjor som arbetar mer lokalt i den bemärkelse att expatriater inte används i samma utsträckning som inom de internationella kedjorna, till exempel Hilton och Radisson SAS.

¹⁷⁴ Ashamalla, M.H. (1998); Blonigen. M. (1998); Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁷⁵ Samtliga intervjuer på Hilton International & Rezidor SAS.

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ ibid.

¹⁷⁸ Exaptriat 1 för Hilton International.

De områden som de flesta andra företag anses hantera bristfälligt¹⁷⁹, till exempel karriärplanering, är Hilton och Radisson SAS väldigt noga med att sköta korrekt. Karriärplaneringen på våra fallstudieföretag börjar redan i samband med traineeprogrammen som syftar till att utbilda medarbetare till hotelldirektörer inom ett visst antal år. Både Elevatorprogrammet och Mentor- Menteeprogrammet innefattar dessutom mentorer som ständigt följer aspiranternas utveckling och ser till att specificerade mål infrias. Dessutom hålls en ständig kontakt med huvudkontoret och andra ansvariga för organisationen för att följa utvecklingen samt få stöd och råd i den dagliga driften, även detta är förespråkade i den teoretiska ansatsen. Trots att vi inom området för karriärutveckling finner stöd för koherens mellan empiri och teori finner vi litteraturen inte vara direkt applicerbar i vårt sammanhang då företagen som beskrivs inom litteraturen arbetar på ett sätt som särskiljer sig från de studerade organisationerna angående just expatrieringsfrågan. I litteraturen är det ofta tillverkande företag som är omskrivna och som använder sig av expatriater med andra syften och framförallt andra förhållningssätt än hotellbranschen. Dessa företag skickar ut sina expatriater på ett givet uppdrag med fastställd tidpunkt. Ofta innefattar förberedelseperioden då specifik träning inför ett specifikt uppdrag. Repatrieringen är dock oftast dåligt planerad och resulterar därför i frustration och missnöje från expatriatens sida¹⁸⁰.

Rezidor SAS och Hilton International har däremot ingen träning i ovan nämnda bemärkelse utan trycker istället på graden av anpassningsmöjligheter som expatriaterna skall bemästra. Till skillnad från tillverkande företag skötes dock karriärplanering väldigt smidigt på våra fallstudieföretag, expatriaterna vet måhända inte var nästa uppdrag är beläget, men de vet dock att det oftast innebär en uppgradering, både i fråga om status och monetära incitament. Genom ovanstående resonemang drar vi slutsatsen att de företag och teorier beskrivna inom teorin inte är direkt jämförbara med de studerade hotellkedjorna. Anledningen till detta är att det finns flera steg inom expatrieringsprocessen som skiljer sig avsevärt mellan de företag beskrivna i teorin och våra fallstudieföretag, det finns ett gap i teorin som inte behandlar expatriering i den bemärkelse som fordras för att göra hotellkedjornas rättvisa. Det vore orimligt att bortse från det faktum att repatriering inom Radisson SAS och Hilton inte existerar, vilket åter skulle kunna leda oss till frågan: Då repatriering inte existerar, är det

¹⁷⁹ Suutari, V. (2002).

¹⁸⁰ Ashamalla, M.H. (1998).

legitimt att fortfarande prata om expatriater inom hotellbranschen eller är det en ny, kringresande yrkesgrupp vi hanterar? Svaret till denna fråga finns inte på svart eller vitt, det är endast spekulationer som cirkulerar. Vi kan dock vara överens om att det inte är någon ny yrkesgrupp¹⁸¹, hotellbranschen har arbetat på samma sätt i årtal, den har bara inte uppmärksammats inom den akademiska litteraturen.

4. Ett misslyckat uppdrag?

“Expatriate failure occurs when a manager returns to the home country before completing the originally intended duration of the assignment.”¹⁸²

Definitionen syftar till att fastställa vad ett misslyckat uppdrag är. Det finns en rad faktorer som påverkar om ett uppdrag blir lyckat eller ej.

- Medföljande familj har anpassningssvårigheter
- Expatriaten har anpassningssvårigheter
- Andra familjeproblem
- Expatriatens personliga mognad
- Oförmåga att hantera det ansvar som tilldelats.¹⁸³

Ovanstående citat och de listade faktorerna som påverkar till vilken grad ett uppdrag blir lyckat eller ej hänvisar till den typ av företag som använder sig av expatriering i traditionell bemärkelse. Citatet bringar vetskapen om att uppdraget är misslyckat då expatriaten återvänder hem tidigare än planerat. Men vad kännetecknar ett misslyckat uppdrag inom Rezidor SAS och Hilton International där expatriaterna inte har någon fast bas att stå på? Vi kan föreslå en rad alternativ:

- Varje hotell kräver specifika kompetenser genom olika tidsperioder. Vanligtvis finns det en rad problem att åtgärda för varje hotelldirektör då han ankommer till en ny destination. Det kan bland annat röra sig om ekonomiska bekymmer som hotellet ådragit

¹⁸¹ Expatriat 1 på Rezidor SAS; Expatriat 2 på Hilton International.

