

# Kompetensförsörjning, arbetskraftsrörlighet och innovationsförmåga – fallstudier av tre hotellföretag

**Kristina Zampoukos**

---

ETOUR

---

Report 2014:5

*En investering för framtiden*



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska regionala  
utvecklingsfonden

## Förord

Föreliggande rapport har tillkommit med anledning av det mål 2-finansierade projektet *Kunskapsbaserad turismutveckling* vid ETOUR, Mittuniversitetet, som löpt åren 2011-2013. Rapporten sammanfattar de resultat och analyser som genomförts inom ramen för delprojektet Turismens arbetsmarknad och innovation. Jag vill tacka alla informanter – chefer och anställda på de tre typföretagen – som villigt delat med sig av sina erfarenheter när det gäller arbetskraftens rörlighet, kompetensförsörjning, karriärvägar samt vad det innebär att arbeta på ett hotell. Ett särskilt tack till Bahar för att du delade med dig av ditt livs historia! En annan person som har bidragit till studiens genomförande och som förtjänar ett särskilt omnämnande är Hanna Hirvelä, som bistått mig i datainsamlingen. Stort tack för din insats Hanna! Sist men inte minst vill jag tacka mina kollegor på Mittuniversitetet Daniel Wolf-Watz, Angelika Sjöstedt-Landén samt Maria Lexhagen som alla, med "specialslipade" glasögon, läst och kommenterat delar av rapporten.

Kristina Zampoukos

Östersund, 1 Juni 2014

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord.....	3
1. Inledning.....	5
2. Syfte, metod och frågeställningar.....	5
3. Disposition.....	9
4. Det teoretiska fältet – arbetskraftens rörlighet och kunskapens <i>spridning</i> .....	9
5. Det exklusiva storstadshotellet.....	16
6. Den internationella hotellkedjan.....	22
7. Säsongshotellet.....	38
8. Avslutande diskussion.....	48
9. Fortsatt forskning.....	53
10. Käll- och litteraturförteckning.....	56
11. Bilagor.....	60
1. Intervjumanual arbetsgivarrepresentant/personalchef.....	60
2. Intervjumanual anställda: Tjänstemän och hotellarbetare.....	61

## 1. Inledning

I den nationella strategin för svensk besöksnäring har branschen ett uttalat mål om en fördubblad omsättning. Under en tioårsperiod ska omsättningen öka från 252 till 500 miljarder kronor och antalet anställda (årsverken) ska öka från 160 000 till 260 000. Samtidigt har Sverige en demografisk utveckling där den förvärvsarbetande befolkningen krymper (Blix 2013). Detta innebär att rekryteringsbasen för företag och offentliga arbetsgivare krymper. Konkurrensen om arbetskraften förväntas därmed öka, både inom besöksnäringen och mellan branscher.

En aktuell rapport från besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond med titeln *Tillväxtvärk?* slår fast att en av branschens viktigaste framtidsfrågor består i att "hitta, odla och behålla kompetensen" (BFUF 2014: 44). Konkreta utvecklingsbehov med hänsyn till kompetensförsörjningen ligger enligt samma rapport i att utveckla ledarskapet, investera i medarbetarna, samt att arbeta för en förbättrad arbetsmiljö. Andra åtgärder som rapporten anger som nödvändiga för att göra branschen mer attraktiv, är att utveckla tydligare karriärvägar "där erfarenhet, utbildning, kompetens och långsiktighet värderas och ger verkliga belöningar" (BFUF 2014: 44).

Denna viljeyttring står i skarp kontrast till den gängse bilden av branschen som ofta beskrivs som en instegsbransch, vilket bland annat kommer till uttryck i en låg genomsnittsålder bland arbetstagarna och en hög personalomsättning. Branschen sysselsätter en hög andel kvinnor, unga och invandrare som ofta arbetar under osäkra anställningsförhållanden, mot låg ersättning, och med mycket begränsade möjligheter till kompetensutveckling.

Enligt Hjalager (2002: 466) är alla företag i grunden konservativa: "[If] they are not challenged or threatened, they will tend to stick to usual procedures." Givet att kompetensförsörjningen är en nyckelfråga för branschens fortsatta expansion och för enskilda företag blir det intressant att undersöka vilka strategier och vilken praxis för kompetensförsörjning som företag med olika företagskulturella, strukturella och organisatoriska förutsättningar har. Detta görs genom tre fallstudier av företag inom delbranschen hotell- och restaurang. Företagen kallas det *Exklusiva storstadshotellet*, den *Internationella hotellkedjan* och *Säsongshotellet*.

## 2. Syfte, metod och frågeställningar

Det övergripande syftet är att undersöka vilken beredskap de tre typföretagen uppvisar då det gäller att möta en framtida arbetskraftsbrist och vilka strategier man har för att säkerställa en hållbar kompetensförsörjning. Ett relaterat syfte är att analysera vilka strukturella, företagskulturella, och/eller organisatoriska faktorer som förhindrar/möjliggör för företagen att kontrollera sin kompetensförsörjning. Ytterligare ett syfte är att undersöka hur företagens innovationsförmåga påverkas av arbetskraftens rörlighet, med utgångspunkt

i teorier som kopplar samman arbetskraftens rörlighet med kunskapsspridning och ökad innovationsförmåga samt konkurrenskraft.

Följande frågeställningar ligger till grund för studien:

- Vilka kompetensförsörjningsstrategier har företagen?
- I vilken mån har företagen möjlighet att kontrollera sin kompetensförsörjning?
- Vilken innovationsförmåga uppvisar företagen då det gäller att möta den demografiska utmaningen och säkra sin kompetensförsörjning?
- Hur påverkas företagens innovationsförmåga av arbetskraftens rörlighet?

Branschen karakteriseras i hög grad av små och/eller säsongstyrda företag. Säsongsberoendet är särskilt uttalat på destinationer utanför storstadsområdena. För destinationer utanför storstadsområdena kan det lokala och regionala arbetskraftsutbudet inte alltid täcka den säsongsvisa efterfrågan på arbetskraft, utan arbetskraften måste importeras från andra regioner. Vid sidan av arbetskraftsutbudet i kvantitativa termer, kan även kvalitativa skillnader i arbetskraftsutbudet (exempelvis utbildningsnivåer) tänkas påverka företagens kompetensförsörjning. Vidare kan även regionala skillnader vad gäller exempelvis avstånd och pendlingsmöjligheter samt näringslivets sammansättning (branscher, företagsstorlek etc) antas ha en betydelse för såväl arbetskraftsutbud, rekrytering och konkurrens om arbetskraften. Eftersom geografiska skillnader kan antas ha betydelse för företagens kompetensförsörjningsstrategier har urvalet av fallstudieföretag gjorts för att spegla dessa skilda förhållanden.

Utöver dessa strukturellt och geografiskt betingade faktorer antas även företagens organisation ha betydelse för det enskilda arbetsställets möjligheter till kompetensförsörjning. Det är stor skillnad när det gäller exempelvis resurser för och kunskap om rekrytering och personalvård beroende på om arbetsstället ingår i en internationell hotellkedja eller är ett lokalt förankrat, småskaligt och säsongsberoende hotellföretag. En betydelsefull skillnad mellan resursstarka, internationellt verksamma företag och små- och medelstora företag torde även vara möjligheterna att agera förutseende och proaktivt, i det här fallet att styra och kontrollera sin kompetensförsörjning. Vidare kan man anta att utvecklingsmöjligheterna (liksom motiven) för den enskilda medarbetaren ser olika ut beroende på vilken typ av företag man arbetar i. En hypotes för studien har varit att företagens strategier för kompetensförsörjning varierar enligt en skala där den ena ytterligheten utgörs av en i organisationen och verksamheten väl förankrad, långsiktig och i hög utsträckning formaliserad strategi, medan den andra ytterligheten skulle kunna sammanfattas som kortsiktig och i mycket låg grad formaliserad strategi. Föreliggande rapport bygger i huvudsak på tre fallstudier av företag med skilda förutsättningar vad gäller exempelvis organisation, marknad och servicestil.

	<i>Exklusiva storstadshotellet</i>	<i>Internationella hotellkedjan</i>	<i>Säsongshotellet</i>
<i>Organisation</i>	Ägs av investmentbolag. Franchise.	Koncern som ägs av ett riskkapitalbolag. Franchise.	Ingår i en koncern.
<i>Marknad</i>	Betalstarka, inhemska och internationella gäster med höga krav på service, diskretion och symbolik.	Ett hotell för alla. Verksamhet i de nordiska länderna, Baltikum samt i delar av norra Europa.	Vintersportturister, främst inhemska.
<i>Servicestil</i>	Excellent, skraddarsydd service à la "Downton Abbey."	Avslappnad, vänlig och "för alla".	Familjär och "rustik".

Tabell 1. *Typföretagens organisation, marknad och servicestil. Egen bearbetning.*

Fallstudierna bygger på semistrukturerade djupintervjuer med arbetsgivarrepresentanter samt med anställda. Det övergripande syftet med intervjuerna har varit att a) kartlägga respektive företags (uttalade/ottalade) kompetensförsörjningsstrategi och b) försöka få en bild av hur arbetskraftsrörligheten påverkar det enskilda företags innovationsförmåga. För mer specifik information om intervjufrågor hänvisas läsaren till bilaga 1 och 2. Ambitionen har varit att så långt som möjligt anonymisera både företag och enskilda anställda, detta för att inte åsamka skada av ekonomisk eller personlig art. Av den anledningen behandlas företagen som typföretag och de anställda kallas inte vid sina rätta namn. Information som skulle kunna röja en persons identitet har utelämnats.

Urvalet informanter i kategorin anställda har gjorts för att i möjligaste mån erhålla en för företagen representativ spridning av personalkategorier, anställningsformer, kön, ålder, och etnicitet. Då arbetstagarna har olika lång bakgrund i branschen eller i det enskilda företaget, har urvalet informanter gjorts för att så långt som möjligt även spegla detta. Intervjuer med arbetstagare har gjorts dels för att få en uppfattning om deras karriärmöjligheter, vad som motiverar dem, och varför man väljer att byta arbetsgivare, arbetsplats eller bransch i de fall detta är aktuellt.

När det gäller intervjuerna har tillvägagångssättet varit att först kontakta nyckelfigurer på de utvalda företagen, exempelvis personalchefer eller motsvarande, i syfte att intervjua dessa. I samband med intervjuerna har jag frågat (personal)cheferna om jag har möjlighet att återkomma för att intervjua några av de anställda. Cheferna har ombetts att tillfråga sina anställda om de kan tänka sig ställa upp. Jag har uttryckt önskemål om att personalen ska vara från olika yrkesgrupper, i olika ålder, av olika kön etc. Intervjuerna har genomförts

dagtid och i de flesta fall under informanternas arbetstid. De metodproblem som jag har stött på har varit kopplade till svårigheten att få tag på informanter. Detta gäller särskilt för de mindre säsongsberoende företagen, där en arbetsintensiv säsong legat i vägen för intervjuer med de anställda. På grund av ägarbyten och chefsbyten har jag även tvingats byta fallstudieföretag ett par gånger. Även i det fallet har det handlat om mindre företag på utpräglade säsongdestinationer. Vidare bygger fallstudien av det exklusiva storstadshotellet på enbart tre intervjuer. Förklaringarna till att det inte gått att få tag på fler informanter bland de anställda kan vara allt från att man inte ansett det som värdefullt att delta till att de anställda varit förhindrade att delta på grund av sitt arbete.

Totalt genomfördes 24 djupintervjuer med chefer och anställda. Två av dessa intervjuer har fallit bort. Dessa var intervjuer med chefer och anledningen till bortfallet var i det ena fallet ett ägarbyte som innebar att vi inte ville och kunde gå vidare med intervjuer av de anställda, och i det andra fallet valde vi bort ett företag som hade svårt att erbjuda intervjuer med de anställda på grund av en arbetsintensiv säsong. Av de 22 intervjuer som återstod var 8 chefer (det vill säga titulerades chef), 4 tjänstemän, och 11 "hotell- och restaurangarbetare". Åtta av 22 intervjuade var män. I nedanstående tabell sammanfattas fördelningen av intervjuer efter typföretag, efter anställningskategori, kön och antal utlandsfödda. I två fall har en anställd räknats två gånger: En manlig avdelningschef på det exklusiva storstadshotellet som både kan betraktas som chef, men som uttryckligen även arbetar "på golvet" och därför även kan räknas till kategorin hotellarbetare. Den individen förekommer således både i kategorin chefer och i kategorin hotellarbetare. Detsamma gäller för en individ på säsongshotellet som uppgett att hon både är "mellanchefer" och arbetar med service i restaurangen och baren.

	<i>Exklusiva storstadshotellet</i>	<i>Internationella hotellkedjan</i>	<i>Säsongshotellet</i>	
<b>Antal intervjuer (varav män)</b>	3 (1)	14 (6)	5 (1)	22 (8)
<b>Antal chefer (varav män)</b>	2 (1)	4 (2)	2 (0)	8 (3)
<b>Antal tjänstemän (varav män)</b>		4 (1)		4 (1)
<b>Antal hotellarbetare (varav män)</b>	1	6 (4)	4 (1)	11 (5)
<b>Antal utlandsfödda</b>	1	4	0	5

Tabell 2. Typföretagen och fördelningen av intervjuer efter anställningskategori, kön och utlandsfödda. Egen bearbetning.



Utöver dessa intervjuer genomfördes inom ramen för projektet ytterligare sju djupintervjuer med bland annat fackliga representanter, representanter med destinationsbolag, representanter för branschorganisationer med flera. Dessa har emellertid inte inkluderats i föreliggande rapport. Ett par av intervjuerna genomfördes i projektets inledningsskede och syftade till att identifiera övergripande problem som branschen brottas med när det gäller kompetensförsörjning och arbetskraftsrörlighet. Andra intervjuer har uteslutits eftersom det ansågs alltför svårt att avidentifiera destinationen ifråga och några av intervjuerna har uteslutits eftersom de företag som var tänkta att ingå i studien inte längre var möjliga att fortsätta med (se diskussionen ovan).

### 3. Disposition

Rapporten disponeras enligt följande: Inledningsvis ges en kortfattad redogörelse för, och kritik av, de bärande idéerna inom den gren av den ekonomiska geografin som söker påvisa orsak-verkansamband mellan arbetskraftsrörlighet, kunskapsspridning, innovationsförmåga och konkurrenskraft. Därefter granskas den turismorienterade litteraturen inom samma område, med särskilt fokus på teorier som kopplar samman mobila turismarbetare och internationell arbetskraftsmigration med ökad innovationsförmåga bland företag och destinationer. Detta kapitel följs sedan av en redovisning av empirin under rubrikerna "Det exklusiva storstadshotellet", "Den internationella hotellkedjan" och "Säsongsshotellet". Varje empiriskt kapitel innehåller en sammanfattning. I slutet av rapporten presenteras ett koncentrat av resultat och analyser i både tabellform och löptext. Rapportens avslutas med uppslag till fortsatt forskning, en icke oväsentlig "biprodukt" till de analyser som gjorts inom ramen för denna rapport.

### 4. Det teoretiska fältet – arbetskraftens rörlighet och kunskapens spridning

Inom den ekonomiska geografin har arbetskraftens rörlighet kopplats samman med kunskapsspridning i en teori som säger att företagens innovationsförmåga gynnas av arbetskraftens rörlighet mellan arbetsgivare inom ett kluster. (Saxenian 1994; Power & Lundmark 2004). Individer som byter arbetsgivare tar med sig erfarenheter, kontakter och andra typer av kunskaper till nästa arbetsgivare. Arbetstagare som rör sig ut från eller till företag i klustret innebär också möjligheter till förnyelse (Bienkowska 2007). Narrativet i studierna kan sammanfattas som följer: Arbetskraftens rörlighet är per definition positiv eftersom den antas gynna kunskapsspridning som i sin tur ökar företagets innovationsförmåga, som leder till bättre konkurrenskraft och i nästa led till tillväxt. Enligt teorin finns fördelar för såväl företag som för individer; för företagen genom att en potentiell pool av arbetskraft finns tillgänglig i klustret (Marshall 1890; Porter 1998), och för individer som kan använda arbetsplatsbyten/arbetsgivarbyten som ett led i sin karriärutveckling.

De studier som ekonomgeografer gjort av arbetskraftsrörligheten och dess effekter för företagens innovationsförmåga har främst handlat om företag med ett högt kunskapsinnehåll – eller, skulle man kunna argumentera, ett kunskapsinnehåll av ett speciellt slag - såsom bioteknik (Waxell 2005), internetföretag (Jansson 2005), motorsportindustrin (Pinch & Henry 1999) eller IT och telekom (Saxenian 1994; Almeida & Kogut 1999; Bienkowska 2007). Studierna är uteslutande utförda i tätbefolkade, urbana miljöer. Teorin kan därför sägas vara utvecklad i, liksom stödja, en kontext där särskilda förhållanden råder. Detta blir särskilt problematiskt i de fall teorierna används normerande och som underlag för den förda politiken. Ett sådant exempel är då forskarna bakom en underlagsrapport till Globaliseringsrådet (Andersson & Thulin, 2008) diskuterar något som kallas den "urbana produktivetspremien" där man etablerar samband mellan täta storstadsområden, hög grad av arbetskraftsrörlighet, kunskapsspridning samt produktivitet. Visserligen konstaterar författarna bakom rapporten att det är svårt att avgöra åt vilket håll kausaliteten går, men oavsett detta saknas en analys kring de strukturer och processer som skapar och upprätthåller en geografiskt ojämn utveckling som den mellan urbana och rurala miljöer. Istället bortdefinieras de regioner som inte "uppfyller villkoren", alternativt definieras som problematiska ur ett produktivetsperspektiv.

De branscher som studeras inom fältet kunskapsspridning och konkurrenskraftiga kluster är manligt dominerade (se även James 2014). Detta tillsammans med den geografiska slagsidan mot att enbart studera urbana miljöer, innebär att forskningen vilar på föreställningen om att det är en mycket specifik form av geografisk, genus- och klassmärkt kunskap som anses värdefull och värd att spridas. Det finns därmed anledning att, i teoriutvecklande syfte, undersöka arbetskraftsrörlighetens betydelse i regioner utanför storstadsområdena, i den arbetskraftsintensiva tjänstesektorn, liksom i kvinnligt dominerade branscher.

### **Turismarbetarnas rörlighet, kunskapsspridning och företagets innovationsförmåga**

Ur ett företagsperspektiv kan arbetskraftsrörligheten vara bra respektive mindre bra bland annat beroende på rörlighetens omfattning, branschtillhörighet, företagsstorlek, vilken typ av kompetens man vinner eller förlorar (nyckelkompetens eller lättersättlig kompetens), möjligheterna att rekrytera med mera. Turismnäringen – särskilt utanför storstadsområdena – är många gånger säsongsstyrd vilket genererar en extremt hög personalomsättning. Kunskapen om hur arbetskraftsrörligheten påverkar turistföretagens innovationsförmåga är emellertid begränsad (Shaw & Williams, 2009; Williams & Shaw, 2011) – samtidigt som kompetent personal framhålls som en av de främsta konkurrensfaktorerna (Ainsworth and Purss, 2009; Buultjens & Cairncross, 2004; Baum *et al.*, 1997) talar personalens rörlighet mot en stabil kompetensförsörjning bland företagen (Hjalager, 2002). Ständiga omvärldsförändringar i allt från trender och livsstilar till produkter, processer och marknader (Cooper, 2006), ställer samtidigt krav på företagen att successivt justera sina kompetensförsörjningsstrategier.