¹⁸² Ashamalla, M. H. (1998).

¹⁸³ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

sig eller problem med personalpolitiken. Oberoende av vilket ska de givna problemen åtgärdas inom en given tidsram. De hotell som har en god ekonomi men dålig personalpolitik blir tilldelade en hotelldirektör av det mer karismatiska slaget som är bekant för att motivera sin personal och skapa god sammanhållning på arbetsplatsen. Detta lyckas däremot inte i alla fall, hotelldirektören kan visa sig oförmögen att råda bot på den osämja som råder inom hotellets väggar. Detta kännetecknar ett misslyckat uppdrag inom hotellbranschen, vilket dock inte innebär att hotellchefen blir nedgraderad, istället bär det av till en annan destination med ett annat problem som kräver kreativa lösningar. Det hör inte till vanligheterna att en hotelldirektör packar ihop och åker hem då han misslyckats med att motivera personalen, hemmet väntar på en annan destination.

184

- Andra exempel på misslyckad expatriering har att göra med medföljande familjs anpassning till den lokala kulturen. Det är ytterst viktigt att medföljande familj är tillfreds med situationen som råder i det nya hemlandet, främst för att missnöje hos familjen oftast smittar av sig till expatriaten och vidare inverkar på dennes arbete.¹⁸⁵ Det har hänt att expatriater avbryter uppdrag på grund av familjens brist till anpassning.¹⁸⁶ Som Hill W. L. (1997) beskriver ovan är detta den vanligaste anledningen till misslyckade uppdrag. För att motverka misslyckade utlandsuppdrag är det alltså av största vikt att hänsyn tas till medföljande familj. I dagens samhälle är det ytterst vanligt att båda parter i familjen förvärvsarbetar och en anledning till att inte acceptera ett utlandsuppdrag är just att partnern inte är villig att ge upp sin karriär. För att underlätta för sig bör företag därför utveckla program och stöd för medföljande part samt medföljande familj. Det finns flera företag som försöker motverka detta problem genom erbjudandet av en rad betänkligheter som ska underlätta anpassningsprocessen för medföljande familj, likaså de studerade hotellkedjorna som bland annat låter en central organisation och de lokala human resource avdelningarna ta hand om alla de praktiska ting som flytten innebär.

¹⁸⁴ Expatriat 2 för Hilton International; HR-ansvarig på huvudkontor för Rezidor SAS.

¹⁸⁵ Hill, W.L (1997).

¹⁸⁶ Expatriat 1 för Hilton International.

- Vidare kan ett misslyckat uppdrag inom de studerade hotellkedjorna även bero på expatriatens brist på anpassningsförmåga, antingen denne är ovillig eller oförmögen att anpassa sig. Alternativt kan vi föreslå att personen inte lämpar sig för yrket överhuvudtaget. ”Men det är absolut inte vanligt förekommande, urvalet till [...] programmet är så pass tufft att fel man inte kommer med, och skulle det göra det visar sig detta ganska kort tid efteråt. Jag har aldrig hört talas sig om någon hotelldirektör som klarat sig igen hela programmet utan att besitta de rätta kompetenserna”¹⁸⁷.

Med ovan nämnda exempel kan vi konstatera att misslyckade expatrieringsuppdrag inom hotellbranschen inte är av samma karaktär som de misslyckanden litteraturen beskriver.¹⁸⁸ Detta är visserligen ingen revolutionerande slutsats då majoriteten av de uppdrag som teorin behandlar innefattar tidsbegränsade uppdrag och hemkomst till hemlandet. Expatriaterna på fallföretagen är, som tidigare konstaterats av annan art, expatriering är en livsstil, eller ett yrke om man så vill. Däremot så finns det konformitet mellan grunderna till de misslyckade uppdragen så som de beskrivs i litteraturen samt de misslyckade uppdragen inom hotellbranschen, grunderna är desamma vare sig man arbetar inom telebranschen eller hotellbranschen, det är konsekvenserna som skiljer sig åt.

¹⁸⁷ Expatriat 1 för Rezidor SAS.

¹⁸⁸ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002); Frazee, V. (1997); Hill, W.L (1997).

5. Alternativ till expatriering¹⁸⁹

Med dagens avancerade kommunikationssystem följer alternativa metoder till expatrieringsprocessen. Ett av dem är virtuell expatriering. Som ansvarig för ett större regionalt område eller dylikt kan man idag vara stationerad i hemlandet med ansvar för en större region. Kommunikationen kan med dagens teknik smidigt skötas virtuellt genom Internet och telekommunikation. Ett annat alternativ kan vara den så kallade ”international commuter”, vilket innebär att man pendlar mellan hemmet och den plats där man har sitt arbete. Detta innebär att företaget kommer ifrån de extra kostnader som bostad och skola medför och är särskilt gynnsamt i de fall där expatriaten har familj. På Hilton International och Rezidor SAS ser vi att det finns potential till att utveckla en expatrieringsform av detta slag under förutsättning att uppdraget inte ligger allt för långt bort. Expatriaten har då möjlighet att under veckodagarna bo på hotellet och på helgerna vara med sin familj i hemlandet. Detta alternativ kan vara fördelaktigt ur både expatriatens och organisationens synvinkel; expatriatens make/maka kan fortsätta sin egen karriär i hemlandet och barn får fortsätta skolgången i hemlandet, alltmedan organisationen sparar på detta vis dyrbart kapital då några extra kompensationspaket för medföljande familj innefattandes bostad, skola och andra förmåner uteblir.

Båda ovanstående alternativ har förstås sina nackdelar. Det starkaste argumentet emot virtuell expatriering som lyfts fram i litteraturen är att inget kan ersätta mänsklig interaktion och kontakt vilket är av signifikant betydelse vid kontakt med andra kulturer¹⁹⁰, och speciellt inom hotellbranschen vars organisation byggs upp av mänsklig interaktion mellan, mestadels internationella, gäster och medarbetare vilket kräver att hotelldirektören har bred insyn i den dagliga driften på hotellet och gästernas preferenser vilket, kan bli svårt att tillgodose genom virtuell kommunikation. Att man kommunicerar på olika sätt i olika kulturer är en grundläggande vetenskap. En indelning av kommunikationen kan ske i explicit och implicit kommunikation¹⁹¹. Utmärkande drag för explicit kommunikation är att den är tydlig verbalt: man gör vad man säger, och man menar verkligen det man säger. Bokade möten och tider är något som det sätts stor vikt vid att följa. Den implicita kommunikationen kännetecknas av

¹⁸⁹ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

¹⁹⁰ Ibid.

¹⁹¹ Usunier, J.-C. (2000).

att större vikt läggs vid att utläsa icke-verbala signaler i en konversation. Det som sägs är inte alltid det som menas, det är viktigt att förstå det underliggande budskapet i den verbala kommunikationen. Då man endast tillämpar virtuell kommunikation går man miste om de underläggande värderingar som kommunikationen bringar, en aspekt som försvåras ytterligare om båda parter är hemmahörandes i skilda kulturer som tillämpar olika kommunikationsstrategier.¹⁹²

Nackdelarna med ”international commuter” perspektivet grundar sig i den stressade tillvaro som expatriaten lever i genom att ständigt pendla mellan arbete och hem. Expatriaten blir distanserad från familjen, vilket kan leda till frustration som får en negativ inverkan på arbetet. Vidare är arbetet inom hotellbranschen inte fördelat på de reguljära kontorstimarna som i andra branscher, vilket i vårt fall innebär att helgerna inte alltid är arbetsfria och att planerad hemresa inte alltid kan infrias.

Med hänsyn till dessa motargument har en rad andra alternativ till expatriering vuxit fram. Ett alternativ är att anställa lokala medarbetare som under en tid får arbeta för företaget i hemlandet med syftet att överföra företagskulturella värderingar och arbetssätt. På så vis sparar organisationen visserligen pengar då den lokala medarbetaren inte får extra kompensation och inte behöver bostad etcetera. Däremot är detta alternativ inte direkt applicerbart på de företag ingående i fallstudie med hänsyn till att det uttalade syftet med expatriering är att utbilda och införskaffa en pool av internationellt gångbara medarbetare.

Ett annat alternativ för företag är att sända sina medarbetare på kortare uppdrag i samband med uppstartningar för att lära upp lokala medarbetare att driva företaget enligt de värderingar som råder inom organisationen. Inom Hilton och Radisson SAS är det mer regel än undantag att sända en erfaren medarbetare till nyöppningar av hotell¹⁹³. Det finns inget som talar emot att en lokal medarbetare skulle kunna inta posten som hotelldirektör, under förutsättning att denne har internationell erfarenhet av branschen. Härigenom förstås det faktum att hotellkedjorna använder sig av den geocentriska anställningsfilosofin

¹⁹² Usunier, J. –C. (2000).

¹⁹³ HR – ansvarig på huvudkontoret för Hilton International; HR – ansvarig på huvudkontoret för Rezidor SAS.

innebärandes att den person som är bäst lämpad för uppdraget, oavsett nationalitet, får det.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Evans, P., Pucik, V. & Barsoux J.-L.(2002).