Shaw & Williams (2009:326) noterar att termen "knowledgeable tourism worker" är relativt ny och kan vara svårförenlig med bilden av turismnäringen som en lågavlönad bransch och där tillämpningen av osäkra anställningar är utbredd. Shaw & Williams (2009) hävdar att en ny forskningsagenda håller på att utkristalliseras, som fokuserar på hur internationalisering, kunskapsöverföring och innovationsprocesser hänger samman. Överlag menar författarna att kunskap är en av, eller till och med den viktigaste drivkraften bakom innovationer, produktivitet och konkurrensförmåga (jämför med Bell 1974; Gershuny 1978; Castells 1999). Så kallad tyst kunskap<sup>1</sup> anser Shaw & Williams (2009) vara särskilt viktig för att främja konkurrenskraften, och denna är i hög grad situerad (i individen, företaget, nätverket, eller regionen). Vidare menar de att den turismvetenskapliga forskningen hittills kretsat kring den mer konkreta sidan av innovationer, i form av till exempel införandet och användningen av IT, och att innovationer kopplat till exempelvis arbetskraftsrörlighet och kunskapsöverföring, representerar ett område som är relativt outforskat.

Hjalager (2010) har sammanställt en typologi över innovationer och diskuterat dessa med hänsyn till turism. Att identifiera innovationer är en sak, att studera de strategier, handlingar och praxis som potentiellt leder fram till innovationer är en annan (Ibert 2007). Innovationsförmåga kan i sin enklaste form beskrivas som förmågan att överkomma hinder och tillvarata möjligheter. Inom en ekonomistisk diskurs kopplas innovationsförmåga till vinst, det vill säga överkommandet av hinder och tillvaratagandet av möjligheter sker ytterst i syfte att säkerställa eller öka vinsten. I en del akademiska arbeten tycks det till och med ske en sammanblandning av begreppen – innovationsförmåga blir i dessa liktydigt med vinst. Begreppet "innovationsförmåga" inkluderar, till skillnad från innovation, en aspekt av handling, och därmed även handlingsutrymme (Ibert 2007). Både förmågan att handla innovativt, de konkreta handlingarna, liksom vad som betraktas som innovativt, kan skilja sig åt mellan företagen, beroende på de strukturella, företagskulturella och organisatoriska förutsättningarna. I detta sammanhang betraktar jag därför innovationsförmåga som något relativt och kontextberoende. De kvalitativa skillnader som kan iaktas då det gäller typföretagens strategier för att klara den långsiktiga kompetensförsörjningen blir i den bemärkelsen samtidigt också uttryck för företagens skilda möjligheter att *handla innovativt*.

---

<sup>1</sup> Tyst kunskap definieras ofta i relation till kodifierad kunskap (Polanyi 1966; Ibert 2007). För att illustrera skillnaden mellan dessa idealtyper, och samtidigt relatera dessa till hotell- och restaurangbranschen, kan vi tänka på service och förmågan att utföra service. Personalchefen på det exklusiva storstadshotellet menar att service inte går att standardisera. Med andra ord uppfattar hon service som något som varierar efter situation och kontext, det vill säga den som utför servicen kan inte luta sig mot några kodifierade regler, utan måste lita till sin inre, erfarenhetsbaserade kunskap, sin intuition, sin omdömesförmåga. Detta kan vi jämföra med restaurangkedjan McDonalds som har detaljerade riktlinjer och föreskrifter som reglerar hur arbetstagaren förväntas uppträda och genomföra servicemötet. I det senare fallet förväntas serviceutföraren följa yttre regler, snarare än att förlita sig på erfarenhetsvunnen kunskap och eget omdöme. Därmed bygger man även in personalens utbytbarhet i organisationen.

Det framväxande fält som fått namnet "knowledge management", kan förstås som de strategier och den praxis som existerar för att utveckla individuellt och kollektivt lärande i syfte att främja en organisations innovationsförmåga (Hallin & Marnburg 2008; Cooper 2006). Shaw & Williams (2009) argumenterar för att teorier som rör kunskapsspridning och kollektivt lärande via olika typer av nätverk, liksom arbetskraftsrörligheten på olika nivåer, utgör viktiga komponenter som bör inlemmas i detta teoretiska fält, det vill säga i "knowledge management" (se även Cooper 2006 samt Hjalager 2010). Inom ramen för föreliggande studie avspeglas företagens "knowledge management" för lärande och innovationsförmåga exempelvis i den internationella hotellkedjans strategi och praxis att rekrytera hotelldirektörer från andra branscher, liksom i det säsongsberoende hotellets strategi och praxis att återrekrytera arbetskraft för att säkerställa en viss kunskapsöverföring mellan tidigare anställda och nyanställda.

Shaw & Williams (2009) menar att arbetskraftsrörligheten och kunskapsspridningen inom turismnäringen opererar på flera nivåer, från arbetskraftsrörlighet inom det lokala klustret till internationell arbetskraftsmigration. Detta kan illustreras genom den internationella hotellkedjans strategi att uppmana anställda på chefspositioner, särskilt hotelldirektörer och hotellchefer, att vara rörliga, för att undvika stagnation på både företags- samt individnivå. En hotellchef uttryckte att det fanns (outtalade) önskemål om att man skulle göra ett arbetsplatsbyte vart femte år, och dessutom vara beredd på att byta bostadsort. Det faktum att hon hade familj gjorde henne emellertid relativt bunden till Stockholmsregionen, varför hennes strategi snarare var att gå mellan konkurrerande hotellföretag inom samma regionala arbetsmarknad (Hotellchef, Internationella hotellkedjan, 2011-10-18). Ett annat exempel kan hämtas från det exklusiva storstadshotellet där en kvinna som migrerat till Sverige, tagit med sig kunskap och erfarenhet av att arbeta på ett hotell av exceptionell standard i hemlandet. Hon besitter språkkunskaper och kunskaper om vissa kulturella koder som kan anses vara värdefulla för företaget (Servitris, Exklusiva storstadshotellet, 2013-03-05).

Tydligast blir emellertid att såväl företag som anställda strävar efter *kontinuitet*: i relationer mellan anställda och arbetsgivare och i anställdas professionella utveckling. Kontinuitet är vad som gynnar kunskapsutveckling och lärande i en bransch där servicekvalitet och vinst är avhängig av hur man vårdar relationen till andra människor. Många av de teorier som refererats till ovan koncentrerar sig på kunskapsspridningen, medan lärandet, eller uppbyggandet av en organisatoriskt situerad kunskap, sannolikt kräver ett visst mått av stabilitet och kontinuitet över tid. Det finns med andra ord en tendens att glömma bort betydelsen av arbetskraftens *orörlighet*. Teoribildningen kring kluster, arbetskraftsrörlighet, innovationer och konkurrensförmåga tenderar överlag att lägga fokus på föränderlighet, medan kontinuiteten hamnar i skymundan.

### **De mobila turismarbetarna – en differentierad grupp med potential att stärka företagets innovationsförmåga?**

En grupp som anses ha särskilt stor potential att utgöra en katalysator för förnyelse är enligt Williams & Shaw (2011) de mobila turismarbetarna. Williams & Shaw talar om fyra typer av

mobila turismarbetare (baserat på Uriely 2001) som alla besitter vad de kallar för "uncommon knowledge" (Williams & Shaw 2011: 41), och som därför potentiellt skulle kunna bidra till företagets innovationsförmåga. Dessa typer sammanfattas i nedanstående modell:

Med betoning på arbete	Med betoning på turism
<p>"Travelling professional workers" utgörs av kvalificerade och högt utbildade yrkesutövare vars främsta syfte med resandet är att arbeta, men som engagerar sig i turistiska aktiviteter vid sidan av. De har en god position på arbetsmarknaden och tillhör den övre medelklassen och uppåt. Exempel: Affärsresenärer, universitetsanställda, diplomater m. fl.</p>	<p>"Non-institutionalised working tourists", arbetar, ofta inom lågkvalificerade och lågbetalda arbeten, under sin resa för att finansiera och förlänga denna. De är vanligtvis unga personer av medelklassbakgrund. Exempel: Back-packers.</p>
<p>"Migrant tourism workers", migrerar av ekonomiska skäl, men i huvudsak till destinationer som också uppfyller deras krav på upplevelser och aktiviteter. De har en låg utbildningsnivå och svagare position på arbetsmarknaden hemmavid, vilket innebär att de kan acceptera sämre villkor och lägre löner. De är obundna och singlar. Exempel: Bartenders, servitriser, tennis- och skidlärare m. fl.</p>	<p>"Working-holiday tourists", ser arbetet som en del av den turistiska upplevelsen. De tillhör vanligen den yngre medelklassen. Exempel: Volontärer.</p>

Tabell 3. Fyra kategorier av mobila turismarbetare. Baserat på Uriely 2001.

Modellen kan sägas bygga på ett uttalat antagande om reseprivilegier: Både turisten och turistarbetaren har en viss hudfärg och/eller klasstillhörighet. Andra typer av mobila arbetare som återfinns inom hotell- och restaurangbranschen, exempelvis den papperslöse flyktingen från Nigeria, utesluts ur modellen. Bland informanterna i föreliggande studie återfinns både migranter som korsat landsgränser och slutligen hamnat inom hotell- och restaurangbranschen, och unga svenskar som flyttar mellan olika temporära anställningar inom Sveriges gränser. Den gemensamma nämnaren består i att de representerar en arbetskraft som är både flexibel och billig.

Ett annat problem rör termen "uncommon knowledge" som Williams & Shaw använder. Potentiellt kan alla bidra till förnyelse antingen genom att tillföra högre utbildning, utländsk härkomst, erfarenhet från en annan bransch eller erfarenhet från ett annat företag inom turismbranschen. Med undantag för den internationella hotellkedjan, som medvetet rekryterar hotelldirektörer med kunskaper från andra branscher i syfte att i vitalisera verksamheten, tycks det inte finnas ett behov av att rekrytera just "uncommon knowledge". Det exklusiva storstadshotellet söker snarare efter professionella och lojala arbetstagare, medan säsongshotellet söker arbetstagare som är flexibla och beredda att arbeta intensivt under en kort säsong.

Även Bianchi (2000) menar att migrantarbetare ofta kan utnyttja kunskaper som de tar med sig till och som efterfrågas av arbetsgivare på turismdestinationerna. Bianchi nämner elektriker, rörmokare, byggarbetare och målare som exempel, det vill säga yrken med tydliga yrkesidentiteter som inte kräver interaktion med gäster. Bianchi fortsätter dock att reflektera kring betydelsen av att skapa en viss kulturell "laddning" kring servicemöten, något som i sin tur innebär efterfrågan på en viss typ av arbetare som kan förkroppsliga detta immateriella värde.

Enligt Williams & Shaw (2011) kan turismnäringens fortsatta internationalisering innebära att företagen i ökad utsträckning anställer migrantarbetare från de länder som utgör företagets internationella marknader. De hänvisar bland annat till en studie av Nya Zeeländska hotellföretag som ger anställda med kunskaper i asiatiska språk en särskild premie, och menar att detta utgör ett särskilt tydligt exempel på hur internationalisering och innovationer kan kopplas samman. *Sammantaget finns alltså ett antagande i litteraturen om de mobila turismarbetarna att vissa kroppar, genom att vara lika turisterna eller genom att skilja sig från övriga anställda, har potential att fungera som en kraft för att stärka turistföretagens innovationsförmåga.*

Williams & Shaw (2011) utgår från ett renodlat ekonomistiskt perspektiv på migrantarbetarna och menar att dessa kan påverka företagets innovationsförmåga i positiv eller negativ riktning på i huvudsak tre sätt:

- Genom att hålla nere produktionskostnaderna och därmed minska incitamenten till att rationalisera via införande av tekniska innovationer [billiga],
- Genom att vara mer villiga att anpassa sig till nya arbetssätt [flexibla],
- Genom att tillföra nya kompetenser och eventuellt höja den generella utbildningsnivån [kvalificerade].

Migrantarbetare tenderar att få lägre lön än icke-migranter. Enligt Williams & Shaw (2011) bidrar internationell arbetsmigration därmed både till ett större arbetskraftsutbud och till att hålla produktionskostnaderna nere. I tillägg kan nämnas att detta även gäller för den unga, svenska, flexibla och mobila arbetskraften. Unga utan akademisk utbildning utgör en arbetskraftsreserv som är både billig och beredd att arbeta under osäkra former och utan fasta scheman.

Vidare hävdar Williams & Shaw (2011) att det finns en idé bland arbetsgivarna om att migranter är mer flexibla, mer engagerade och mer pålitliga än andra kategorier av anställda. Enligt Terry (2011: 662) har arbetstagarens ursprung och situation stor betydelse för vilka arbetsvillkor som anses acceptabla: [...] "migrant workers who support families in low wage countries are often considered by managers to be highly desirable workers because they are more flexible (i.e. they can work overtime without familial constraints), and they will work more when faced with lower wages rather than less in order to earn more money for remittance".

Ställer vi Terrys uttalande mot Bianchis på föregående sida, framträder två idealtyper av turismarbetare – en (ung, vit och västerländsk) vars flexibilitet, mobilitet och låga kostnad vilar i att den är fri från restriktioner i form av familjeband, och en annan vars flexibilitet, mobilitet och låga kostnad sammanhänger med just dessa familjeband och försörjningsansvar. Den förstnämnda av dessa idealtyper kan representeras av Petter, en ensamstående 25-åring som för tredje året i rad arbetar som allt-i-allo på säsongshotellet, utan fast schema och i utbyte mot en låg lön. Den andra idealtypen kan representeras av Cristian, en annan 25-åring som arbetar som städare på ett av den internationella kedjans hotell. Cristian är förvisso inte särskilt mobil och han skickar inte remitteringar till sina släktingar i Chile, men försörjningsansvaret för två barn och sambons osäkra situation som springvikarie, gör honom till en lojal och foglig arbetstagare.

I vilken utsträckning är då rörligheten hos de internationella migranterna och turismarbetarna en fråga om innovationsförmåga? Är kopplingen mellan arbetskraftens rörlighet och företagets innovationsförmåga i detta fall enbart en teoretisk konstruktion utan verklighetsförankring? Inom ramen för det rådande innovationsparadigmet, där innovationsförmåga ytterst handlar om att överkomma hinder och tillvarata möjligheter i syfte att säkerställa/öka vinsten, ligger svaret kanske just i migrations- och turismflödenas sammansättning (i termer av nationalitet, klass och genus). Jag vill hävda att det är i den punkt där dessa flöden möts som frågan avgörs om huruvida den mobila arbetskraften betraktas som en katalysator för förnyelse eller inte. Såsom litteraturen antyder, tycks likhet och "kulturell närhet" mellan arbetare och turist utgöra en viktig förutsättning för att den anställdes etniska bakgrund ska artikuleras som en tillgång och som ett medel för förnyelse (läs profit). Inom samma paradigm ryms givetvis en billig och i olika avseenden differentierad arbetskraft, vars värde för företaget ligger just i kostnadsbesparingar.

En av informanterna (Distriktschef, Internationella hotellkedjan, 2011-10-18) i föreliggande studie påpekar att hotellens personalsammansättning varierar beroende på den lokala och regionala kontexten och dess utbud av arbetskraft. I en universitetsstad är det till exempel sannolikt att studenter utgör en arbetskraftsreserv för bland annat hotellföretagen, medan hotellet som konkurrerar med gruvan om personal, och hotellföretaget på den säsongsberoende destinationen måste rekrytera arbetskraft från andra, mer avlägsna arbetsmarknader. De exempel som litteraturen tar upp (Bianchi 2000; Terry 2011; Williams & Shaw) pekar alla åt samma håll: Den mobila arbetskraften – oavsett om denna består av migranter, mobila säsongarbetare, papperslösa flyktingar eller någon annan kategori – kopplas till den lokala och regionala kontexten och påverkar bland annat dess arbetskraftsutbud. Hur dessa flöden ser ut, och hur arbetskraftsutbudet ser ut, kan i varierande utsträckning styras och kontrolleras av företagen själva, exempelvis genom formaliserade samarbeten med Migrationsverket, genom samarbeten med olika typer av utbildningsanordnare samt genom att utveckla och tydliggöra karriärvägarna såsom den internationella hotellkedjan visar. En kvalitativ jämförelse mellan företagen visar dock att säsongshotellet har en lägre grad av kontroll över dessa flöden. Företaget förlitar sig i hög utsträckning på de säsongsanställda själva och på deras nätverk. De anställda har koll på

varandra via sociala medier, och det är där besluten fattas om ifall man tänker återvända för en ny säsong eller inte.

## 5. Det exklusiva storstadshotellet

*Detta femstjärniga hotell grundades i slutet av 1800-talet och ligger i en storstad. I hotellet ryms tre restauranger, en bar och en SPA-avdelning. Man profilerar sig som ett lyxhotell som tar emot många kända och prestigefyllda gäster samt håller i finare evenemang. Hotellet bedriver även konferensverksamhet och har sammanlagt 24 konferenslokaler, varav den största inrymmer 800 personer.*

*Hotellet drivs av ett aktiebolag och har en ledningsgrupp samt en styrelse med en VD. Omsättningen ligger på närmare 400 miljoner kronor per år och bolaget har runt 300 fast anställda. Man satsar på ständig vidareutbildning för personalen och lyckas på så vis hålla en låg personalomsättning och sjukfrånvaro. Hotellet har vid ett tillfälle blivit utnämnt till "årets kompetensföretag" tack vare sin satsning på kvalitet, engagemang, kunskap och hälsa hos personalen. Denna satsning på personalen är en konsekvens av den konkurrens hotellet är utsatt för. I och med satsningen på utbildning kan hotellet erbjuda en attraktiv arbetsplats samtidigt som den höga servicekvaliteten gör att de kan konkurrera med andra hotell i samma kategori.*

Hotellet innehar en särställning i Sverige. Det är ett hotell med anor och traditioner som i huvudsak serverar ett betalningsstarkt och exklusivt kundsegment. Hotellets symbolvärde är betydande. Hotellets ställning förpliktigar, menar personalchefen (2012-05-04). Här sätts exemplet för branschen som helhet, och hotellet måste hålla högsta kvalitet i allt, från att ha den bästa personalen till den bästa miljön. På hotellet finns också en mängd yrkeskategorier representerade som man inte finner på "vanliga" hotell: tapetserare, en sömmerska, florister med flera. Dessa yrken behövs i den unika miljö som hotellet utgör.

När det gäller personalsammansättningen är denna jämt fördelad mellan könen, menar personalchefen. Närmare ett trettiotal nationaliteter finns representerade bland personalen. Frukostserveringen har en del unga människor, medan städ/housekeeping domineras av kvinnor av olika nationaliteter. Ekonomi, personal och bokning, det vill säga tjänstemannasidan, domineras däremot av "svenskar".