6. Resultat

Förra kapitlet ägnades åt att analysera hotellkedjornas Radisson SAS och Hilton sätt att arbeta med expatriering med utgångspunkt i teorier. Syftet med detta kapitel är att lyfta fram de centrala slutsatserna från föregående kapitel och påvisa koppling slutsatserna emellan. Syftet med detta kapitel uppnås genom att besvara frågeställningen vilken lyder som följer:

Hur och Varför arbetar internationella hotellkedjor med expatriering av personal?

Inledningsvis definierade vi begreppet expatriering på följande sätt: ”med expatriering avses den process som utspelas vid de tillfällen när en organisation sänder en anställd utomlands för arbete i organisationens regi under en begränsad tidsperiod”. Definitionen fastställdes med hänsyn till hur begreppet expatriering används i den tillgängliga vetenskapliga litteraturen inom fältet. Som följd av detta kan begreppsförklaringen förvisso appliceras på expatrieringsfenomenet inom välutforskade branscher medan den inte nödvändigtvis instämmer på expatrieringsprocessen inom hotellbranschen och i synnerhet inte på de studerade internationella hotellkedjorna. Vi vill gärna styrka detta påstående då expatriering inom de studerade hotellkedjorna inte kan likställas med att sända en anställd utomlands. Visserligen pågår ett utlandsuppdrag endast under en begränsad tidsperiod på de studerade företagen. Men, hotellexpatriaten återvänder inte hem efter uppdragets slut till skillnad från det som påstås i definitionen. Vi har redan tidigare konstaterat att expatrieringscykeln är missvisande med hänsyn till de studerade hotellkedjorna eftersom repatriering inte existerar på de studerade företagen. Vi kan därmed även inte heller tala om repatriering i ordets rätta bemärkelse.

Ashamalla (2000) föreskriver en repatrieringsperiod på sex månader vilket vi bevisat inte är möjligt inom hotellbranschen. Onekligen skulle vi kunna tänka oss att expatriaterna på de olika hotellen får några månader på sig att förbereda sig inför nya uppdrag istället för den korta varsel som i dagens läge präglar verksamheternas uppdragsbyte. Om detta önskemål kan infrias kan organisationerna även uppfylla forskarnas rekommendationer om träning inför uppdragen. Om längre repatrieringsperioderna skulle verkställs inom Radisson SAS eller Hilton hade det inneburit en omvandling av expatrieringsrutinerna med trehundra sextio grader. Om rekommendationen som ges av litteraturen hade mottagits av

hotellkedjorna hade de inte kunnat vara lika flexibla som de är idag. Med tanke på att förflyttningen av kompetens och behoven av själva förflyttningen ofta är omedelbara hade det i dagens läge inte varit aktuellt med längre träningsperioder inom hotellbranschen, det är branschens snabba art som styr detta behov.

Vi har tidigare dragit slutsatsen att expatriaterna inom hotellkedjorna inte är i något större behov av den förberedande träning som teorin föreskriver. Dels för att de är experter på expatriering men framförallt för att deras personlighet möjliggör en snabb anpassning till nya förhållanden. Men då en bättre framförhållning finns på huvudkontoret kan expatriaterna få reda på vart de ämnas tjänstgöra för nästa uppdrag och därmed även få tid till både mental och praktisk förberedelse inför uppdragen, vilket i sin tur underlättar den anpassningsprocess som sker på plats avsevärt: ju längre träningsperiod desto kortare anpassningsperiod på plats.

Eftersom uppsatsen och hela studien uppdelats i teman som sammanfaller med faser inom expatrieringscykeln vill vi även under denna återblickande del lyfta fram de slutsatser som gjorts inom respektive tema. Först vill vi klargöra motiven bakom expatrieringsprocessen.

I litteraturen framgår det ett antal olika syften med expatriering. Hiltons och Radisson SAS uttalade syften bakom expatrieringsprocessen beskrivs som karriärutveckling samt bidragandet till att säkra organisationen som en attraktiv arbetsplats för medarbetare. De uttalade syftena skiljer sig något de båda hotellkedjorna emellan, främst beroende på den företagskultur som råder. Vi kan däremot dra slutsatsen att det bakom de explicita syftena med expatriering döljer sig bakomliggande motiv som enligt vårt förda resonemang borde vara likvärdiga för båda studieobjekten. Som ett av dessa outtalade syften kan behovet av samordning nämnas. Då de internationella hotellkedjorna Hilton och Radisson SAS kännetecknas av formen transnationella företag som tillämpar en geocentrisk anställningsfilosofi kan vi säkra resonemanget om att de alltid vill ha den bäst lämpade expatriaten på varje uppdrag.