Hotellet anordnar både utbildningar för hela personalen på regelbunden basis, samt mer individuellt inriktade vidareutbildningar, berättar personalchefen (2012-05-04). Personaldagar och utbildningar där man samlar personal från olika avdelningar är viktiga av flera skäl, bland annat för att förbättra informationsutbytet (och eventuellt främja korsbefruktnings) mellan olika avdelningar och för att alla ska kunna lära känna varandra.

Utmaningen för hotellet består i att bevara det goda i traditionerna, i kombination med förnyelse och modernitet. Hotellet ska vara både coolt och trendigt samtidigt som man månar om traditionerna. Det är viktigt att man följer med sin marknad, och har en förståelse för att den yngre generationen kanske har lite nya preferenser. I Stockholm har antalet



hotellbäddar expanderat ganska kraftigt under senare år. Hotellet måste "ligga i för att behålla sin marknad" och helst vara steget före (Personalchefen, 2012-05-04).

### **Rätt attityd är A och O**

Att man vill och kan ge service är både grundläggande och avgörande för att man ska komma ifråga för en anställning i branschen. Formell utbildning kan inte ersätta viljan att ge service. Man kan lära sig en mängd arbetsuppgifter på plats, men man kan inte lära sig att ha rätt attityd. Det handlar också om hur de anställda förhåller sig till varandra, eftersom bemötandet och stämningen inom personalgruppen även reflekteras i den service som ges till gästerna, menar personalchefen. En servitris (2013-03-05) exemplifierar detta på följande vis: På hotellet respekterar man varandra och hjälper varandra. Om en av servitörerna tappar ett glas hjälps alla åt att ställa allt tillrätta. Om någon har en dålig dag hjälps man åt för att underlätta för den personen, som till exempel kan utföra uppgifter bakom kulisserna istället för gentemot gäst.

Att attityd är avgörande för att få en anställning innebär inte att personalen saknar formell utbildning, menar personalchefen. Alla som arbetar i receptionen har genomgått en hotellutbildning i Schweiz och samtliga som arbetar i köket är utbildade, de som arbetar på ekonomiavdelningen är utbildade. I detta sammanhang spelar också ledarskapet en viktig roll. Man måste leva som man lär och utgöra ett föredöme för andra att ta efter. Har man ett tillåtande och öppet klimat med anställda som trivs så gynnar detta också företagets innovationsförmåga, menar hon. Det pågår en professionalisering av branschen som kommer till uttryck bland annat i högre utbildning bland personalen och i satsningar på att utveckla ledarskapet (Personalchef, 2012-05-04).

Det är av stor vikt för hotell- och kanske hela turismbranschen att man visar på att det här inte är ett jobb som vem som helst kan göra, att man ändrar bilden av att detta är en genomgångsbransch för personer som vill arbeta extra medan de studerar eller som gör det här ett tag innan de börjar på ett "riktigt" arbete eller påbörjar en utbildning. Att arbeta på ett hotellföretag ställer särskilda krav på sina utövare, menar personalchefen.

Personalchefen har erfarenhet av två hotell med starka varumärken. Hon har aldrig haft svårt att rekrytera personal eftersom båda dessa hotell har en särskild status som gör att de blir attraktiva som arbetsplatser. Hon berättar att hon har anställda som arbetat på det exklusiva hotellet i 40 år. Hotellets status "smittar av sig" på de anställda som också är mycket stolta över att arbeta här. Det i sin tur påverkar hur man bemöter gästen. Det blir en god cirkel, menar hon.

### **Om arbetskraftens (o)rörlighet**

En viss rörlighet behövs för att behålla en sund dynamik inom företaget, menar personalchefen (2012-05-04). Människor som stagnerar utgör ett problem för vilken verksamhet som helst. Orörligheten märks framförallt av på tjänstemannasidan. Generellt är rörligheten för låg på svensk arbetsmarknad, menar personalchefen (2012-05-04). Människor

blir kvar i yrken som de inte trivs med och det inverkar negativt på medarbetare, på affärsverksamheten och så vidare.

Det finns exempel på personer som har gjort karriär på hotellet, exempelvis extraanställda som blir tillsvidareanställda och som fortsätter att avancera internt. En stor andel av cheferna har arbetat sig upp och relativt få kommer utifrån (Personalchefen, 2012-05-04).

Avdelningschefen bekräftar denna bild (Avdelningschef, 2013-03-05). Omsättningen bland cheferna är mycket låg och många har arbetat på hotellet i 30-40 år. Det innebär i sin tur att karriärkliven för övriga anställda är begränsade. Att börja på ett annat hotell i city ser han inte som ett alternativ eftersom det vore att ta ett steg tillbaka. Dessutom trivs han mycket bra med sitt nuvarande arbete.

Det exklusiva storstadshotellet arbetar mycket med extra personal (anställda vid behov), särskilt inom området fest och bankett där behoven fluktuerar. Olika avdelningar har skilda lösningar gällande hur man bemannar med extrapersonal. På fest- och bankettavdelningen har man listor med personer som kan ringas in vid behov. Dessa består i huvudsak av yrkeskunnigt branschfolk med erfarenhet av så kallad "silver service", det vill säga fatservering, en kompetens som enligt personalchefen är ganska ovanlig. Dessa personer är i allmänhet lite äldre – det är inga 20-åringar. Inflödet av behovsanställda medför en viss dynamik. Branschen skulle överhuvudtaget inte kunna överleva utan sina behovsanställda, menar personalchefen (2012-05-04), och de som jobbar extra gynnas också eftersom de i många fall inte vill ha en fast anställning.

Det exklusiva storstadshotellet anlitar inte bemanningsföretag, helt enkelt eftersom man inte behöver det; kompetensförsörjningen utgör inget problem. Spontanansökningar strömmar in kontinuerligt och ett arbete på det exklusiva storstadshotellet har ett särskilt värde, en särskild status för människor i branschen. Som vi ska se i det följande är kontinuitet i relationerna mellan arbetsgivare-anställd en förutsättning för att hotellet ska kunna leverera service av högsta kvalitet.

### **Kontinuitet bland personalen borgar för excellent servicekvalitet**

Att ha låg personalomsättning och egen personal är viktigt eftersom det påverkar vilken lojalitet den anställde har med företaget och gentemot gäster. Hotellet har även många återkommande gäster, gäster som behöver känna sig trygga, känna att de är hemma, och det är ett intryck som förstärks om personalen är densamma, menar personalchefen (2012-05-04). Avdelningschefen (2013-03-05) bekräftar att man bygger upp de långsiktiga relationerna till gästerna genom långsiktiga relationer till de anställda. Gästerna uppskattar då personalen kommer ihåg vilka de är, deras preferenser vad gäller mat och dryck och så vidare. Då blir servicen också mer personlig och inte mekanisk.

Bemanningspersonal kan inte på samma sätt förväntas uppvisa den lojalitet som krävs för att arbeta på hotellet, och eftersom de är utbytbara rubbas den kontinuitet som gästerna förväntar sig, menar personalchefen (2012-05-04). Enda undantaget var sommaren 2011 då hotellet, i likhet med ett flertal andra företag i branschen, anlidade ett bemanningsföretag för

att få tag på kockar som det då var en påtaglig brist av. Personalchefen berättar också att grovdisk och städning av de publika miljöerna lades ut på entreprenad för många år sedan, men då in-house, det vill säga entreprenadföretaget tillhör fortfarande samma organisation.

Under intervjun med en av avdelningscheferna, kommer vi in på kända gästers behov av diskretion och återkommande gäster som uppskattar att personalen kommer ihåg vilka de är. Han menar att kända gäster kan känna sig trygga med att det som sägs på hotellet och det som görs på hotellet stannar där. Det finns en etik bland personalen som säger att så ska det vara, och som anställd skriver man även på ett sekretessavtal (Avdelningschef, 2013-03-05).

### **”Att verka men inte synas”**

Personalchefen (2012-05-04) menar att ett hotell bygger upp sitt rykte och sin serviceförmåga på det att all personal presterar goda servicemöten. Den goda servicen på hotellet bottnar i att man har mycket yrkeskunnig personal, menar avdelningschefen (2013-03-05). Kompetent personal är A och O, menar han. Vad som karakteriserar servicen på hans avdelning, är att ”vi finns, men vi varken syns eller hörs, om du förstår vad jag menar”. Diskretion, professionalism, att verka men inte synas är vad som karakteriserar servicen. Gästen står i fokus och personalen ska följa gästen, inte tvärtom. Jag intervjuar en av servitriserna, som bekräftar denna servicestil (Servitris, 2013-03-05): Det är gästen som ska ta initiativ till mer informell och personlig interaktion, aldrig tvärtom. Hon är mycket noga med att poängtera att det är den goda servicen som gästen kommer ihåg, inte personen som gett servicen. Det är de små detaljerna som gör stor skillnad; att vara uppmärksam på gästen och se till dennes behov innan gästen måste be om något.

Servicemöten kan ta energi och vara krävande, men de kan också ge energi, menar personalchefen. Den som jobbar på hotell måste vara hängiven och de som inte är det försvinner från branschen. I det här jobbet är man ständigt exponerad och man kan inte gå undan som man kan göra på ett kontor. De anställda måste lämna sina bekymmer hemma. Gästerna är inte intresserade av ens personliga bekymmer. Det här är också en bransch som är väldigt konservativ, exempelvis när det gäller hur man ska se ut, hur man ska vara och hur man ska göra, berättar personalchefen (2012-05-04).

Även servitrisen beskriver den policy som säger att man inte tar med sig sitt privatliv till jobbet och inte tar jobbet med sig hem. Den utgör en viktig del av etiken [och estetiken, förf. anmärkning] på hotellet och speglar den respekt och professionalism som såväl anställda som gäster förväntar sig. Under intervjun med servitrisen blir det tydligt att hon mycket starkt identifierar sig med hotellet: ”Jag är också [Hotellets namn]”. Hon är stolt över sin arbetsplats, sitt arbete, sitt yrkesutövande och sin uniform, och menar att de anställda påminner sig själva och varandra om vad det innebär att arbeta här: ”Det här är [Hotellets namn]. Så gör vi här” eller ”så gör vi inte här” (Servitris, 2013-03-05).

Servitrisen ger uttryck för en mycket stark identifikation med hotellföretaget. Hennes berättelse tydliggör också hur kompetens- och normöverföringen sker i det dagliga arbetet,

genom att de anställda bekräftar för varandra hur man gör respektive hur man inte gör på hotellet.

### **Avdelningschefen**

Avdelningschefen kommer från en mindre stad i mellersta Sverige. Hans bana inleddes på en av hemstadens gourmetkrogar i mitten på 1980-talet. På den tiden var det inte lika vanligt med hotell- och restaurangutbildning som det är idag. Han arbetade på de finaste krogarna i sin hemstad till dess han insåg att han inte kom längre. I slutet av 1980-talet flyttade han till Stockholm och började arbeta inom en av de finare restaurangkoncernerna. Han stannade inom koncernen i ett tiotal år, men bytte arbetsplats och arbetsuppgifter ett par gånger. Han har erfarenhet av att jobba både som kypare, bartender och som restaurangchef. Han har alltid haft fast anställning på de ställen där han har varit. Till det exklusiva hotellet kom han i mitten av 2000-talet. Han arbetar dagtid, måndag till fredag.

Hans nuvarande arbete innebär att han har personalansvar och ansvar för att bemanna och leda arbetet med de olika typer av arrangemang som anordnas i festvåningen; frukost, lunch, gala, cocktail och så vidare. Ibland kan det vara med väldigt kort varsel, och eftersom det enbart är fem fastanställda på hans avdelning, så handlar det om att ringa in personal och få tag på rätt person till rätt tillfälle. Flexibiliteten gör också att det är svårt att lägga scheman – periodvis är det väldigt intensivt och under andra perioder är det väldigt lugnt.

Enbart i krislägen anlitar man personal från bemanningsföretag. Helst ringer man in personer som man har på listan. Avdelningschefen har en lista med cirka hundra namn på, personer som rings in vid behov. Ungefär 70% av servitörerna är pensionärer. Det är de som kan "silverservering".

### **Servitrisen**

Servitrisen berättar att hon började arbeta inom hotell- och restaurangbranschen under tidigt 1980-tal, samtidigt som hon studerade till sjuksköterska och läste engelska på universitetet i det land varifrån hon kommer. När hon i mitten av 1980-talet fick jobb som bartender på det finaste och mest prestigefulla hotellet i den storstad hon bodde i, lade hon studierna åt sidan. Hotellet var mycket stort, med två tusen bäddar, och kunskapskraven på de anställda mycket höga, särskilt vad gäller språkkunskaper och kunskaper om olika länders seder och bruk. Eftersom hemlandet ifråga attraherar turister från ett stort antal länder, var det nödvändigt att kunna engelska. När hon började på lyxhotellet ökade kraven ytterligare. Förutom engelska skulle hon lära sig ytterligare två andra språk. Hon valde ett europeiskt och ett asiatiskt språk. För att hålla liv i dessa fick hon arbeta i de två restauranger som hotellet hade där språken användes för att kommunicera med gäster med dessa modersmål. Hon arbetade fyra år på lyxhotellet, bland annat som restaurangreceptionist, som bartender och som barchef.

Hon beskriver servicen i det land varifrån hon kommer som annorlunda jämfört med servicen i Sverige. På lyxhotellet i hennes gamla hemland skulle man lära sig sina gästers

namn, man skulle komma ihåg vad de hade druckit kvällen innan, man skulle kunna deras språk. Mycket handlade om att memorera information om gästen i syfte att kunna erbjuda personlig service. I det gamla hemlandet var det även otänkbart för en medlem av personalen att [hon visar med sin kropp] stå upp och tvinga en sittande gäst att se upp till den som tjänar. Som servitris/servitör går man ned så att man är på samma nivå som den som blir betjänad och helst intar man en position som fysiskt är ännu lägre än den som blir betjänad. I Sverige upplever hon att arbetet i mindre utsträckning är intellektuellt krävande, men desto mer fysiskt krävande. I det gamla hemlandet var det till exempel alltid män som bar tunga serveringsfat och brickor, aldrig kvinnor. Servitrisens berättelse visar med andra ord på hur service inte enbart är en fråga om vilket företag, utan även om vilken nationell kontext och hur arbetsdelningen mellan könen ser ut. Hennes erfarenheter av att arbeta i en annan nationell kontext innebär samtidigt att hon kan stå som garant för att gäster från samma kultursfär kan ges "rätt" sorts service och bemötande.

Servitrisen träffade en svensk man då hon arbetade på lyxhotellet och flyttade med honom till Sverige i början av 1990-talet. Väl i Sverige försökte hon lära sig språket – vilket var mycket svårt – och hon fick så småningom jobb på den internationella hotellkedjan. Hotellet hade många konferenser och hon beskriver arbetet som mycket tungt. Hon arbetade även extra på en konferensanläggning, på en italiensk restaurang samt på ytterligare några ställen. Hon blev nyfiken på Nobelarrangemanget och fick sitt första uppdrag som servitris vid en Nobelmiddag i mitten av 1990-talet. Till sin nuvarande arbetsplats kom hon under 2000-talets första decennium. Hon började arbeta som extrapersonal men fick ganska snabbt fast anställning.

## Sammanfattning

Hotellet har mycket låg personalomsättning. För det exklusiva storstadshotellet är kontinuitet i alla typer av relationer (anställd – arbetsgivare och anställd – gäst) ett centralt inslag, eftersom det är vad som bygger upp hotellets servicekvalitet och goda rykte. Återkommande gäster och ett betalstarkt kundsegment som efterfrågar diskretion och professionellt bemötande kräver i sin tur yrkesskickliga anställda som känner ett personligt ansvar för verksamheten och den service som levereras. Som intervjun med servitrisen visade kan identifikationen med företaget vara mycket stark, liksom normerna för serviceutförandet.

En arbetsplats som eftersträvar långsiktiga relationer blir också attraktiv som arbetsgivare. Långsiktiga relationer bygger förtroende och tillit, men också krav och förväntningar: Vem som helst blir inte "insläppt" och hit kommer man inte för att passera revy, hit kommer man för att stanna. Företaget är en magnet: hit kommer de bästa för att arbeta tillsammans med de bästa. Även företagets listor med personal som rings in vid behov, specialisterna på till exempel "silver serving", vittnar om företagets strävan efter kontinuitet och professionalism.

Den vidareutbildning som anordnas är i toppklass. Utbildningarna betraktas också som tillfällen att kommunicera över "skrågränserna".

Hotellens status och symbolvärde, traditionen och långsiktigheten samt den mycket höga standarden skänker även kontroll över arbetskraftens rörlighet. Hotellens värde och värden, traditioner, normer och "know-how" står i centrum och kontinuiteten bland de anställda garanterar att dessa förvaltas. Innovationen sker i mötet med gäst: personlig service innebär i detta sammanhang något mycket speciellt, det betyder att "vi är finkänsliga och känsliga inför dig och dina behov/önskemål i ögonblicket".

Med tanke på hotellens status och kompetensförsörjningsstrategi kan man anta att företaget kommer att klara en kommande generationsväxling förhållandevis bra. Möjligen kan ett orosmoln utgöras av stängda karriärvägar, som har sin förklaring just i de långsiktiga relationerna mellan arbetsgivare och anställd och den låga personalomsättningen på framförallt chefs- och tjänstemannanivå.

## 6. Den internationella hotellkedjan

*Hotellkedjan, som grundades i mitten av 1900-talet, har idag drygt 150 hotell i åtta länder koncentrerade till norra Europa. Målsättningen är att bli en av Europas ledande hotellkedjor inom mellanklasssegmentet. Hotellkedjan är organiserad som en supranationell koncern med en koncernledning som styr över verksamheten i alla länder. Den svenska delen drivs som ett aktieföretag med en styrelse och en VD. Koncernen ägs av ett riskkapitalbolag.*

*Hotellkedjan har cirka 7500 medarbetare och en årlig omsättning på omkring 900 miljoner Euro. För de anställda finns tydliga karriärvägar såväl uppåt som horisontellt, det vill säga möjlighet att byta ort eller till och med land. För de anställda finns även möjlighet att byta arbetsområde då hotellkedjan har anställda inom en rad olika områden; hotell, mat och dryck, marknad, sälj, IT, finans, HR, revenues, teknisk service, affärsutveckling samt inköp. Företaget erbjuder anställda på alla nivåer möjlighet till vidareutbildning. Av hotellens kärnvärden framgår att rätt attityd är viktigare än färdigheter hos den som vill arbeta inom organisationen. Man menar att personer med framåtanda och höga ambitioner hjälper till att utveckla företaget – färdigheter kan de alltid få på plats. Till högre strategiska positioner tar hotellkedjan gärna in personer med kompetens från andra branscher, som kan tillföra nya synsätt och idéer.*

### Personalens sammansättning och arbetsdelning

Medelåldern på hotellkedjan i Sverige ligger något högre än branschen som helhet, uppger en HR-ansvarig på huvudkontoret (2011-10-18). De unga återfinns framförallt i yrkeskategorier och på positioner med hög personalomsättning. Könsfördelningen bland de anställda är inte jämn men heller inte anmärkningsvärt ojämn.

En av distriktscheferna (2011-12-12) menar att personalens sammansättning varierar efter lokaliseringsort och vilken arbetskraft som finns tillgänglig. I Sundsvall finns en blandning med ett antal äldre personer som arbetat många år samt ungdomar som arbetar extra på hotellen. Hotelldirektören i Sundsvall kommer ursprungligen från Tunisien och det har

också inneburit att ganska många personer med invandrarbakgrund har fått anställning där. I Örnsköldsvik och Skellefteå finns det däremot inga personer med invandrarbakgrund, och i Umeå utgörs en stor andel av de anställda av ungdomar från universitetet. I Kiruna utgörs närmare hälften av alla anställda av personer med invandrarbakgrund. Hotellet i Kiruna har ett samarbete med Migrationsverket, som innebär att personer med invandrarbakgrund anställts. I Kiruna konkurrerar hotellet med gruvan om arbetskraften, och gruvarbetarnas löner är betydligt högre än genomsnittslönen bland hotell- och restauranganställda.

En av hotellcheferna påpekar att bland hotelldirektörerna och hotellcheferna är majoriteten kvinnor, medan restaurang- och kökscheferna nästan uteslutande består av män. En av hotelldirektörerna (2011-10-19) menar att det på hennes hotell finns en intern arbetsdelning där männen dominerar i köket, medan kvinnorna dominerar i städet. I serveringen finns en viss övervikt mot män och på chefsnivå dominerar kvinnorna. Hotelldirektören upplever att det finns ett tak för hur långt man kan gå som kvinna. Ingen distriktschef är till exempel kvinna. Hotellcheferna och hotelldirektörerna kommer mycket sällan vidare till huvudkontoret. Många av de som arbetar med "revenues" på huvudkontoret är däremot kvinnor. En av dessa är Annika, som är ansvarig för revenues för ett av distrikten (2012-05-04). När jag frågar vad det är som gör att Annika har kunnat ta sig vidare menar hon att det kan vara för att hon vågar pröva nya saker, att hon har modet att göra saker på ett nytt sätt. Och att hennes chefer har sett detta.

### **Kompetensförsörjningsstrategi: Breddning och specialisering**

Vid intervjutillfället uppger HR-ansvarig (2011-10-18) att företagets kompetensförsörjningsstrategi ännu inte finns på pränt och att det inom företaget pågår en organisationsöversyn. I samband med detta ser man även över kompetensbehov och personalens sammansättning. Förutom att tillfredsställa ett behov av breddad kompetens på driftssidan försöker hotellkedjan i Sverige också rekrytera specialistkompetens, till exempel inom ekonomi. Specialistkompetensen ska kunna användas av alla ledningsfunktioner i organisationen.

Hotellkedjan är nu inne i en centraliseringsfas som innebär att kvalificerade arbetsuppgifter försvinner från hotellen, menar ekonomichefen (2012-05-04). Tidigare hade hotelldirektörerna stor betydelse för affärerna, de utgjorde en sorts spindlar i nätet, odlade kontaktytor via Rotary och liknande för att ta hem affärer. Idag plockas bokning, revenues och liknande in till huvudkontoret, menar han. Förändringarna kan medföra att karriärvägarna för ekonomer och controllers blir tydligare, menar ekonomichefen.

Hotelldirektörerna är och bör vara breda i sin kompetens menar HR-ansvarig. De ska kunna allt ifrån lagstiftning, kunna motivera medarbetare, ha kunskap om marknaden och hitta samt bearbeta kunder och så vidare. Hotellkedjan i Sverige har också börjat rekrytera från andra servicebranscher till högre positioner, exempelvis från handeln. Tidigare har man jobbat mer med intern rekrytering enligt den för branschen ganska klassiska principen "att jobba sig upp". Nu ser man över möjligheten att exempelvis rekrytera hotelldirektörer från

andra branscher. Det handlar om att få till rätt mix av människor på rätt plats. Helena som är personalvetare (2012-05-08) menar att hotellkedjan vill ha ett inflöde till ledarpositioner från andra branscher på omkring 50%, samtidigt som man vill behålla de interna karriärvägarna för personer som arbetar i driften.

Annika, som är ansvarig för "revenues" eller avkastningen för ett av hotelldistrikten, har också ansvaret att rekrytera till sin grupp. Hon bekräftar att det i större utsträckning än tidigare sker rekryteringar från andra branscher. Vid intervjutillfället (2012-05-04) håller hon på att anställa två personer för långsiktigt strategiarbete inom revenues. En av kandidaterna som är intressanta är utbildad jurist och har arbetat som advokat. Annika menar att det är en fördel att rekrytera från andra branscher än service (och hotell). Det man söker efter är kompetens, oavsett bransch. En mix av erfarenheter från olika branscher kan också gynna företagets innovationsförmåga. Att rekrytera på detta sätt, det vill säga från andra branscher, är något som har utvecklats inom hotellkedjan under de senaste två åren. Ytterligare ett exempel som dyker upp i intervjuerna (ekonomichef, 2012-05-04) är rekryteringen av en hotellchef med erfarenhet från banksektorn. Rörligheten och rekryteringen från andra branscher medför en korsbefruktning som är välgörande för hotellkedjan, menar HR-ansvarig (2011-10-18). "Korsbefruktning är viktig för att undvika att branschen blir för konservativ", menar ekonomichefen 2012-05-04. Distriktschefen (2011-12-12) bekräftar detta och menar att en viss rörlighet bland hotelldirektörer, hotellchefer samt avdelningschefer kan vitalisera en anläggning. Det finns också möjligheter att "låna ut" nyckelkompetenser hotellen sinsemellan.

Det tycks med andra ord finnas en vedertagen idé om att rekryteringar från andra branscher som innebär att ny kompetens och nya perspektiv tillförs företaget, kan vitalisera såväl det enskilda hotellet, som organisationen som helhet. Men som vi ska se i det följande, finns det åtminstone två anledningar till att hotellkedjan rekryterar från andra branscher: 1) För att få till stånd en strategiskt god mix på varje hotell, och 2) För att det kan vara svårt att fylla vakanser genom rekryteringar i de egna leden, om detta innebär att arbetstagaren måste flytta.

## **Rörlighet och karriärvägar**

Av kedjans hotelldirektörer är enbart en liten andel villiga att flytta till ett nytt jobb om detta innebär byte av bostadsort, menar distriktschefen (2011-12-12). Det kan vara ett problem ur företagets/koncernens synvinkel eftersom man eftersträvar att matcha de anställdas kompetens och förmågor mot specifika behov på hotell i olika städer. Kan man inte hitta någon inom hotellkedjan som är villig att flytta för att anta en ny utmaning, så måste man kanske vända sig utåt, mot konkurrenter och mot andra branscher. En hotellchef (2011-10-18) menade att det fanns (outtalade) önskemål om att man skulle göra ett arbetsplatsbyte vart femte år, och dessutom vara beredd på att byta bostadsort. Det faktum att hon själv hade familj gjorde henne emellertid relativt bunden till Stockholmsregionen, varför hennes strategi snarare var att gå mellan konkurrerande hotellföretag inom samma regionala arbetsmarknad.



Samtidigt som rörligheten är viktig, måste den balanseras med stabilitet, menar distriktschefen (2011-12-12). På "key destinations" bör det till exempel alltid finnas senior ledning. Ibland spelar också den lokala kulturen och de lokala kontaktnäten in för möjligheterna att göra affärer. Då är det inte lämpligt att byta hotelldirektör och andra nyckelkompetenser alltför ofta. Hotellchefen (2011-10-18) tillägger att det givetvis också är en kostnad att lära upp ny personal i allt som hör företaget till.

Rörligheten kan givetvis också innebära att man tappar kompetens. Konkurrensen om nyckelkompetens såsom kockar är stenhård, och där rekryterar hotellen från varandra menar distriktschefen (2011-12-12). Att hitta nyckelkompetenser samt att behålla dessa, är en utmaning. Dessa personer är attraktiva på arbetsmarknaden och därför mer rörliga. HR-ansvarig (2011-10-18) menar att många av dem som väljer att lämna hotellkedjan så småningom kommer tillbaka. Hon tolkar detta som att företaget behåller sin ställning som en attraktiv arbetsgivare. När det gäller specialistkompetenser såsom exempelvis en controller så kan den vara intressant också för många andra arbetsgivare. "Det bästa är om andra vill anställa våra medarbetare, men att personalen vill vara kvar på [Hotellkedjan]. Då vet vi att vi har lyckats".

För att behålla personalen är det viktigt att tydliggöra de utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget, menar en hotelldirektör (2011-10-19). De interna karriärvägarna är viktiga. Ytterligare en sak som hon ser som viktig för att behålla personalen är att bygga vidare på företagskulturen och identiteten hos den anställde. De ska vara stolta över att arbeta på Hotellkedjan. Det blir särskilt viktigt eftersom den här branschen aldrig kommer att kunna konkurrera med löner, menar hon.

Rörligheten bland de anställda på huvudkontoret är förhållandevis låg, menar en av de anställda som arbetar inom försäljning (Thomas, 2012-05-08). Att ha varit här i 10-15 år är inget ovanligt. Då uppstår inte heller några möjligheter att ta sig uppåt i de interna karriärvägarna. I samband med att ett flertal nya hotell har öppnats i Stockholmsområdet, har rörligheten emellertid ökat något.

Hotellkedjan är en organisation där man kan växa och utvecklas som medarbetare och detta vill man göra ännu tydligare framöver, menar HR-ansvarig (2011-10-18). Hotellkedjan kommer att konkurrera om den kompetenta arbetskraften med ett flertal branscher inom servicesektorn och det blir därför viktigt att utvecklas som arbetsgivare. Enligt distriktschefen (2011-12-12) har företaget inlett samarbeten med ett strategiskt urval av utbildningar; däribland Grythyttan, Campus Helsingborg, Umeå universitet och gymnasieskolor med inriktning mot exempelvis restaurang. Å ena sidan kan man då tydliggöra sitt kompetensbehov framöver och påverka inriktningen på utbildningarna, å andra sidan blir man synlig som potentiell arbetsgivare i samband med arbetsmarknadsdagar, examensjobb och liknande. Karriärvägarna kommer att kortas för den nya generation som tar steget in i branschen, menar distriktschefen. Inom företaget finns det nu en struktur både för att vaska fram och tillvarata talanger. De unga personer som kommer in i branschen idag har både bättre utbildning, bredare kunskaper och en annan inlärningsförmåga med sig.

Företagets kompetensförsörjningsstrategi kan sammanfattas som följer: att göra långsiktiga rekryteringar, att tillsätta kvalitativt och att fånga upp personer som kan leva företagets värderingar och som har potential att växa och utvecklas inom företaget. De bör alltså också vilja utveckla sitt ledarskap, uppger HR-ansvarig (2011-10-18). Dessa personer bör ha en vilja att lära sig och vara beredda på att vara rörliga, både mellan olika uppgifter och mellan positioner, men även geografiskt, fortsätter hon.

Krav på ökad rörlighet hos arbetskraften kan även betraktas som en sida av flexibiliseringen av arbetsliv och arbetsmarknad. Möjligen pekar ovanstående på ett behov av att komplettera begreppen numerisk respektive funktionell flexibilitet med ett begrepp som *geografisk flexibilitet*. Medan numerisk flexibilitet betecknar att personalstyrkan och antalet anställda kan anpassas efter företagets eller organisationens skiftande behov, innebär funktionell flexibilitet att arbetskraften förväntas utföra en rad olika arbetsuppgifter som ibland ligger utanför deras kompetensområden (Atkinson 1984; Kalleberg, 2003). Den geografiska flexibiliteten skulle följaktligen innebära att de anställda också förväntas vara geografiskt flexibla och rörliga.

### **Ett utvecklat ledarskap**

Företaget har nyligen bestämt att ledarskap är en viktig fråga och av värde för företaget. Helena, som är personalvetare (2012-05-08) tror att ledarskapet är av särskild vikt för hotellbranschen eftersom man har många unga, tillfälligt anställda. Kanske är ledarskapet också särskilt betydelsefullt i en bransch där saker och ting sker mycket snabbt – gästen är här och nu – och då måste man vara ganska stark och trygg i sitt ledarskap.

Helena nämner housekeeping som ett exempel på betydelsen av att ha ett gott ledarskap för att få saker och ting att fungera. Dels har housekeeping stora personalgrupper, det är till viss del ett monotont arbete, men det är samtidigt extremt viktigt för produkten som hotellföretaget säljer. Housekeeping handlar inte enbart om att det ska bli rent utan också på vilket sätt du gör det, för att undvika onödigt slitage på material. Kompetens när det gäller utförandet är viktigt, men ska du leda en housekeepingavdelning måste du också ha ett ledarskap för att kunna motivera dina medarbetare att göra sitt jobb lika bra varje dag. Det handlar om att få människor att känna att de är en del av ett sammanhang, att "jag är viktig" och att få människor att känna att de inte är utbytbara.

Företaget har ett talangprogram som handlar om att identifiera potentiella hotelldirektörer och uppåt: Varje distrikt nominerar sin/sina kandidater som sedan får möjlighet att genomgå en ledarskapsutbildning. Det finns även andra delar i detta med ledarskap, menar Helena: Alla chefer ska nu gå något som kallas "situationsanpassat ledarskap" – först ut är cheferna högst upp i hierarkin och därifrån arbetar man sig nedåt tills att alla har gått utbildningen. Det finns även ett program som riktar sig till chefer inom driften.

En av hotelldirektörerna (e-postkorrespondens från den 2011-11-03) är engagerad i hotellkedjans talangprogram. Hotelldirektörerna i respektive distrikt träffas ett antal gånger per år och diskuterar då bland annat vilka medarbetare som har särskild potential som

ledare. Medarbetarsamtal är naturligtvis också vägledande i beslutsprocessen när det gäller att vaska fram nya talanger och framtida hotelldirektörer. Vilka kandidater man vill skicka vidare till Talangprogrammet bestäms vid ett särskilt möte där hotelldirektörerna deltar. De utvalda får en mentor som ger dem handledning. Hotelldirektören beskriver mentorskapet som att mycket handlar om att ställa "rätt" frågor till personen ifråga. Talangprogrammet har bland annat inneburit att hon "förlorat" sin tidigare hotellchef, som nu tagit ett karriärkliv uppåt och själv blivit hotelldirektör.

Genom företagets talangprogram främjas således enskilda individers karriärutveckling, samtidigt som företaget gynnas av en positiv intern rörlighet.

### **Att skapa en kultur för kreativitet**

Enligt HR-ansvarig (2011-10-18) behöver företaget vid intervjutillfället ett tydligare ramverk för företagets värderingar. Dessa ska genomsyra hela företaget, och inte enbart möten med gäster utan också möten mellan medarbetare på alla nivåer. Det måste vara enkelt att förmedla företagets värderingar. Ett av företagets värdeord är "kreativ", vilket HR-ansvarig förklarar med att medarbetarna uppmuntras att vara kreativa i mötet med gästen. Företaget söker efter nyfikna personer med eget driv och en energi att lära och utvecklas. När jag frågar efter konkreta exempel på hur "medarbetarna kan vara med och skapa konkurrenskraftiga och kreativa lösningar", svarar HR-ansvarig att man skapar en kultur för kreativitet genom att ge de anställda mandat att lösa de problem som uppstår där de uppstår. Till stor del handlar det om ledarskap och tillit till medarbetarnas kompetens och potential. De anställda måste våga prova och de måste vara delaktiga i arbetet för att utveckla organisationen. Det handlar om att skapa tillit i organisationen. Konkret kan de kreativa lösningarna handla om allt från hur man kan städa smartare till hur man löser gästsituationer till att förstå "affären" på ett smartare sätt. Det pågår även diskussioner om att etablera nätverk på olika nivåer i organisationen (allt från hotelldirektörer till husfruar) som kan fungera som kanaler för erfarenhetsutbyte och spridning av goda exempel. På så vis kan man hjälpas åt att identifiera "best practice" och höja lägstanivån inom olika områden.

En hotellchef (2011-10-18) ställer sig tveksam till om hotellkedjan motsvarar en kreativ miljö som uppmuntrar medarbetarna i alla led att komma fram till kreativa lösningar. Hon menar att det mer är en vision än konkret verklighet. Huvudkontoret utgör en kreativ miljö (och har också det uppdraget) men hon menar att det finns en spänning mellan huvudkontoret och de enskilda hotellen där implementeringen av olika strategier ska ske. Hon upplever att det finns en styrning uppifrån och ned som inte alltid är så effektiv.

En hotelldirektör (2011-10-19) menar att man skapar en kreativ kultur i företaget och på det enskilda hotellet genom att ge människor möjligheter att växa och utvecklas, exempelvis med nya arbetsuppgifter. Det är också en viktig uppgift för cheferna att se till att skapa ett klimat som gynnar öppenhet och kreativitet. Man kan också jobba med tydliga målbilder, till exempel vad gäller kundnöjdhet, menar hon.

## **Att hålla isär sin person och sin yrkesroll**

Den gode medarbetaren är "serviceminded" och flexibel, tycker om människor och är bra på att läsa och hjälpa människor, menar hotelldirektören (2011-10-19). Varje möte med en människa är unikt, det är svårt att ha en manual för hur man ska agera. Som anställd bör man också ha en mognad och förmåga att fatta egna beslut.

Många anställda mattas genom åren. Hotelldirektören menar dock att ungdomlig entusiasm kan ersättas av erfarenhet. Till viss del handlar det också om att hålla isär sin person och sin yrkesroll (även om detta inte bör överdrivas – det är viktigt med en genuin känsla). Det gäller att behålla sin professionalism och att hitta ny energi i de goda servicemötena.

## **Tjänstemännen**

### **Säljaren på väg uppåt**

Thomas är i 30-årsåldern och har arbetat sex år inom samma hotellkedja. Han har en fil kand i företagsekonomi och har lång erfarenhet av hotell- och restaurangbranschen, bland annat genom sommarjobb och praktikarbeten. Thomas stod länge i valet och kvalet mellan att satsa på en bana inom ett mansdominerat yrke eller en karriär inom hotellbranschen. Det förstnämnda yrket innebar krävande ingångsprov och då det stod klart att han kommit in på universitetet valde han det senare.

Via en lärare fick han sommarjobb i receptionen på ett av de finaste hotellen i Stockholm. Han arbetade också extra på ett av de finare hotellen på västkusten. Sista terminens studier kombinerades med jobbsökande då han riktade in sig på säljtjänster. Att jobba inom försäljning kändes bekant; Thomas hade flera nära släktingar som arbetat med detta. Trots upprepade sommarjobb hos en och samma arbetsgivare visade det sig vara svårt att få ett mer stadigvarande jobb.

I samband med att studierna avslutades fick Thomas ett stipendium. Bakom stipendiet stod två av de större hotellkedjorna. Han blev uppringd av en av cheferna för den internationella hotellkedjan. Thomas blev uppmanad att skicka in sin CV. Så småningom uppstod en vakans på en säljtjänst som Thomas nappade på.