Genom ständig rotation av arbetskraft tillgodoses de enskilda hotellens behov samtidigt som expatriaterna skaffar sig nya erfarenheter. Frågan är dock om expatriaterna egentligen är villiga att ständigt flytta från land till land, speciellt om de har familj. Paradoxen här ligger i

att hotellkedjorna nämner ett av motiven bakom expatriering som att detta bidrar till att få företaget att framstå som en attraktivare arbetsplats. Däremot ges det ingen möjlighet till karriärutveckling utan expatriering. Vi kan vidare undra varför organisationerna framhäver expatrieringen som något attraktivt då de själva kräver transferabilitet av sina medarbetare. Svaret på denna fråga finns att finna i det ömsesidiga beroende som uppstår mellan organisation och expatriat.

De studerade organisationernas önskemål om breda utlandserfarenheter infrias genom skapandet av en grupp av internationellt gångbar personal, vilket vidare innebär att aspirationen om att ha "rätt person på rätt position" hålls. Expatriaten däremot, som vi bevisat är av typen "fria agenter" och lojal mot sig själv, införskaffar internationellt gångbar erfarenhet och förverkligar på så sätt sina egna ambitioner om att bli attraktiv på arbetsmarkanden och avancera i karriären. Under intervjuernas gång framkom det dessutom att de medarbetare som inte längre har någon uttalad vilja att ständigt rotera mellan anläggningar riskerar att förlora arbete. Då detta inträffar, vilket det gör förr eller senare, har expatriaten förhoppningsvis införskaffat en mängd internationell erfarenhet vilket ökar dennes attraktivitet på markanden.

Att som expatriat ständigt leva under ovissa förhållanden angående kommande uppdrag medför en stor press. För att klara av denna situation krävs det att expatriaterna innehar särskilda personlighetsdrag. Det har dock visat sig svårt att generalisera lämpligt urvalskriterium på grund av det faktum att varje uppdrag inom Radisson SAS och Hilton innebär specifika förhållanden. Däremot kan urvalsprocessen till traineeprogrammen inom de båda hotellkedjorna beskrivas följa den form som den akademiska litteraturen förespråkar.

Urvalsproceduren fortlöper genom ett antal steg: standardiserade tester (behandling av dels psykometrisk information och dels aspirantens logiska tänkande). De standardiserade testerna har, som tidigare nämnts, utsatts för en del kritik inom den akademiska litteraturen. I Hiltons fall, då de använder sig av en öppen/formell urvalsmetod, anser vi användandet av testerna vara legitimt. Det vore inte rimligt att intervjua alla de hundratals sökande som varje år har aspirationer på att bli antagna till Elevatorprogrammet. På Rezidor SAS, som tillämpar en stängd urvalsmetod, är denna problematisering inte relevant. Vidare kan man diskutera

vilket företag som tillämpar den ”bästa” urvalsstrategin. Innan vi går djupare in i denna problemställning kan vi konstatera att de båda metoderna har sina för och nackdelar, dock vill vi gärna förespråka det öppna systemet då detta möjliggör kunskapsutbyte mellan organisation och deltagare i större utsträckning än den stängda metoden. Samtidigt är applicerandet av den öppna metoden fördelaktigt ur den synpunkt att företaget får tillgång till nya kompetenser som i sin tur kan leda till så kallad double loop learning.

Den träning som förskrivs inom litteraturen förekommer inte i någon större utsträckning inom våra fallstudieföretag. Visserligen omfattar traineeprogrammen någon form av träning, men träning av etablerade hotelldirektörer förekommer inte inför varje enskilt uppdrag, dels på grund av tidsbristen, men även på grund av det faktum att expatriaterna anses vara experter på expatriering och besitta en god anpassningsförmåga.

Är expatriaterna inom hotellkedjorna verkligen experter på expatriering i den mening att de inte har något större behov av förberedande träning är en fråga som diskuterades djupgående under rubriken ”Träning och förberedelser”. De intervjuade expatriaterna besvarade frågan jakande; de har således inget behov av träning inför varje uppdrag då de med tiden lär sig känna igen den anpassningsprocess som följer, det vill säga den U- formade processen. Vidare har vi konstaterat att de största anpassningsproblemen uppstår i samband med sociala och kulturella förhållanden. Driften av olika hotell skiljer sig inte avsevärt från varandra, det är medarbetarna som är olika från hotell till hotell med avseende på den kultur som råder inom det specifika landet. Önskvärt vore att expatriaterna fick någon form av träning i kulturella preferenser inom den specifika kultur som särskiljer de olika uppdragen från varandra.

Hofstedes dimensioner skulle kunna vara applicerbara för att expatriaten ska få en överskådlig bild över en specifik kulturs förhållningssätt och preferenser för att därmed anpassa sitt ledarskap efter den rådande kulturen. Denna form av träning borde även ligga i de studerade organisationernas intresse eftersom expatriaten genom denna kunskap kan motivera och stimulera sina medarbetare genom rätta medel. Som exempel kan här nämnas att en kultur som kännetecknas av högt osäkerhetsundvikande är i behov av tydliga regler och föreskrifter för att arbetet ska bli väl genomfört (hierarkisk ledning). Tillämpning av en

sådan hierarkisk ledarstil hade i Sverige fått motsatt effekt då det svenska arbetsklimatet kännetecknas av lågt osäkerhetsundvikande och en hög grad av eget ansvar.