Thomas berättar att han valts ut för hotellkedjans talangprogram. Det har gett honom en individuell utvecklingsplan inom företaget. De individer som följer programmet är vanligtvis personer som man vill behålla och utveckla inom företaget. Thomas flaggade tidigt för att han ville jobba med personal och personalfrågor. Han har haft en förstående chef som stöttat honom i detta. Det gav emellertid inget snabbt resultat, något som Thomas ändå tycker är bra, eftersom det har gett honom tid att utveckla andra kunskaper. Han har bland annat fått arbeta i olika projekt, han har fått ta ansvar för större kunder, han har fått ta ansvaret för försäljningen av ett av de nya hotellen med mera. För närvarande har han inga andra planer än att landa i sin roll som gruppleddare där han möter helt andra utmaningar än tidigare, bland annat personalfrågor. Han ansvarar för en grupp om fem fast anställda plus en inhyrd person från Manpower som hanterar ekonomi och administration. Thomas har

inga tankar på att flytta utomlands för att ta nästa steg i karriären. En flytt ska också vägas mot hur väl man är rotad, och hur ens barn är rotade, hur attraktivt jobbet man erbjuds är och så vidare.

Thomas berättelse tydliggör vikten av kontinuitet och stabilitet för att kunna utvecklas som anställd. En fast anställning innebär förmåner som vidareutbildning och uttagning till företagets talangprogram. Kontinuiteten är viktig även för företaget som vinner på att de anställda utvecklas med och i företaget. Thomas är en av de personer som förväntas vara med och leda företaget in i framtiden.

### **Personalvetaren som kom från en närbesläktad bransch**

Helena är i 40 årsåldern. Hon har läst företagsekonomi, nationalekonomi samt personalpedagogik på universitetet. Helena har hela tiden arbetat med människor och med service; det är något av en röd tråd genom hennes arbetsliv. Hon började jobba extra som turistvärdinna och som frukostvärdinna när hon var i de yngre tonåren. I mitten av 1990-talet började hon jobba extra på ett svenskt företag med internationell räckvidd. Det var hennes väg in i arbetslivet, menar hon, eftersom det var då hon började intressera sig för personalfrågor och det var i det sammanhanget som hon började läsa personalpedagogik. Så småningom uppstod ett behov av en person som kunde jobba deltid med personalfrågor och Helena fick tjänsten.

År 2000 fick hon fast heltidsanställning på företaget. Hon avancerade snabbt till personalchef på sin arbetsplats. I den rollen stannade hon fram till slutet av 2011 då hon rekryterades till hotellkedjan.

För Helena har det alltid varit viktigt vilka värderingar och vilken kultur ett företag står för. Hon kände att hotellkedjan hade värderingar som stämde överens med hennes egna. Enligt Helena innebär företagets värdeord att man visar omtanke både inåt och utåt, både medarbetare emellan och gentemot gästen, att man ska få vara den man är både som anställd och som gäst.

Helenas plats i organisationen är under HR-direktören. Helena har ansvar för ett av hotellkedjans distrikt samt sälj och teknisk service på huvudkontoret. Utöver detta hjälper hon också till med HR-frågor på koncernnivå. I sitt dagliga, löpande arbete ansvarar Helena för rekryteringar av främst hotelldirektörer, hjälper till med förhandlingar, bollar personalfrågor, följer upp och driver vissa HR-processer som exempelvis medarbetarundersökningar, jobbar med internationella projekt inom HR och så vidare.

En fördel med HR är att de frågor som man arbetar med inte är branschspecifika, även om det naturligtvis är en fördel att hon haft erfarenhet från en annan servicebransch. Nästa karriärsteg skulle för Helenas del vara att kliva in på HR-direktörens position, men hon menar att hon inte är en person som har så bråttom utan att hon gärna lär sig saker och ting först. Dessutom har hon inte arbetat så lång tid i företaget.

Helena är en av de personer som hotellföretaget har rekryterat från en närbesläktad bransch. Som Helena påpekar är HR-frågor inte branschspecifika. Inte desto mindre har Helena lång

erfarenhet av att jobba med service och med människor. Precis som Thomas berättelse tydliggör Helenas beskrivning att kontinuitet är av vikt för karriärutvecklingen.

### **Revenues-ansvarig (distrikt) som avancerar**

Annika är mellan 30 och 40 år gammal. Hon har arbetat inom företaget sedan mitten på 1990-talet, först som extrapersonal och sedan i början på 2000-talet som tillsvidareanställd inom "revenues". Hon har en kandidatexamen i ekonomi och marknadsföring.

Annika började arbeta extra som städerska på hotellkedjan, samtidigt som hon läste på Komvux. Hon arbetade som städerska i lite mindre än ett år, och jobbade även extra i baren. Hela tiden hade hon emellertid siktet inställt på receptionen där hon också hamnade så småningom.

Efter studierna på Komvux började hon läsa ekonomi på högskolenivå, men fortsatte samtidigt att arbeta som receptionist på ett av kedjans hotell. Hon arbetade då både dag- och nattpass. På somrarna flyttade hon hem, men arbetade även då som receptionist på ett av kedjans hotell i hemstaden.

Efter examen i början på 2000-talet flyttade hon hem till föräldrarna. Hon fortsatte att arbeta som receptionist fram till dess att hon fick sin första tillsvidareanställning som ekonomiansvarig inom offentlig förvaltning. Ett par år senare rekryterades hon tillbaka till kedjan och fick en fastanställning som controller på hotellet i hemstaden.

Annikas pojkvän bodde emellertid i en större stad, varför hon så småningom ansökte om förflyttning inom företaget. Hon fick samma typ av tjänst men på ett hotell i den nya, större staden. Hotellchefen där tyckte att Annika skulle ta ett större ansvar. Då hotellchefen/direktören blev rekryterad till en distriktschefstjänst blev Annika tillförordnad hotellchef. Ett par år senare blev Annika hotelldirektör för ett annat hotell. Hösten 2011 avancerade hon sedan till huvudkontoret och blev revenues-ansvarig för ett hotelldistrikt. Annika berättar att hon genomgått en tidigare variant av företagets talangprogram.

En stor framgång i Annikas karriär och som också förde henne vidare var när hon lyckades vända en negativ utveckling på ett av hotellen som hon var direktör för. Den resan kommer hon att behöva göra om nu, med det nya teamet och de nya arbetsuppgifterna. Hon kommer att behöva arbeta vidare med att motivera teamets medlemmar, motivera förändrade arbetssätt, ingjuta mod hos sina medarbetare att våga prova nya saker, få människor att känna sig trygga i sina roller. Hon tror att hon kommer att vara kvar i sin nuvarande roll i ungefär två år. Nästa karriärsteg (inom hotellkedjan) motsvaras av att bli revenues-ansvarig för hela Sverige, eller att bli direktör för ett av distrikten.

Annikas berättelse tydliggör hur tillfälliga anställningar som hotellstäderska, bartender och receptionist så småningom kan växlas upp i en fast anställning hos samma arbetsgivare. En förutsättning för Annikas karriärutveckling har emellertid varit att hon också tagit en universitetsexamen.

## **Ekonomichefen som hoppat mellan olika branscher**

Nils är i 50-årsåldern. Han har arbetat på hotellkedjan i 15 års tid. I botten har han en civilekonomexamen. Han har under hela sitt arbetsliv befunnit sig i Stockholm, men bytt bransch ett flertal gånger. Som ekonom är man attraktiv på arbetsmarknaden och har stor frihet att välja, menar han. Erfarenheter som man gör i en bransch kan man ta med sig till nästa.

Efter examen och militärtjänstgöringen flyttade Nils till Stockholm. Han har bott i huvudstaden sedan tidigt 1980-tal. Hans karriär började i rederibranschen som internrevisor. Så småningom blev han ekonomichef på företaget. Företaget gick i konkurs i mitten av 1980-talet men ur konkursen startades ett nytt bolag. Nils tröttnade på vad han upplevde som en spekulationsbransch med stora summor i omlopp och gick över till ett företag inom tillverkningsindustrin där han arbetade som controller. Det nya jobbet innebar ett kliv uppåt, men var inte tillräckligt stimulerande. Nils sökte och fick ett nytt jobb, i en ny bransch och på ett svenskt bolag som ingick i en internationell koncern.

År 1990 tog han nästa steg och började arbeta som controller på ett annat företag som tillverkade maskiner och verktyg för byggindustrin. I samband med den ekonomiska krisen i mitten av 1990-talet fick han sparken. Nils hade då familj och jobbsituationen måste lösas. Inom en relativt kort period fick han nytt jobb som ekonomichef på ett annat företag som producerade läsk. I samband med ett uppköp av företaget bestämde sig Nils för att söka sig vidare.

I slutet på 1990-talet kom han till hotellkedjan som ekonomichef. Han har varit med om både uppköp och omorganisationer men haft samma tjänst och ansvarsområde till för två år sedan då en ny koncernchef tillträdde och genomförde en stuprörsorganisation av ekonomin samt en centralisering av ekonomifunktionen på landsnivå. I samband med detta ställdes Nils inför valet att ta ett kliv upp och ta på sig en ny roll, eller att fortsätta som ekonomichef, men med en annan chef över sig. Han valde det senare. När det gäller framtiden säger Per att han trivs med sitt nuvarande jobb. Nästa steg skulle vara att börja arbeta på ett annat, större företag eller att ta ett kliv upp i hotellkedjans organisation, men det är han tveksam till om han vill. Han upplever att det fortfarande finns utmaningar för honom i sin nuvarande position.

Nils berättelse visar på en typ av rörlighet som möjliggörs genom att han besitter en allmängiltig kompetens som efterfrågas av många arbetsgivare inom skilda branscher. Nils har haft en kontinuitet i profession och position, men varit rörlig mellan branscher. Han har hela tiden haft tillsvidareanställningar.

## Hotell- och restaurangarbetarna

### Servitrisen som jobbat sig in på svensk arbetsmarknad

Bahar är i 40-årsåldern och kom till Sverige i mitten av 1990-talet från Iran. Hon gifte sig mycket tidigt. Idag är hon skild och försörjer sig själv och två av barnen som fortfarande går i skolan.

Då Ayatollah Khomeini kom till makten i samband med revolutionen<sup>2</sup> flydde familjen; först Bahars pappa och sedan resten av familjen. När Bahar kom till Sverige hade hon bland annat bott en period i Turkiet. Hon berättar att hon flyttat/migrerat tre gånger innan hon slutligen kom till Sverige. Före flykten tillhörde hon en välbärgad familj. Familjen lämnade allt och det kapital man hade åts upp av återkommande flyttar. Inte heller gynnades föräldrarnas möjligheter till arbete eller barnens skolgång av de återkommande uppbrotten. När hon väl kom till Sverige var familjens besparingar slut. Bahar var då en vuxen, gift kvinna som väntade sitt tredje barn.

Första anhalten i Sverige var en mindre stad i mellersta Sverige. Till en början var hon hemma med barnen, därefter började hon läsa svenska på SFI. Bahar berättar att hon drabbades av en svår depression efter att ha kommit till Sverige. Minnena av flykten och den svåra tiden förföljde henne. Hon kunde inte det nya språket. Hon befann sig i en situation då hon hade tre små barn och varken hon eller hennes man hade ett jobb, utan de tvingades leva på socialbidrag. Sammantaget blev det mycket svårt för henne att koncentrera sig på SFI-studierna. Det var också svårt att få någon kontinuitet i studierna med tre små barn att ta hand om.

I början av 2000-talet flyttade Bahar med sin familj till Stockholm där hennes man började arbeta som taxichaufför. Bahar fortsatte att ta hand om barnen. Hon hade ingen egen inkomstkälla utan var beroende av sin man. Hon uttrycker att hon ibland kände det som att hon inte hade en egen identitet, ett eget liv.

Trots svårigheterna med språket började hon söka jobb; hon gick till arbetsförmedlingen och hon gjorde personliga besök hos olika arbetsgivare, däribland ett livsmedelsföretag, där hon fick börja arbeta extra. Det var roligt att få ett jobb och att tjäna egna pengar, men det var samtidigt slitsamt att få vardagen att gå ihop med pendling, oregelbundna arbetstider, lämningar och hämtningar på dagis.

Bahar påbörjade en ettårig restaurangutbildning till kallskänka men slutförde aldrig utbildningen. Hon prövade också på att arbeta extra som tillfälligt anställd i förskolan och i en skola som låg närmare hemmet. Senare blev hon timanställd på hotellkedjan, en anställning som övergick i en provanställning och senare en tillsvidareanställning.

Hon beskriver arbetet som fysiskt tungt. Hon har periodvis problem med domningar och värk i händer, armar och axlar. Bahar berättar att hon ibland tänker på hur annorlunda

---

<sup>2</sup> Då den sekulära, konstitutionella monarkin ersattes av en islamisk republik.



hennes liv hade kunnat vara om hon inte hade tvingats fly, om hon hade fått gå ut skolan, om hon haft ork och möjlighet att lära sig svenska ordentligt och kunnat vidareutbilda sig... Hon säger att allt hon gjort, alla uppoffringar har hela tiden handlat om barnen, om att se till att de får möjlighet att studera vidare. Och hon trivs med sitt arbete och med sina kollegor.

I och med att familjen fick lämna sin tillvaro i Iran, gjorde Bahar och hennes släktingar en klassresa nedåt. För Bahar är trygghet, stabilitet och kontinuitet en nödvändighet som hänger samman med hennes tidigare status som flykting, men också med hennes nuvarande situation som ensamstående mamma med försörjningsansvar för de barn som fortfarande bor hemma. Den situation hon beskriver, av att vara djupt traumatiserad, deprimerad, i ett nytt land där hon inte kan språket och har svårt att orka och hinna lära sig detta, innebär också att hennes möjligheter att ta sig in på den svenska arbetsmarknaden är starkt begränsade. Ändå lyckas hon med detta och har nu en fast anställning på ett av kedjans hotell. Frågan är emellertid vilka alternativ hon har? Är Bahar måhända en representant för den billiga och lojala arbetskraften, som är billig för att den saknar högre utbildning, och som är lojal därför att det saknas reella alternativ?

### **Frukostansvarig från före detta Jugoslavien**

Jasna är mellan 40 och 50 år gammal. Hon är frukostansvarig och hennes arbetsuppgifter består, enligt hennes egen beskrivning, i att se till att allt är klart när det är dags att öppna frukosten, att se till att gästerna är nöjda, att vara pigg och glad i mötet med gästerna. Jasna ansvarar för frukostpersonalen, för frukostbuffén och för beställning av varor till buffén.

Jasna kommer ursprungligen från det forna Jugoslavien, där hon arbetade på en fabrik. I två år väntade hon och hennes familj på att få uppehållstillstånd i Sverige. När hon till slut kom hit började hon ganska snart läsa svenska via SFI. Därefter påbörjade hon en ettårig utbildning på en restaurangskola. I slutet av 1990-talet sökte hon jobb på hotellkedjan och fick fast anställning. Hon har arbetat både som frukostvärdinna, i lunchserveringen och med konferens. Jasna trivs bra med sitt jobb, med kollegorna och med stamgästerna som blir glada av att möta just henne igen. Hon säger att hon kan tänka sig att byta avdelning, till exempel att arbeta med lunchservering eller med fika. Ett byte till en annan avdelning skulle också medföra andra arbetstider och lite nya vyer, menar hon.

### **Kocken som jobbade extra**

Robert är 26 år gammal och började på hotellkedjan 2006. Han har en treårig gymnasieutbildning (hotell- och restaurang) och har på sex år avancerat från kock och förste kock till att idag vara en av tre sous-chefer under köksmästaren. Jobbet på hotellet var Roberts första tillsvidareanställning. Hans väg in i företaget var att arbeta extra under skoltiden och att göra sin praktik på hotellet. Nästa steg i karriären skulle vara att själv bli köksmästare.

Som sous-chef har han ansvar för personal och administration. Han har också ekonomiskt ansvar. Han leder kökspersonalen och ansvarar i köket. Han tycker att han fått goda möjligheter att utvecklas, mer ansvar och mer kvalificerade arbetsuppgifter, och det gör också att han trivs. Företaget månar om att utveckla personalen, menar Robert. Det står alla

fritt att söka de interna kurserna och utbildningarna, men det är i samband med utvecklingssamtal mellan chef och anställd som frågan om vidareutbildning avgörs. Robert har arbetat med 3-4 köksmästare som alla har varit duktiga på olika saker, vilket har gynnat hans egen utveckling, menar han. Han har haft goda relationer till sina chefer och dessa har också uppmuntrat honom i sin karriär.

### **Städaren som vill läsa vidare**

Cristian är född i Chile och kom till Sverige som barn, då föräldrarna flydde undan Pinochet-regimen. Idag är han i 25-årsåldern och har en egen familj. Han har en 9-årig grundskoleutbildning och han har haft en tillvidareanställning som städare på hotellet i 1 ½ år. Dessförinnan hade han en tremånaders praktik genom arbetsförmedlingen följt av en provanställning i 6 månader.

Cristian har tidigare varvat korta anställningar som städare och lagerarbetare med perioder av arbetslöshet. Arbetsförmedlingen skickade honom till hotellkedjan för praktik. Han var inte överförtjust över städjobbet men menar att man måste ta det man får. Han trivs med jobbet men vill utvecklas. De karriärsteg som han ser som möjliga består i att bli husmorsassistent, att bli husfar och senare eventuellt byta avdelning. Som husmorsassistent får man utökat ansvar och ta hand om VIP:ar, man har ansvar för att tvätta moppar och trasor, göra upp listor över rum som ska städas och fördela arbetet, samt lära sig ett datasystem som också gör det möjligt att byta avdelning. Med ökat ansvar följer också ett lönepåslag. En husmorsassistent har precis utsetts, så Cristian måste nu se tiden an till dess att nästa möjlighet uppstår.

Jag säger att jag vet att lönerna är låga och frågar sedan om dricks. Cristian svarar att dricks får man enbart under sommarmånaderna och enbart av utländska gäster. Han uppskattar att dricksen under föregående sommar uppgick till 55 dollar och 100 Euro. Det som motiverar Cristian är tanken på barnen och det han kan ge åt barnen om han har pengar. Han tycker också att han ingår i ett gäng kollegor som har roligt tillsammans.

Cristian säger att han skulle kunna tänka sig att plugga, men just nu fungerar det inte. Han har haft det svårt i skolan, så det är viktigt för honom att koncentrera sig på studierna om han ska ha en chans. Han har små barn och en sambo som måste komma före. Hans sambo jobbar extra inom vården. Hon har blivit lovad en fast tjänst, men än så länge har inget hänt. Hon jobbar jämt, menar han. Hon vågar inte annat, för om hon säger nej så kanske de inte ringer in henne igen.

Cristians arbetsliv har fram till idag präglats av osäkra anställningar varvat med arbetslöshet. Hans berättelse blir också en påminnelse om hur arbetsliv och familjeliv hänger samman. Sambons situation som så kallad springvikarie innebär både en osäkerhet, och samtidigt att hon alltid försöker vara tillgänglig för arbetsgivaren. Det blir svårt att planera tillvaron på både kort och lång sikt, vilket bland annat innebär att Cristian inte kan återuppta sina studier.

Cristians nuvarande ambition ligger därför i att avancera till husmorsassistent, vilket innebär att han bland annat får möjlighet att avgöra vem som ska städa vilka rum, men också att lära sig datasystem som kan bli hans biljett in i en annan avdelning och eventuellt en högre lön. Därefter kan han få rollen som husfar för att så småningom eventuellt gå vidare till en annan avdelning. Hotellkedjan arbetar med en uppsjö av titlar och små, små karriärsteg. Huruvida dessa har en faktisk och reell betydelse eller om det är ett sätt att skapa illusionen av utvecklingsmöjligheter och karriärvägar, är oklart.

### **Hovmästaren från det svenska chartermålet**

Kemal är mellan 40 och 50 år gammal och är sedan två år tillbaka hovmästare. Han kommer ursprungligen från Turkiet och flyttade till Sverige för kärlekens skull. Kemal kom till Sverige i början av 1990-talet. Han har gått i restaurangskola.

I Turkiet arbetade han också på en hotellrestaurang, berättar han. Det var på ett svenskt charterhotell i Antalya där han började arbeta som 18-åring. Det var också där som han träffade sin svenska fru. Väl i Sverige började han läsa svenska via SFI. Han tog ett par datakurser som arbetsförmedlingen ordnade och gjorde praktik som datalärare i skolan. Han arbetade både svart och vitt på diverse mindre restauranger och på en konferensgård, fram till slutet av 1990-talet då han påbörjade en två-årig restaurangskola.

Efter avslutad utbildning började han arbeta för ett bemanningsföretag där han stannade i fyra år. Han serverade på många olika ställen, däribland på hotell och restauranger med mycket gott renommé. Att arbeta för ett bemanningsföretag där jobberbjudanden kunde komma med mycket kort varsel, var inte alltid enkelt att kombinera med småbarn och familjeliv, men det fungerade tack vare att sambon kunde ta hand om barnen. Att arbeta via bemanningsföretag innebar också oregelbundna arbetstider: arbetspassen kunde vara uppemot 13 timmar långa, och man kunde arbeta fyra dagar i sträck för att sedan vara ledig fyra dagar. Han rekryterades till hotellkedjan av en av cheferna i början av 2000-talet.

Hotellet har egna listor med extrapersonal som kan ringas in vid behov. Det kan till exempel vara praktikanter som gjort ett bra jobb under sin praktikperiod och som man gärna ser att de kommer igen. Kemal brukar framhålla vikten av att göra bra ifrån sig som praktikant eftersom det så småningom kan resultera i en fast anställning. I övrigt löser man temporär underbemanning genom personalens flexibilitet, exempelvis kan samma personal servera både lunch och à la carte.

Kemal skulle gärna läsa till förskollärare, berättar han. Men han trivs också på sitt nuvarande jobb. Miljön, kollegorna och att det alltid händer något, upplever han som positivt. Vad han vill göra i framtiden vet han inte riktigt. Det viktigaste är att ha ett jobb, menar han.

### **Receptionisten som tänker lämna**

Pablo är mellan 25 och 30 år gammal. Han har en gymnasieutbildning inom media. Pablos föräldrar kommer från Chile och har båda skaffat sig en utbildning här i Sverige.

När Pablo var ungefär 16 år gammal började han arbeta för ett bemanningsföretag. Han jobbade främst på helger och i samband med ledigheter. Under gymnasietiden sommar- och extrajobbade han på två företag inom andra branscher än hotell- och restaurang. Det var via bemanningsföretaget som han också kom i kontakt med hotellkedjan, där han arbetade som frukostvärd. Efter gymnasiet kombinerade han olika kortare anställningar inom skilda branscher som förmedlats via bemanningsföretaget. Efter knappt ett år på hotellet fick han fast anställning som nattportier.

Att arbeta för ett bemanningsföretag innebar långa arbetsdagar, mellan 8 och 10 timmar per dag. Pablo gick, som han uttrycker det "genom alla avdelningar" under sin tid som inhyrd, och hade alla möjliga arbetsuppgifter. En vanlig arbetsdag kunde han börja i frukosten, för att därefter utföra städuppgifter och sedan arbeta med konferensdelen och så vidare.

Pablo har varit 2:e chef i receptionen i fyra år. När det gäller framtiden säger han att hans plan på lång sikt är att utbilda sig till civilekonom via distansutbildningar. På kort sikt vill han lämna hotellnäringen och börja jobba i butik. Han har redan sökt jobb inom handeln. Lönerna inom hotell- och restaurang är de lägsta på marknaden, menar han. Även om man jämför med handeln så ligger hotell- och restaurang under. Den belastning och de arbetstider man har som hotell- och restaurangarbetare har ingen motsvarighet i lönesättningen, menar han. Pablo jämför också med ett av sina sommarjobb, där han som 18-åring hade betydligt högre lön än vad han har idag. Pablo ser inte heller att han har någon chans att avancera inom hotellkedjan, åtminstone inte utan högre utbildning. Att arbeta sig upp är inte längre aktuellt, anser han. Istället är kontakter och att ha rätt personer i sitt nätverk viktigt för att kunna avancera inom detta företag likaväl som i andra.

Pablo berättar att han relativt nyligen sökte jobbet som chefsreceptionist. Han blev kallad till intervju men fick inte jobbet. Istället gick det till en person som saknade erfarenhet av att jobba som receptionist. Motiveringen bakom beslutet var, enligt Pablo, att denne person kom med nya idéer.

Pablo har bestämt sig för att lämna hotellet och en bransch som han menar erbjuder för dåliga villkor och löner. Hans beslut hänger tydligt samman med företagets strategi att ta in personer från andra branscher. Pablo menar också att karriärvägarna stängs av för den som saknar högre utbildning och rätt kontakter. Av intervjuerna framgår vilken betydelse cheferna, på olika nivåer, har för att någon ska kunna avancera, byta avdelning eller få möjlighet att lära sig ett datasystem. Cheferna fungerar på sätt och vis som gatekeepers och kan avgöra vilka som blir uttagna till talangprogram och vilka som utses till husmorsassistenter eller till någon annan position. Det är med andra ord viktigt att hålla sig väl med sina närmaste chefer om man har avsikten att avancera. Återigen ställer detta krav på ett klokt, reflekterande ledarskap på alla nivåer i organisationen som inte räds kritiska röster. Särskilt som detta torde vara en ingrediens i receptet för att skapa en kreativ kultur inom företaget.

## Sammanfattning

Hotellkedjan utgör en dynamisk, expanderande och komplex organisation. Företaget visar tydligt att de vill vara med och konkurrera om den unga och välutbildade arbetskraften genom att utveckla talangpooler, tydliggöra karriärvägarna och etablera samarbeten med olika typer av utbildningsanordnare. Man söker långsiktiga rekryteringar, snarare än tillfälliga "slit-och-släng".

Företaget strävar mot att åstadkomma en "strategisk mix" på varje hotell. Internt arbetar man även enligt principen breddning och specialisering – breddning främst på driftsidan bland hotelldirektörerna, specialisering bland huvudkontorets stödfunktioner.

Den interna rörligheten och karriärvägarna anses vara viktiga, samtidigt som man gärna ser ett inflöde av ny kompetens för att vitalisera verksamheten och undvika stagnation. Företaget försöker med andra ord att optimera den positiva rörligheten, det vill säga inflödet av ny kompetens och den företagsinterna rörlighet som innebär att man behåller kompetens i företaget, samtidigt som man försöker att minimera den typ av rörlighet som innebär att man förlorar nyckelkompetenser. Rörligheten är därmed inkorporerad i företagets kompetensförsörjningsstrategi och kompetensförsörjningsstrategin är i sin tur utvecklad för att bibehålla och stärka konkurrensförmågan.

Till skillnad från säsongshotellet har den internationella hotellkedjan en rad internutbildningar att erbjuda sina anställda. Samarbetet med bland andra Grythyttan, Umeå universitet, samt relevanta gymnasieutbildningar innebär att företaget dels synliggör sig som arbetsgivare, dels har möjlighet att påverka utformningen av den framtida arbetskraften.

Även om organisationen är mycket komplex och svåröverskådlig, framstår det som att den internationella hotellkedjan i högre grad än säsongshotellet har kontroll över både arbetskraftens rörlighet och över den långsiktiga kompetensförsörjningen. Det finns en medvetenhet och en apparat för att hantera en kommande generationsväxling inom företaget.

Det tycks dock finnas ett antal spänningar inom företaget; mellan huvudkontor och hotellen, mellan tjänstemän och driftspersonal och kanske även mellan chefer och anställda? Som redan nämnts framgår det av intervjuerna vilken betydelse cheferna, på olika nivåer, har för att någon ska kunna avancera, byta avdelning eller få möjlighet att lära sig ett datasystem. Det är med andra ord viktigt att hålla sig väl med sina närmaste chefer om man har avsikten att avancera. Återigen ställer detta krav på ett klokt, reflekterande ledarskap som inte räds kritiska röster, kanske särskilt om en föresats är att skapa en kreativ kultur inom företaget.

När de gäller de anställdas möjligheter att avancera och utvecklas, ser detta olika ut beroende på vilken kategori man tillhör: tjänstemän eller arbetare. I allmänhet visar intervjuerna att kategorin arbetare att man har mycket olika "ingångsvärden" i termer av exempelvis utbildning och familjesituation. Som exempelvis intervjun med Cristian visade är den totala livssituationen avgörande för vilka möjligheter man har att vidareutbilda sig och att avancera. Ett återkommande inslag i arbetarnas historier är att de kommer in i företaget

via olika typer av tillfälliga anställningar (praktikant, extrapersonal vid behov, bemanningsföretag etc) för att sedan bli kvar. Som hovmästaren Kemal uttryckte det: "Det är viktigt att göra bra ifrån sig som praktikant, då har man chans till en vidareanställning."

Tjänstemännen, som till övervägande del består av "svenskar", har i allmänhet högre utbildning och högre grad av kontinuitet och långsiktighet när de tittar tillbaka på sitt arbetsliv. Många ser också goda möjligheter att avancera inom organisationen, jämfört med arbetarkategorin. En av de intervjuade, receptionisten Pablo, var mycket tydlig med att den som saknar högre utbildning och rätt personer i sitt nätverk har små möjligheter att avancera. Sammantaget antyder kanske detta att det finns etniska och samtidigt klassmärkta nätverk inom företaget som gynnar vissa anställda samtidigt som andra missgynnas?

## 7. Säsongshotellet

*Hotellet grundades under första hälften av 1900-talet och är lokaliserat i anslutning till ett skidområde i fjällmiljö, cirka 10 mil från närmaste stad. Hotellet har ett totalt rum och drygt 40 lägenheter med sammanlagt omkring 200 bäddar. I hotellet, som endast håller öppet under vintersäsong, finns även en restaurang, en kafédel samt en pizzeria. Man satsar mycket på evenemang och underhållning i form av exempelvis uppträdanden från artister, afterskiband och nattklubb. Hotellet bedriver även konferensverksamhet och har ett totalt lokaler i olika storlekar för detta ändamål, varav den största inrymmer 700 personer.*

*Hotellet drivs som ett aktiebolag med en styrelse och en VD. Koncernen äger förutom hotellet flera restauranger på andra, större, orter. Till hotellet anställs omkring 30 personer varje säsong och bolaget har en omsättning på lite drygt 25 miljoner kronor per år.*

*Under 2000-talet bildades ett destinationsbolag som arbetar med övergripande destinationsutveckling samt med att locka besökare till destinationen. Destinationsbolagets område sträcker sig över två kommuner och inrymmer tre skidområden (med ett fjärde under uppbyggnad), fyra hotell och 17 restauranger/barer. Området expanderar och det investeras bland annat i boende och utökade liftsystem.*

### **De anställdas profil: ålder, kön, utbildning och geografiska ursprung<sup>3</sup>**

Hotellet har cirka 30 anställda och samtliga är säsongspersonal. Ungefär lika många kvinnor som män är anställda. I köket är det övervägande män medan det i baren är jämnt fördelat mellan könen. I restaurangen, receptionen och städet är det övervägande kvinnor. De anställda är mellan 20 och 35 år gamla.

Platschefen försöker medvetet få en köns- och åldersmässig spridning bland personalen i syfte att skapa harmoni i arbetsgruppen och i syfte att de anställda ska kunna

---

<sup>3</sup> Följande avsnitt bygger på en intervju med platschefen på Säsongshotellet, 2013-04-04.

lära av varandra. Det är emellertid svårt att få tag på personal som är äldre än 28 år, eftersom dessa vill slå sig till ro och bilda familj. Personalen kommer från hela landet. I år finns det personal från Skåne i söder till Sundsvall i norr. Några få kommer från bygden. Cirka 50 % av personalen återkommer nästföljande år.

All kökspersonal har en kockutbildning. Bland serveringspersonalen har cirka 70 % gått en gymnasial restaurangskola, och bland barpersonalen är det två personer som har restaurangutbildning. Uppskattningsvis har 40 % av den nuvarande personalen en hotell- och restaurangutbildning i botten. Platschefen beskriver att många som jobbar inom branschen "halkar in" genom att de jobbar extra under studietiden eller genom att de får ett sommarjobb. Många av de som studerar på hotell- och restaurangprogrammet fortsätter inte arbeta i branschen.

Ingen i personalgruppen har en högre utbildning än gymnasieutbildning. De som fortsätter till högre studier jobbar inte "på golvet". Platschefen anger att hon inte tittar på utbildning när hon rekryterar personal, utan att det är erfarenhet som är avgörande. Hon tar även in en person utan erfarenhet till restaurangen eller disken varje år. Det behövs ingen utbildning för att klara av dessa uppgifter, menar hon, det viktigaste är att personerna som anställs har viljan. De måste vara intresserade och vilja arbeta med människor.

Det är viktigt att alla funktioner på hotellet fungerar redan från första dagen på säsongen. Att driva den här typen av verksamhet är speciellt för både personalen och för ekonomin eftersom verksamheten måste "dra in" alla pengar för hela året under en kort period. Platschefen kämpar ständigt för att hotellet ska hålla en hög nivå och hon gör återkommande kvalitetskontroller på alla avdelningar. Hon går in och ser så att de håller måttet genom att exempelvis beställa mat från köket eller iaktta personalen i det dagliga arbetet. Om det uppstår problem ska de lösas på en gång, gästerna ska aldrig lämna hotellet arga eller frustrerade. Personalen har mandat att lösa problem som uppstår på plats genom exempelvis kompensation.

### **Kompetensförsörjningsstrategin bygger på magkänsla**

Det finns ingen nedskreven strategi för företagets kompetensförsörjning. Platschefen menar att hon vet vad som krävs av personalen och att hon därför går mycket på magkänsla. På säsongshotellet är det viktigt att personalen trivs ihop eftersom de både arbetar och bor tillsammans. Hon tittar främst på personliga egenskaper, och om kandidaterna visar på en vilja att lära sig jobbet. De personer som anställs får inte bara vara ute efter att komma hemifrån och festa. Säsongshotellet finns på en destination som har en mer familjär känsla och utgör ingen "partydestination". Hon tittar även på om de arbetssökande har sökt jobb på de mer utpräglade partydestinationerna i regionen och menar att de som gjort det inte är primärt intresserade av ett jobb på hennes destination.

Hon menar att social kompetens (som är den viktigaste egenskapen) inte går att fånga på papper och hon träffar därför all potentiell personal innan de anställs. Hon jämför med ett tidigare arbete som platschef på inom tillverkningsindustrin, där det fanns en tydlig

rekryteringsstrategi och där utbildning och kompetens vägde högt. Den strategin fungerar dock inte när man jobbar med människor.

Innan jul sker en gemensam samling där personalen får information om vad hotellet står för samt en internutbildning i värdskap inför återstoden av säsongen. Platschefen menar att en utmaning för säsongshotellet ligger i att bli bättre på att utbilda personalen på plats, dels för att ge personalen platsspecifik kunskap och dels för att fler ska vilja återkomma nästföljande säsong. Personalen fungerar som vandrande turistbyråer för gästerna. Det är därför viktigt att personalen har kunskap om destinationen som helhet så att de kan tipsa gästerna om närliggande utflyktsmål, bra skidbackar och restauranger med mera. Det ger gästen en större helhetsupplevelse, menar hon.

Förhoppningen är att personalen ska tycka om hotellet lika mycket som hon själv gör – "ha hjärta för stället", som hon uttrycker det. Detta gör att personalen pratar gott om hotellet med sina kompisar, vilket kanske gör att kompisarna blir intresserade av att söka sig till destinationen nästa år, något som i sin tur underlättar rekryteringen.

### **Personalomsättningen påverkar verksamhetens kvalitet**

I slutet på säsongen sätter sig platschefen ner med de anställda (en och en) för att få synpunkter på säsongen och ta tillvara på idéer. Hon önskar dem välkomna tillbaka och bestämmer ett datum då de måste ha bestämt sig för om de vill återkomma nästa säsong eller inte. Personal som har varit anställd tidigare har alltid förtur till nästa säsong. Hon vill gärna att så många som möjligt i personalen återkommer. Förhoppningsvis jobbar de två säsonger, men förhoppningen är att de ska återkomma fyra säsonger.

Enligt Veronica (Receptionist, 2013-04-15), fungerar det så att om ett par personer i personalgruppen bestämmer sig för att återkomma året efter kan dessa även dra med sig andra tillbaka. Detta gäller även omvänt: "Ska den inte tillbaka, vill inte jag heller tillbaka". Personalen håller kontakten via Facebook och får på så vis reda på vilka som ska tillbaka året efter.

Verksamhetens kvalitet påverkas i början på varje säsong när personalen är ny och inte har hunnit lära sig arbetet och omgivningen ordentligt, menar platschefen. Personalen blir ombedd att läsa på om destinationen innan säsongen börjar, men det tar ändå tid innan de lärt sig allt. Därför är det viktigt att några i personalen återkommer till nästa säsong eftersom personalen till viss del lär upp varandra.

Platschefen visar här på ett klassiskt dilemma för säongsberoende verksamheter. Arbetskraftsrörligheten utgör ett problem såtillvida att kunskap om företaget, om destinationen och om enskilda arbetsuppgifter försvinner ut. Att kunna återrekrytera åtminstone en del av personalen under kommande säsong är ett måste för att åstadkomma någon sorts kontinuitet, dels för kunskapsöverföringen till förstagångssäsongarna, dels för att inte behöva börja om helt från början. De återkommande rekryteringarna och arbetskraftens rörlighet påverkar företagets utveckling och innovationsförmåga på



åtminstone tre sätt: a) genom att rekryteringar är en tidskrävande och kostsam historia, b) genom att "stjåla tid" från andra aktiviteter som skulle kunna innebära lednings- och utvecklingsarbete, och c) genom att upprepat utmana den situerade kunskapen, det vill säga kunskap om rutiner och processer inom företaget liksom kunskap om destinationen. Kunskap som den anställde behöver ha för att kunna erbjuda god service.