När det kommer till evalueringen av expatriaterna utförs denna i tre steg inom hotellbranschen: finansiella mått, kundnöjdhetsindex samt medarbetartillfredsställelseindex. Således uppfyller evalueringen av expatriater de funktioner som teorin föreskriver med förvändningen att dessa tre används i kombinerad form. Vidare nämner själva expatriaterna högre kompensation och attraktivare anläggningar som mått på evaluering, då vet de att de utfört ett gott arbete och har lyckats med sitt uppdrag.

Men vad är det som kännetecknar ett misslyckat uppdrag? Inom hotellkedjorna är det att de uppställda målen inte uppfyllts inom tidsramarna, men detta är visserligen inte någon faktor som ligger inom expatriatens fulla kontroll. Litteraturen beskriver ett misslyckat uppdrag med att expatriaten vänder hem i förtid. På de studerade internationella hotellkedjorna är det inte något alternativ då repatriering inte existerar. Istället bär det vidare till en annan anläggning där problemen möjligtvis inte är så omfattande och därmed blir det lättare att styra hotellet. Däremot finns det konformitet mellan de i litteraturen nämnda grunderna till misslyckat uppdrag och de på Hilton och Radisson SAS. Vanligaste orsaken påstås vara anpassningssvårigheter till den nya kulturen både ur expatriatens och ur den eventuellt medföljande familjens synvinkel.

Vi har även nämnt en rad alternativ till expatriering som möjliggörs av dagens avancerade kommunikationssystem. Däremot ser vi inte något av alternativen direkt applicerbara på hotellbranschen som fordrar mänsklig interaktion av hög grad. Som expatrierande hotelldirektör är det av stor vikt att ha insyn i hotellverksamhetens alla delar för att på så sätt erbjuda gästerna bästa möjliga service. Viktigt här är att komma ihåg att de flesta av hotellbranschens gäster är av det internationella slaget vilket fordrar att hotelldirektörerna besitter interkulturell kompetens och empatisk förmåga för att på bästa sätt tillfredsställa gästerna utifrån de skilda kulturella preferenser som mångfalden innebär.

Slutligen återkommer vi till frågan, som ställdes i samband till diskussion kring expatriering, om det är legitimt att benämna Rezidors SAS och Hiltons transferering av personal för

expatriering. Vi skulle vilja se det så att expatriering fordrar repatriering, vilket inte förekommer på de studerade företagen. Det är därmed inte expatriater vi har intervjuat i denna undersökning trots att de själva benämner sig med detta begrepp. Härmed förespråkar vi att expatriaterna på de studerade företagen, och alla andra expatriater tillhörande andra branscher som arbetar på samma sätt, utgör en egen yrkesgrupp. Genom hela yrkeslivet befinner sig expatriaterna inom hotellbranschen på resande fot varför man inte kan likställa litteraturens förespråkning av expatriering med den form som sker inom hotellverksamheterna. Visserligen är detta en paradox i sig då själva ordet expatriering översätts med termen landsförvisning enligt Nationalencyklopedin. Expatrieringsprocessen så som den hänvisar till hotellkedjorna kan likställas med landsförvisning i ordets rätta bemärkelse då expatriaten aldrig vänder hem, i alla fall inte i företagets regi.

6.1 Reflektioner

I detta avslutande avsnitt vill vi ägna oss åt att reflektera kring den utförda studien. Genomförandet av studier medför nya upptäckter på vägen och lämnar därmed även utrymme för självkritik.

För utförandet av denna studie har vi använt oss av den kvalitativa undersökningformen, vars primärdata införskaffats genom fokusintervjuer. Under undersökningens gång har vi förhållit oss till det induktiva angreppssättet, vilket innebär att endast ett antagande har ställts upp i förväg. Allt material av både teoretiskt och empiriskt slag har tolkats för att senare framställas i analysen. Val av litteraturen och studieobjekt har visat sig vara relevanta för att kunna besvara frågeställningen som styrde hela undersökningen. De två studerade hotellkedjorna arbetar aktivt med expatrieringen, fastän i något modifierad form.

Resultaten av denna studie medförde slutsatsen om att mer undersökning behövs kring konsekvenserna av den livslånga transferabiliteten av chefspositioner inom hotellkedjorna. Den kompletterande undersökningen skulle kunna utföras även på övriga hotellverksamheter utöver de studerade samt på övriga branscher för att komplettera denna undersökning. Resultatet av den utförda undersökningen skulle kunna tillämpas på hela hotellbranschen. Trots att valet av studieföretag har varit relevant innebär det inte att det är representativt. Om resultatet av vår studie skulle bekräftas genom undersökning av ytterliggare fler aktörer på

den internationella hotellmarkanden skulle det kunna pratas om generaliseringsbarhet. Varje forskare skulle visserligen vilja se resultaten av sin forskning bekräftas senare. Därför föreslår vi vidare forskning inom området.

Vi har flera förslag till vidare forskning både inom ämnen presenterade i denna uppsats och teman besläktade till det. Först och främst skulle det vara möjligt att utföra en kvalitativ undersökning, exempelvis en enkätundersökning, bland expatriater på Rezidor SAS och Hilton International för att kartlägga hur de upplever anpassningen inför uppdraget och repatrieringen. Ytterligare ett förslag rör sig om att genomföra liknande studier på andra internationella hotellkedjor. Möjligheten att expatriering inte förekommer på andra hotellkedjor finns dock. Om undersökningen bevisar detta finns det mening i att undersöka varför och i så fall hur de säkerställer funktioner som Rezidor SAS och Hilton International säkrar med hjälp av expatriater.

Källförteckning

Metodkällor

Gummesson, E, (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, second edition, Sage Publications, Inc, United States of America.

Hartman, Jan (1998) *Vetenskapligt Tänkande*, Studentlitteratur, Lund.

Holme, I, M & Solvang B, K, (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Thomsson, H, (2002) *Reflexiva intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

Thurén. T, (2001) *Källkritik*, Liber AB, Stockholm.

Trots. J, (2005) *Kvalitativa intervjuer*, tredje upplagan, studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D.I, (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Adler, N.J. (1994) Competitive Frontiers: Women Managing Across Borders. *Journal of Management Development*, Vol. 13, issue 2, 24 – 41.

Ashamalla, M. H. (1998) International Human Resource Practices: The Challenge of Expatriation, *Competitiveness Review*, vol 8, s 54 - 66.

Baruh, Y. & Altman Y. (2002) Expatriation and Repatriation in MNC: a Taxonomy.

Baruh, Y., Steele, D. J. & Quantrill, G.A. (2002) Management Of Repatriation And Expatriation For A Novice Global Player, *International journal of Manpower*, vol. 23 No7, 2002, s 659 – 671.

Blonigen. M. (1998) Managing Global Operations: Focus on Expatriates. Leong, K. Feature Editor, Fisher College of Business, The Ohio State, July.

Brewster, C. & Suutari, V. (2005) Global HRM: Aspects of Research Agenda, *Personnel Review* Vol. 34 No 1, 2005, s 5- 21.

Edström, A. & Galbraith, J. R. (1997) Transfer of Managers as a coordination and control strategy in multinational organisation, *Administrative Science Quarterly*, 22, 228- 263.

Fish, A. & Wood, J. (1994) Integrating expatriate careers with international business activity, *International journal of career management*, vol 6, issue 1, s 3-13.

Frazee, V. (1997) Welcome your Expatriates home, *Workforce*, 76 (4).

Harris, H & Brewster, C (1999) The coffee-machine system: how international selection really works, *The International Journal of Human Resource Management*, vol 10, nr 3, s 488-500.

Harris, H. & Holden, L. (2001) Between Autonomy and Control: expatriate Managers and Strategic IHRM in SMEs, *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, nr 1, s 77-100.

Harvey, M. & Novicevic, M.M. (2001) Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments, *Career Development International*, Vol 6, nr 2, s 69-86.

Jordan & Cartwright (1998) Selecting expatriate managers: key traits and competencies, *Leadership and organization development journal*, vol. 19, nr. 2, s 89-96.

Morley, M. & Heraty, N. (2004) International Assignments and Global Careers. *Thunderbird International Business Review*, Vol 45 (6) 633-646.

Osland, J.S, (2000) The Journey inward: expatriate hero tales and paradoxes, *Human Resource Management*, John Wiley & sons, Inc, vol 39, nr 2-3, s 227-238.

Perlmutter, H.V. (1969) The tortuous evolution of the multinational corporation, Columbia Journal of World business, Jan-Feb, 9-18.

Persson (2001) Internationella Hotellkedjor i occasional papers, Göteborg.

Pucik, V. & Saba, T. (1998) Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager: The Review of the State-of-the-Art, Human Resource Planning, 21/4, ABI/INFORM Global, s 40 – 54.

Richardson, J. & McKenna, S. (2001) Leaving and Experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation, Career Development International 7/2, 2001, 67-78.

Rushing, K. & Kleiner, B. H. (2003) New Developments in Executive Relocation Practices, Management Research News, vol 23, nr 2-4, s 12-19.

Solomon, C. M. (1995) HR's Helping Hand Pulls Global Inpatriates Onboard, Personnel Journal, 1995, vol 74, Issue 11, s 40-49.