## Arbetsmiljö

För att skapa en god arbetsmiljö brukar platschefen gå in och hjälpa till med det dagliga arbetet. Det blir ingen bra stämning om hon bara pekar med hela handen, utan alla måste hjälpas åt. Det ska vara roligt att gå till jobbet. Personalen ska känna sig trygg och inte känna oro över hur de ska klara av dagen. De ska veta att de får hjälp om de ber om det, att alla ställer upp för varandra. Platschefen har under tidigare år märkt att stämningen brukar sjunka under sportlovet, som är en särskilt hektisk period. Hon har då samlat då personalen till ett möte där de kan prata om hur de upplever situationen. Vintersäsongen är lång och mörk, och personalen får inte åka hem över jul och nyår. Januari brukar därför vara en tuff månad för personalen. Hon är dock noga med att alltid ta tag i problem på en gång, hon finns till hands för personalen och ser till att ingen går hem upprörd. I slutet av säsongen är alla däremot så trygga i sin roll att det inte brukar vara några problem att hålla stämningen och arbetsmotivationen uppe. Dessutom är det ljusare ute och alla ser fram emot sommaren.

Veronica, som arbetar som receptionist (2013-04-15), menar att det är viktigt att ta hand om personalen. Boende och mat är A och O – om personalen inte trivs med sitt boende och inte får bra personalmat så förlorar arbetsgivaren personal. Hon tycker också att personalvård och trivsel är viktigt, även om arbetsgivaren har en snäv budget. På Säsongshotellet anordnas en personalfest i början på säsongen, en avslutningsfest på våren och kanske någon i mitten på säsongen.

Berusade gäster är en del av arbetsmiljön och det gäller att personalen kan hantera dessa på ett bra sätt. Karin som är mellanchef (Säsongshotellet, 2013-04-15) menar att hon visst träffar berusade personer som inte kan bete sig, men hon tycker att det är okej så länge de inte gör personliga påhopp – då säger hon ifrån. Under nattklubben förändras attityden hos gästerna då många är onyktra, men de flesta är dock trevliga och vänliga. Om någon gäst betar sig illa och gör personliga påhopp kan hon bli arg och besviken, med det brukar snabbt rinna av henne. Oftast är det ingen idé att skälla eller skrika tillbaka, speciellt inte när det gäller berusade människor. Efter att ha varit arbetsledare på många arbetsplatser har hon lärt sig att det inte är någon idé att ta striden i stundens hetta. Med åren har hon också lärt sig att lämna känslorna hemma.

Petter, som arbetar som allt-i-allo (Säsongshotellet, 2013-04-15) menar att det har hänt att han höjt rösten gentemot en gäst någon enstaka gång, då han varit stressad samtidigt som det har varit hög volym på nattklubben. "Då gäller det att peka med hela handen och se så stor ut som möjligt", säger han. Det blir ofta tjafs mellan gäster på nattklubben och personalen är

van att hantera mycket själva. I baren finns nödknappar som personalen kan trycka på om det skulle bli slagsmål. Då går det igång ett larm i entrén där det alltid finns en vakt på plats.

Varken Karin, Petter eller Veronica känner till någon policy gällande hur man bemöter stökiga gäster, men däremot att personalen ska vara hjälpsam och göra tre positiva saker om dagen. I situationer med irriterade gäster brukar personalen tillkalla en chef, säger Karin. Det kan vara svårt att prata med dessa gäster och diskussionerna brukar oftast inte leda någonstans. Veronica säger att hon har lärt sig att inte ta åt sig av vad irriterade och arga gäster säger. När den irriterade gästen har gått och nästa gäst kommer in måste hon vara lika glad och trevlig som innan. Hon menar dessutom att storleken på hotellet och det begränsade antalet gäster innebär att det blir lätt att göra en missnöjd gäst nöjd, eftersom personalen inte behöver gå genom några chefer för att kunna ge kompensation. Det finns inga tydliga regler när det gäller missnöjda gäster och kompensation, utan det är upp till var och en ur personalen att uppskatta vad de tycker är rimligt från fall till fall. Personalen arbetar tätt inpå varandra och pratar ständigt om de situationer som har uppstått, vilket gör att diskussionen om gästbemötande hålls levande under hela säsongen, menar Petter.

Berusade gäster och risken att utsättas för våld är en del av arbetsmiljön<sup>4</sup>. Som intervjuerna ovan antyder, hittar de anställda olika strategier för att hantera berusade och stökiga gäster. I strategierna ingår att hantera såväl gästens berusade tillstånd och eventuella känslor, men även de egna känslorna, och det i en arbetssituation som i regel präglas av stress. Även om intervjuerna är få och därför inte kan anses vara representativa för en större population, finns det en antydning om att de anställdas strategier kanske skiljer sig åt mellan könen. Petter medger att han någon gång har höjt rösten mot en besvärlig gäst, och då även "blåst upp sig" rent fysiskt, medan Karin och Veronica "stänger av" de egna känslorna för att inte ta åt sig (Zampoukos 2013).

Säsongarbete på turismdestinationerna förknippas vanligen också med ett omfattande festande, något som kan utgöra en hälsorisk i sig för vissa av de unga anställda. Vidare är arbetet intensivt och tungt, något som hotellets allt-i-allo vittnar om nedan. Under senare år har ett antal larmrapporter om den bristfälliga introduktion som ges åt unga i samband med att de träder in i arbetslivet kommit att uppmärksammas. Inte sällan har den bristfälliga introduktionen sammanhängt med olika typer av tillfälliga anställningar. Den unga, oerfarna och oorganiserade arbetskraften har lättare att acceptera en bristande introduktion och sämre arbetsvillkor – "jag är ju bara här en kort period, sedan ska jag göra något annat."

---

<sup>4</sup> En annan aspekt, som inte berörts under intervjuerna, är risken att utsättas för sexuella trakasserier.

## En flexibel och rörlig arbetskraft: De anställdas röster

### Allt-i-allo utan schema – en representant för prekariatet<sup>5</sup>?

Petter är 25 år gammal, säsongsanställd och arbetar som allt-i-allo på Säsongshotellet. Han har en gymnasieutbildning från samhällsvetenskapliga programmet, är ensamstående och bor tillsammans med två kompisar. Han har jobbat på Säsongshotellet i tre vintrar. När säsongen är över för denna gång kommer han att arbeta på ett snickeri under en övergångsperiod och därefter på en restaurang. Arbetsgivarna finns inom samma regionala arbetsmarknad, men avstånden mellan arbetsplatserna är så pass långa att Petter måste flytta runt.

Petter hade ingen tidigare erfarenhet av liknande arbetsuppgifter då han började på hotellet. Som allt-i-allo hoppar han in där det behövs, vilket kan vara allt från att stå i entrén till att hjälpa till med "nattmaten". Petter har dock arbetslivserfarenhet från flera andra branscher, däribland handel samt vård- och omsorg. Han är inte med i facket.

Som allt-i-allo hjälper han till där och när det behövs. En fredag under högsäsong kan han börja kl. 10.00 och hjälpa till i köket med lunchen, sedan kan han hjälpa till i baren under After Ski. Senare på kvällen brukar det bli mycket folk i pizzerian och då kan han ställa sig och baka pizza fram till kl. 21.00, varefter han kan hjälpa till i entrén till nattklubben eller stå i baren. Han beskriver sig själv som en rastlös person och trivs därför mycket bra med att ha ett omväxlande arbete. En annan bra sak med jobbet är att personalen blir ett "tight" gäng, speciellt de som återkommer från tidigare säsonger. Petter har fått många vänner bland övriga i personalen och träffar dessutom många trevliga gäster.

Det sämsta med jobbet är "att det är slitsamt och långa dagar". Han har inget schema – hur mycket och hur många dagar han arbetar varierar från vecka till vecka. Petter arbetar 5-6 dagar i veckan under högsäsong. Vill han vara ledig någon dag brukar han byta pass med någon kollega. Det är emellertid omöjligt att veta hur många gäster som kommer från vecka till vecka, vilket gör det svårt att planera både arbetet och fritiden.

Petter är upplärd på hotellet och har ingen formell hotell- och restaurangutbildning. Nu har han börjat intressera sig för matlagning och funderar på att utbilda sig till kock. Han har inte vetat vad han vill göra i framtiden och har därför hoppat runt mellan en massa olika jobb. Nu drömmer han emellertid om en lägenhet där han kan packa in sina kläder i garderoben och veta att han ska stanna där i mer än fem månader. "Det hade varit skönt med mer struktur", säger Petter. Att veta när man är ledig och kunna planera sin tid. Många kompisar som inte jobbar inom restaurangbranschen börjar få barn och tror att det är glamouröst att åka runt och jobba och festa hela året. Sanningen är att det är väldigt slitsamt och Petter har

---

<sup>5</sup> Prekariatet är en term som på 1980-talet användes av franska sociologer för att beskriva bland annat säsongsanställda. Begreppet har sedermera plockats upp av bland andra Guy Standing (2011). Standings användning av begreppet inkluderar förutom osäkra anställningsvillkor en rad osäkerheter inom andra, relaterade områden såsom (osäker) inkomst och arbetsmiljö.

ont i både händer och knän, vilket han anser är onormalt för en 25-åring. Han kan knappt påminna sig om när han senast arbetade under 180 timmar på en månad.

Petter representerar onekligen den typ av turism-arbetare som i kraft av sin obundenhet motsvarar kraven på flexibilitet både vad gäller arbets- och anställningsvillkor.

### **Barnfamiljen som säsongar**

Karin är 36 år och är säsonganställd som "mellanchefer" (mellan platschefen och restaurangchefen samt barchefen). Hon har en gymnasieutbildning inom hotell och restaurang. Karin är gift och har två små barn i förskoleåldern. Hela familjen "säsongar" och flyttar mellan huset i södra Sverige och fjällstugan. Karins man arbetar som kökschef på hotellet och det här är andra året som familjen säsongar. Karin har lång erfarenhet av hotell- och restaurangbranschen, både som anställd, som chef och som egenföretagare. Hon är inte medlem i facket.

Arbetsuppgifterna och arbetets intensitet varierar från dag till dag. Ibland jobbar Karin i baren och ibland i restaurangen. Vissa dagar jobbar hon under frukost- och lunchservering, och går sedan hem en sväng innan hon kommer tillbaka till After Ski och nattklubb. Andra dagar kan hon jobba bara lunch och kväll.

Det bästa med jobbet är att träffa så många intressanta människor menar Karin. Hon har alltid trivts bra inom branschen och menar att "antingen så är man skapt för att jobba inom restaurang eller så är man det inte". Det sämsta är att det är svårt att pussla ihop arbetstiderna med ett familjeliv. Det finns oftast inga kvälls- och helgdagis vilket gör att familjen alltid är beroende av en tredje part som kan ta hand om barnen. När familjen säsongar förlitar de sig på släktingar som kan ta hand om barnen, och när de drev eget företag hade de barnflickor. Barnen har även följt med till jobbet ibland, vilket inte är optimalt.

Familjen planerar att komma tillbaka till hotellet även kommande säsong. Karins man är kökschef och chefer brukar oftast stanna i två år. Karin vill vara kvar i branschen, hon kan inte tänka sig att hon någonsin kommer att ha ett jobb där hon inte kommer att arbeta med service och människor. Enda hindret är att det är krångligt att säsonga med familjen. Karin menar dock att det ändå är lättare att få ihop familjelivet när man är anställd än när man driver eget företag. När barnen ska börja i skolan måste familjen trots allt bestämma var de ska bo.

### **Servitrisen som pendlar mellan Sverige och Norge**

Louise är 24 år, ensamstående och har en gymnasieutbildning inom turism. Hon bor just nu i en personallägenhet på destinationen. Louise gör sin andra säsong på hotellet och har sedan tidigare erfarenhet från hotell- och restaurangbranschen. Hon har arbetat i både Sverige och Norge, men hon har aldrig haft en fast tjänst. Hon är inte medlem i facket.

Louise är anställd som servitris och arbetar alltså mest i restaurangen, men hon kan även hjälpa till under nattklubben med att plocka disk samt stå i baren, entrén eller garderoben.

Hon tycker att det är bra att hon får göra lite olika saker eftersom det gör att arbetet inte blir så enformigt. Inte heller arbetstiderna utgör något problem menar hon. Det skulle inte passa henne att ha ett fast jobb och arbeta kl. 7-16 varje dag.

Det bästa med jobbet är kollegorna tycker hon. Det är roligt att personalen både jobbar och bor tillsammans, eftersom det skapar en bra sammanhållning. Å andra sidan kan det i längden bli påfrestande att arbeta och bo ihop med sina kollegor. På jobbet är det sportloven som är jobbigast. Många gäster tror att personalen ska agera barnvakter, menar hon.

Louise halkade in i branschen under gymnasietiden när hon skaffade en egen lägenhet och var tvungen att ha en extra inkomst för att ha råd med hyran. Hon sökte sommarjobb och provade på olika arbeten inom branschen. Hon menar att det är lätt att halka in i restaurangbranschen eftersom det alltid finns jobb.

Louise kommer att åka till sin hemstad i Västsverige när säsongen är över. Där kommer hon att vara i två veckor. Sedan börjar sommarsäsongen i Norge där hon ska arbeta på en restaurang som servitris. Hon trivs väldigt bra inom branschen och tycker att fler borde säsongarbeta eftersom hon menar att man växer som person, får uppleva mycket och träffa många olika människor. Givetvis blir det tröttsamt att resa runt och aldrig vara hemma, "men jobb växer inte på träd så man måste ju tyvärr åka". Ibland känner Louise att hon vill stanna hemma, men efter två veckor hemma blir hon rastlös och vill iväg igen. Hon vill vara kvar i branschen ett tag till men inte hela livet. De flesta säsongarbetar i 3-4 år och Louise tror inte att det är bra för någon att hålla på så hela livet. Däremot kan hon tänka sig att vara kvar inom branschen om hon får ett fast jobb någonstans.

Både Louise och Petters berättelser visar på att de är tveksamma till att arbeta i en mycket fysiskt krävande och intensiv verksamhet under längre perioder. Ingen av dem har haft ett fast jobb, utan de lever båda två ett ambulerande liv där de pendlar mellan olika arbetsgivare i sina respektive nätverk.

### **Receptionisten som har fått nog?**

Veronica är 22 och arbetar som receptionist på hotellet. Hon har en gymnasieutbildning inom hotell och restaurang. Hon är ensamstående och bor just nu i personallägenhet. Veronica kommer ursprungligen från Sydvästra Sverige men har säsongarbetat på destinationen sedan fyra år tillbaka, men hos tre olika arbetsgivare. På somrarna arbetar hon på ett café inom samma regionala arbetsmarknad. Veronica hade lång erfarenhet av att arbeta inom hotell och restaurangbranschen även innan hon kom till fjälldestinationen.

Veronica är med i a-kassan för hotell- och restauranganställda (HRAK). Hon känner egentligen inte att hon behöver vara med eftersom hon aldrig har haft några problem med att få jobb. Det var när hon började säsongarbeta som många sa åt henne att gå med i a-kassan för att kunna stämpla under lågsäsong.

Utöver receptionsansvaret har Veronica ansvar för konferenserna. Receptionisterna har hand om in- och utecheck, men eftersom hotellet har få rum så det brukar vara ganska lugnt. Receptionisterna svarar även på en massa frågor från gästerna, tar emot bokningar samt

planerar för lunch et cetera för konferensgästerna. Det blir mycket springande fram och tillbaka vissa dagar, medan det kan vara lugnt andra dagar. Oftast kan hon gå hem runt kl. 17.00. Det finns alltid annan personal i huset som kan hjälpa gästerna om de har frågor eller behöver hjälp efter den tiden.

Det bästa med arbetet är att det är varierande, förhållandevis självständigt och att man möter olika människor. I och med att hotellet är ett ganska litet hinner Veronica ge "det lilla extra" till gästerna. De flesta gästerna trivs och många återkommer, vilket gör att personalen får ganska bra kontakt med dem. Det sämsta med jobbet är dagarna då det händer mycket lite. Eftersom de bara är två som arbetar i receptionen jobbar Veronica ibland ensam och har då mycket ansvar. Veronica förklarar att detta kan vara jobbigt om man är osäker, "då har man ingen att fråga". Händer det något kan det bli jobbigt, men det finns alltid annan personal i huset så helt ensam är hon aldrig.

Veronica säger att hon är trött på säsongslivet efter fyra år. Hon bor på jobbet och äter alla måltider där vilket gör att hon aldrig känner sig ledig. Många som "säsongar" festar väldigt mycket, vilket Veronica inte är intresserad av och kan därför uppfattas som tråkig av sina kollegor. Veronica tycker att det är både bra och dåligt att bo i samma hus som sina kollegor. Hon behöver aldrig känna sig ensam och personalen bli väldigt "tight", men vill man sova är det inte så kul när grannen har efterfest till klockan sex på morgonen. En annan nackdel är att det är mycket ny personal varje år – det blir aldrig ett riktigt bra team där alla trivs med alla.

I slutet av säsongen, efter sportloven, väntar alla på att få åka hem, menar hon. "Oftast har man något nytt att se fram emot – ett nytt jobb eller att man ska flytta någonstans. Då går man bara och längtar och väntar". Efter säsongen kommer Veronica att flytta hem till sina föräldrar. Hon ska jobba som receptionist på den internationella hotellkedjan över sommaren. Vad hon ska göra under hösten är oklart, men hon tror inte att hon kommer att säsongarbeta mer. Veronica vill ha ett fast jobb och återgå till "ett normalt liv".

## Sammanfattning

De återkommande rekryteringarna och arbetskraftens rörlighet påverkar företagets utveckling och innovationsförmåga på åtminstone tre sätt: a) genom att rekryteringar är en tidskrävande och kostsam historia, b) genom att "stjäla tid" från andra aktiviteter som skulle kunna innebära lednings- och utvecklingsarbete, och c) genom att upprepat utmana den situerade kunskapen, det vill säga kunskap om rutiner och processer inom företaget liksom kunskap om destinationen. Ny personal ska läras upp vad gäller företaget och hur det fungerar, men framförallt måste de nya lära sig om destinationen och omgivningarna för att kunna hjälpa turisten tillrätta. Varje ny säsong innebär därför att man i princip måste starta om företaget. I förlängningen innebär personalomsättningen också att relationen till gästerna påverkas. Nya och tillfälligt anställda saknar kunskap om återkommande gäster; vilka de är och vilka deras preferenser är. De kan inte heller förväntas känna samma lojalitet med

företaget och samma personliga ansvar för servicen som exempelvis de anställda på det exklusiva storstadshotellet.

En hög andel av de säsongsanställda saknar relevant utbildning samtidigt som möjligheterna för vidareutbildning på plats är starkt begränsade. En kort och arbetsintensiv säsong medför att internutbildningen främst sker enligt principen "lär dig medan du arbetar". De återrekryterade säsongarbetarna utgör nyckelpersoner i kunskapsöverföringen mellan gamla och nya arbetstagare. Det är värt att notera att det inte är främst "uncommon knowledge" som står i fokus för arbetsgivarens intressen här, utan nyckeln till att kunna återuppta verksamheten utgörs av de återkommande, av de som förvaltar kunskap om hur saker och ting ska göras och som har god kännedom om destinationen. I den meningen eftersträvar även säsongshotellet kontinuitet i relationerna till sina anställda. Samtidigt innebär personalomsättningen och ett inflöde av i vissa fall både ung och oerfaren personal att belastningen och ansvaret på dem som återvänder från tidigare säsonger ökar, åtminstone initialt.