Selmer, J. (2001) Expatriate Selection: back to basics? The International Journal of Human Resource Management, Vol 12, Issue 8, s 1219- 1233.

Suutari, V. (2002) Global Leader Development: an Emerging Research Agenda, Career Development International, Vol 7 No 4, s 218- 233.

Suutari, V. & Tornikovski, C. (2001) The Challenge of Expatriate Compensation: the Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among expatriates, The International Journal of Human Resource Management, 2001, 12:3 May, 389- 404.

Böcker

- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2003) Management Control Systems, McGraw Hill, Singapore.
- Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L. K. (1999) Globalizing People through international assignments, Reading, MA: Addison- Wesley.
- Bryson, J., Henry, N., Keeble, D., & Martin, R. (1999) The Economic Geography Reader, Paperback.
- Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J-L (2002) The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management, McGraw- Hill Companies, New York
- Grönroos, C (2002) Service Management och Marknadsföring, Liber Ekonomi, Kristianstad.
- Hill, W.L (1997). International Business. Competing in the Global Marketplace. Second edition. Irwin Book Team, USA.
- Hodgett, R. M. & Luthans, F. (2003) International Management- Culture, Strategy and Behaviour, McGraw Hill, New York.
- Lane, H.W, DiStefano, J.J & Maznevski, M.L. (1999) International Management Behaviour, third edition, Blackwell, USA.
- Mead, R. (2001) International Management: Headquarters and Subsidiary, Blackwell, Cornwall.
- Pucik, V., Tichy, N. M. & Barnett, C. K. (1992) Globalization and Human Resource Management, Globalizing Management: Creating and Learning the Competitive Organizations, Wiley, New York.
- Tichy, N.M. & Barnett, C.K. (1992) Globalization and Human Resource Management, Globalizing Management: Creating and Learning the Competitive Organizations, Wiley, New York.
- Törnquist, G, (1998) Renässans för Regioner, SNC förlag, Stockholm.
- Usunier, J-C. (2000) Marketing Across Cultures, Prentice Hall, Essex.

Muntliga källor

Telefonintervju med Human Resource Manager, Rezidor SAS, Helsingborg, 2005-04-13.

Djupintervjuer med två expatriater, Radisson SAS, 2005-04-20.

Djupintervju med Human Resource Manager, Hilton International, 2005-04-25.

Djupintervju med två expatriater, Hilton Hotell, 2005-05-08.

Bilaga 1 Intervjuguide till expatriater

Information about the respondent

- The respondents background, previous working place, carrier development, working years at the current company, position in the company,

Purpose with expatriation

- What is the purpose of sending foreign managers to the subsidiaries?
- What benefits for expatriation exist from the company's point of view?
- What is the purpose with expatriation for you personally?

Selection of expatriates

- How was the process of your recruitment?

Basis for selection

Selection process

Recruitment process

Preparation and orientation of expatriates

- Does the company offer any training for the expatriate?

How long is the training?

What phases are identified?

What types of training are offered to the future expatriates?

Adjusting to the expatriate role

- Is support provided to the relocated employees with settling down in the new country and the new working place? What aspects are covered by this support?

Managing the performance of expatriates

- How do you know that you have been doing a good job?
- What happens if you do bad job?

Compensation

- How does the company compensate if the employee is doing a good job when abroad?

Repatriation

- What are the steps following the assignment?
- What happens with the expatriate when the assignment is over?
- What happens if an expatriate returns from the assignment earlier than planned?

Bilaga 2 Intervjuguide till Human Resource Managers

Information about the company and the respondent

- Company
- The respondents background, previous working place, carrier development, working years at the current company, position in the company
- Basic information about expatriates within the company: what positions do expatriates have, how many expatriates exist in the company, where are the expatriates being sent, how usual is it to send managers to foreign destinations.

Purpose with expatriation

- What is the purpose of sending foreign managers to the subsidiaries?
- What benefits for expatriation exist from the company's point of view?

Selection of expatriates

- What is your staffing policy?

Basis for selection

What are you looking for in an expatriates personality, working experience, background?

Selection process

What method for selections do you adapt? Why? Tests, working experience, personality, interviews etc

Recruitment process

Describe the recruitment process

Preparation and orientation of expatriates

- Do the company offer any training for the expatriate?

How long is the training?

What phases are identified?

What types of training are offered to the future expatriates?

Adjusting to the expatriate role

- Is support provided to the relocated employees with settling down in the new country and the new working place? What aspects are covered by this support?

Managing the performance of expatriates

- How do you know that the expatriate is doing a good job?
- What aspects are crucial when looking at the performance?
- What happens to the expatriate that does a bad job?

Compensation

- How do you compensate if the employee is doing a good job when abroad?

Repatriation

- What are the steps following the assignment?
- What happens with the employee when the assignment is over?
- What happens if an employee returns from the assignment earlier than planned?