I jämförelse med den internationella hotellkedjan och det exklusiva storstadshotellet, har säsongshotellet en låg grad av kontroll över flödena av arbetskraft. Snarare är företaget beroende av de anställdas nätverk för kommande säsongers rekrytering: Både återrekryteringarna och nyrekryteringar avgörs på Facebook. Säsongshotellet har till skillnad från den internationella hotellkedjan inga etablerade samarbeten med exempelvis utbildningsanordnare vars studenter skulle kunna utgöra en rekryteringsbas.

Säsongshotellets anställda utgörs i hög utsträckning av en ung, flexibel arbetskraft. Flexibiliteten består bland annat i att de anställda accepterar tidsbegränsade anställningar, oregelbundna arbetstider, hög arbetsbelastning, dåliga arbetsvillkor och låga löner. De unga, flexibla och mobila arbetstagarna hoppar mellan tillfälliga anställningar och för en ambulerande tillvaro såväl geografiskt som branschmässigt. Arbetstider, fysiska påfrestningar, tillfälliga anställningar, låga löner och ett falnande intresse för "festandet" gör att många slutligen väljer bort säsongshotellet. En bortre gräns utgörs också av familjebildningen som innebär att man måste rota sig på ett annat sätt och också välja arbeten med arbetstider som fungerar i kombination med familjelivet.

Bland anställda i serviceyrken kan en successiv "serviceutmattning" och motivationssänkning noteras, särskilt om arbetet är repetitivt, lågavlönat och utvecklingsmöjligheter samt karriärvägar är få. Mot bakgrund av detta är kanske en hög personalomsättning – ur säsongshotellets perspektiv – en förutsättning för att behålla en acceptabel servicenivå? Men som redan nämnts kan den höga och ofta säsongstyrda personalomsättningen även innebära att ett företag måste "starta om" ett stort antal gånger under företagets livstid.

Inför utsikterna av en krympande rekryteringsbas och hårdare konkurrens om arbetskraften, utgör arbetsmiljön, anställnings- och arbetsvillkor betydande utmaningar för företaget. Man kan anta att expansiva och särskilt attraktiva destinationer även fortsättningsvis kan komma att klara utmaningar kopplade till rekrytering och ökad konkurrens om arbetskraften. De

mindre destinationerna och företagen riskerar dock – om vi tar kompetensfrågan på allvar och vad den betyder för servicen – att hamna i ett ännu sämre läge.

## 8. Avslutande diskussion

I tabellen på nästa sida sammanfattas företagens kompetensförsörjningsstrategier, hur arbetskraftsrörligheten ser ut och vilka sammantagna effekter som kan iakttas när det gäller innovationsförmåga och serviceutförande. Jag vill uppmärksamma läsaren på att tabellen bygger på ett orsak-verkan samband mellan arbetskraftsrörlighet och innovationsförmåga/servicekvalitet i den bemärkelsen att arbetskraftens rörlighet har vissa potentiella eller reella *effekter* för företagets innovationsförmåga och servicekvalitet.



Företag			
	<i>Exklusiva storstadshotellet</i>	<i>Den internationella hotellkedjan</i>	<i>Säsongshotellet</i>
<b>Kompetensförsörjningsstrategi</b>	<p><i>Tillbakalutad.</i></p> <p>Långsiktiga relationer arbetsgivare-anställda. Ömsesidig lojalitet lägger grunden för excellent service.</p> <p>Inga problem med kompetensförsörjning: Symbolvärde och professionalism ger status åt arbetstagarna.</p> <p>All personal formellt utbildad. Organiserade internutbildningar av högsta klass.</p>	<p><i>Avancerad och komplex.</i></p> <p>Långsiktiga relationer eftersträvas.</p> <p>På ledande positioner i drift eftersträvas blandning av kompetenser och nya idéer. Jobbdig-upp lever kvar parallellt, men enbart till viss nivå.</p> <p>Rekrytering av specialistkompetens som kan användas av hela organisationen.</p> <p>Utveckling av ledarskapet på olika nivåer i organisationen.</p> <p>Organiserade interna utbildningar och etablerade samarbeten med högskolor och universitet.</p> <p>Utarbetade system för att fånga upp talanger. Karriärplanering.</p>	<p><i>Informell och strukturellt påtvingad.</i></p> <p>Långsiktiga (3-4 säsonger) relationer eftersträvas.</p> <p>Kostsamma och tidskrävande nyrekryteringar inför varje säsong.</p> <p>Förhållandevis hög andel av personalen saknar relevant utbildning.</p> <p>Internutbildning främst enligt principen "lär dig jobbet på jobbet". Små resurser (tid, kapital) för reflektion, lärande och utveckling.</p> <p>Kunskapsöverföring genom att återrekryterade lär nyrekryterade.</p>
<b>Arbetskraftsrörlighet</b>	<p>Låg.</p> <p>Jobba sig upp – men låg rörlighet bland chefer och tjänstemän stoppar karriärvägar.</p> <p>Extra personal i samband med arbetstoppar.</p>	<p>Rörligheten integrerad i företagets strategi: underlätta positiv rörlighet i form av inflöde av särskild kompetens, minimera kompetenstappet genom att erbjuda karriärvägar.</p> <p>Hög rörlighet bland eftertraktade nyckelkompetenser, exempelvis kockar och receptionister, samt bland specialister inom exempelvis ekonomi.</p>	<p>Hög på grund av säsong.</p> <p>Starkt begränsade möjligheter att avancera.</p>
<b>Effekter för innovationsförmåga och serviceutförande</b>	<p>Stabil kompetensförsörjning en förutsättning för att vårda relationen till återkommande gäster och för att kunna erbjuda personlig service i betydelsen "vi känner dig och dina önskemål". Vi tar personligt ansvar.</p>	<p>Input från andra branscher på nyckelpositioner förväntas vitalisera företaget. Kontinuitet för att säkra stabilitet i servicekvalitet.</p>	<p>Personalomsättningen ett tveeggat svärd: Hindrar företagets utveckling men samtidigt nödvändig för att behålla servicekvalitén.</p> <p>Ny personal varje säsong – svårt att vårda relationen till återkommande gäster.</p>

Tabell 4. Kompetensförsörjning, arbetskraftsrörlighet, innovationsförmåga och serviceutförande. Egen bearbetning.

## Vilken innovationsförmåga uppvisar företagen då det gäller att säkra sin kompetensförsörjning?

Det exklusiva hotellet finns i en tillväxtregion där konkurrensen bland hotellen tilltar i samband med att nya hotell etableras. Samtidigt attraherar regionen inflyttare från hela landet som kommer för att studera eller arbeta. Arbetskraftsutbudet utgör på så vis inget problem. Regionen har även ett förhållandevis stort inflöde av både internationell turism och migration, något som påverkar både hotellets produkter, service och arbetskraftsutbud. Trots en tilltagande konkurrens på hotellmarknaden, utgör kompetens och rekrytering inget problem för detta företag. Hotellets särställning fungerar som en magnet för personer som gjort ett aktivt och medvetet val att arbeta i branschen och som ställer höga krav på sig själva och sina medarbetare att utföra ett förstklassigt och professionellt servicearbete. Det exklusiva storstadshotellet behöver därmed inte anstränga sig utöver sin förmåga då det gäller kompetensförsörjningen, något som avspeglas i vad jag kallar en *tillbakalutad kompetensförsörjningsstrategi*.

Hotellkedjan utgör en nätverksorganisation med representation i ett stort antal länder och på en rad orter inom landet, med sinsemellan vitt skilda förutsättningar. Företagets målgrupp är också i hög utsträckning diversifierad. Sammantaget innebär detta att man har att hantera en hög komplexitet vad gäller kompetensförsörjning. Arbetskraftsutbudet varierar avsevärt mellan en storstad och en mellanstor stad i Norrlands inland.

Kompetensförsörjningsstrategin får därmed betecknas som *komplex och avancerad* och bygger på kombinationen av ett för koncernen gemensamt förhållningssätt med utrymme för nationell och lokal anpassning. Den internationella hotellkedjan utgör en dynamisk organisation som kräver både kontinuitet och nyrekrytering för att kunna fortsätta växa och utvecklas. Hotellkedjan utmanas därmed av en krympande rekryteringsbas och har uttalade behov av att utvecklas och framstå som en attraktiv arbetsgivare. Utveckling av ledarskapet, tydliggörande av karriärvägar, samarbeten med utbildningsanordnare är några av de medel som företaget använder för att säkra den framtida kompetensförsörjningen. Vid en kvalitativ jämförelse med exempelvis säsongshotellet framstår hotellkedjans innovationsförmåga som överlägsen, men detta försprång har sin källa i såväl tillgången till resurser (allt från kapital till humankapital), liksom i det att hotellkedjans överlevnad till syvende och sist hänger på hur väl man lyckas med sin kompetensförsörjning.

Säsongshotellet ligger i en region som präglas av gleshet och långa avstånd. Regionen attraherar jämförelsevis få internationella turister och migranter. Arbetskraftsutbudet kan inte täcka den säsongsvisa efterfrågan utan företaget är beroende av att rekrytera arbetskraft från andra regioner. Hotellet lever under villkoret "ur hand, i mun" och kompetensförsörjningsstrategin benämns därför som *informell och strukturellt påtvingad*. En krympande rekryteringsbas utgör än så länge inget hot mot företaget, dels eftersom det inte ingår i företagets "medvetande", dels eftersom planeringshorisonten är så pass kort. Som utomstående betraktare kan man emellertid konstatera att företaget och destinationen som helhet kan behöva ta till nya grepp för att säkra den framtida kompetensförsörjningen, särskilt som destinationen nu står i begrepp att expandera. Men frågan är hur; vilka medel finns att ta till för att säkra en tillfredsställande kompetensförsörjning? På sätt och vis är

företaget inlåst i en struktur av säsongsberoende, hög personalomsättning, bristande kontinuitet och tidsbrist. En möjlig utväg ligger i kollektiva och på destinationsnivå organiserade satsningar på ledarskap, rekrytering, personalvård och arbetsrotation från säsongsberoende verksamheter till året-runt verksamheter, i kombination med en strategisk utveckling av en året-runtdestination. Detta ställer emellertid krav på det lilla företaget att avsätta tid och resurser, något som motsägs av den inbyggda logiken "ur hand, i mun".

### I vilken mån har företagen möjlighet att kontrollera sin kompetensförsörjning?

Ett viktigt inslag i studien har varit att söka identifiera och analysera vilka strukturella, organisatoriska och företagskulturella hinder och möjligheter som påverkar företagens förmåga att rekrytera, behålla och utveckla kompetent personal. I nedanstående tabell görs ett försök att sammanfatta analysen. De tre aspekterna organisation, företagskultur och struktur (eller strukturell position) kan hållas isär analytiskt och begreppsligt, men i verkligheten flyter de snarare ihop och gränsdragningen mellan det ena och det andra suddas ut.

	Exklusiva storstadshotellet	Internationella hotellkedjan	Säsongshotellet
<b>Organisation</b>	Unikt i sitt slag. En magnet med särskild status.	Geografiskt utspridd nätverksorganisation. Tydliga instrument för kompetensförsörjning.	Litet och säsongsberoende. Svaga instrument för kompetensförsörjning.
<b>Företagskultur</b>	Starka normer och stark kultur kring service, kvalitet och lojalitet.	Dynamisk, komplex och "industriell".	Ur hand i mun. Korta perspektiv.
<b>Strukturell position</b>	God. Storstadsfördelar i form av lokalisering, attraktionskraft och marknad.	God. Geografiska mångfaldsfördelar används för att bygga karriärvägar.	Mindre gynnsam. Avstånd, gleshet, säsong, sårbarhet.

Tabell 5. Faktorer som hindrar/möjliggör för företagen att kontrollera sin kompetensförsörjning. Egen bearbetning.

Det exklusiva storstadshotellets låga personalomsättning, status och symbolvärde, tradition och långsiktighet medför att företaget inte behöver bekymra sig över arbetskraftens rörlighet eller den framtida kompetensförsörjningen. Internutbildningarna håller högsta nivå och kompetent personal dras till hotellet – hit kommer de bästa för att arbeta med de bästa.

Hotellkedjan utgör en dynamisk, expanderande och komplex organisation. Företaget vill vara med och konkurrera om den unga och välutbildade arbetskraften och visar detta genom att utveckla talangpooler, tydliggöra karriärvägarna och etablera samarbeten med olika typer av utbildningsanordnare. Man söker långsiktiga rekryteringar, snarare än tillfälliga

”slit-och-släng”. Företaget försöker optimera den positiva rörligheten, det vill säga inflödet av ny kompetens och den företagsinterna rörlighet som innebär att man behåller kompetens i företaget, samtidigt som man försöker att minimera den typ av rörlighet som innebär att man förlorar nyckelkompetenser. Rörligheten är därmed inkorporerad i företagets kompetensförsörjningsstrategi och kompetensförsörjningsstrategin är i sin tur utvecklad för att bibehålla och stärka konkurrensförmågan. Samarbetet med bland andra Grythyttan, Umeå universitet, samt relevanta gymnasieutbildningar innebär att företaget dels synliggör sig som arbetsgivare, dels har möjlighet att påverka utformningen av den framtida arbetskraften. Även om organisationen är mycket komplex och svåröverskådlig, framstår det som att den internationella hotellkedjan i högre grad än säsongshotellet har kontroll över både arbetskraftens rörlighet och över den långsiktiga kompetensförsörjningen. Det finns en medvetenhet och en apparat för att hantera en kommande generationsväxling inom företaget.

I jämförelse med den internationella hotellkedjan och det exklusiva storstadshotellet, har säsongshotellet en låg grad av kontroll över flödena av arbetskraft. Snarare är företaget beroende av de anställdas nätverk för kommande säsongers rekrytering: Både återrekryteringarna och nyrekryteringar avgörs på Facebook. Säsongshotellet har till skillnad från den internationella hotellkedjan inga etablerade samarbeten med exempelvis utbildningsanordnare vars studenter skulle kunna utgöra en rekryteringsbas. Man har förhållandevis svaga instrument för att kontrollera sin kompetensförsörjning.

### **Hur påverkas företagets innovationsförmåga av arbetskraftsrörligheten?**

Det torde vara uppenbart att de teorier som kopplar samman arbetskraftsrörlighet med kunskapsspridning, innovationsförmåga och konkurrenskraft i sin nuvarande form inte är tillämpliga på alla typer av företag, i alla kontexter. Som redan nämnts ligger fokus på *spridningen* av kunskap. Uppbyggandet av en organisatoriskt situerad kunskap kräver sannolikt ett visst mått av stabilitet över tid, och därmed ett större mått av kontinuitet och *örörlighet bland arbetstagarna*. Teoribildningen kring kluster, arbetskraftsrörlighet, innovationer och konkurrensförmåga tenderar överlag att lägga fokus på föränderlighet, medan kontinuiteten hamnar i skymundan. Det är också intressant hur dessa teorier per automatik förknippar rörligheten med något positivt för individen; det är som att en negativ arbetskraftsrörlighet och en nedåtgående social rörlighet inte existerar. Karriärvägarna går endast åt ett håll.

Intervjuerna i denna studie pekar på att arbetsgivarna söker kontinuitet i relationerna till de anställda, men att det sker på olika sätt: Genom återrekryteringar för säsongshotellet, genom att exempelvis utveckla och tydliggöra de interna karriärvägarna för hotellkedjan, och genom att arbeta med normer och kultur inom det exklusiva storstadshotellet. Arbetsgivarna ger även uttryck för vikten av erfarenhet – detta gäller såväl säsongshotellet som den internationella hotellkedjan. Erfarenheten gäller då inte enbart tidigare branschfarenhet, utan erfarenhet av att ha jobbat i exempelvis kedjan, på säsongshotellet, eller på ett hotell i samma kategori som det exklusiva storstadshotellet.

För säsongshotellet är den mycket höga personalomsättningen ett hinder för tillväxt: De återkommande rekryteringarna och arbetskraftens rörlighet påverkar företagets innovationsförmåga på åtminstone tre sätt: a) genom att rekryteringar är en tidskrävande och kostsam historia, b) genom att "stjäla tid" från andra aktiviteter som skulle kunna innebära lednings- och utvecklingsarbete, och c) genom att upprepat utmana den situerade kunskapen, det vill säga kunskap om rutiner och processer inom företaget liksom kunskap om destinationen. Ny personal ska läras upp vad gäller företaget och hur det fungerar, men framförallt måste de nya lära sig om destinationen och omgivningarna för att kunna hjälpa turisten tillrätta. Varje ny säsong innebär därför att man i princip måste starta om företaget. Nyckeln till att kunna återuppta verksamheten utgörs av de återkommande, av de som förvaltar kunskap om hur saker och ting ska göras och som har god kännedom om destinationen. Personalomsättningen och inflödet av i vissa fall både ung och oerfaren personal innebär att belastningen och ansvaret på dem som återvänder från tidigare säsonger ökar, åtminstone initialt. Nya och tillfälligt anställda saknar kunskap om återkommande gäster; vilka de är och vilka deras preferenser är. De kan inte heller förväntas känna samma lojalitet med företaget och samma personliga ansvar för servicen som exempelvis de anställda på det exklusiva storstadshotellet.

Det exklusiva storstadshotellet har mycket låg personalomsättning, särskilt på tjänstemannasidan. För det exklusiva storstadshotellet är kontinuitet i alla typer av relationer (anställd – arbetsgivare och anställd – gäst) både en förutsättning och en målsättning, eftersom det är vad som bygger upp hotellets servicekvalitet och goda rykte. Återkommande gäster och ett betalstarkt kundsegment som efterfrågar diskretion och professionellt bemötande kräver yrkesskickliga anställda som känner ett personligt ansvar för verksamheten och den service som levereras. Normerna för serviceutförandet är mycket starka. Att tala om innovationsförmåga blir på sätt och vis irrelevant då det gäller ett företag som är unikt i sitt slag, och som snarare förvaltar ett arv än försöker att följa trender.

## 9. Fortsatt forskning

### Flöden, kropp och kompetens

Det tycks finnas en direkt koppling mellan den resande turisten och den migrerade turistarbetaren. Det är intressant att medan vita turistarbetares kulturspecifika kunskaper konstrueras som en tillgång i den kanariska kontexten (Bianchi 2000), definieras samma sorts kompetens, fast hos så kallade internationella migranter som kommer till Storbritannien, som ett potentiellt problem av Williams & Shaw (2011: 40), eftersom "they [international migrants] lack sufficient knowledge of language, culture and institutions to utilise their other skills effectively".

Varför är inte motsvarande kunskapsluckor ett problem för exempelvis briter eller svenskar som reser till Kanarieöarna för att arbeta inom turismnäringen där? En förklaring ligger kanske just i turism- och migrationsflödernas riktning och sammansättning i termer av bland

annat nationalitet och klass; det tycks därmed som om den globala och rörliga eliten som dikterar villkoren på turismens arbetsmarknad och arbetstagarnas kompetenser konstrueras i relation till dessa flöden. Kulturspecifik kompetens och kulturellt kapital har med andra ord en *kropp*. I den bemärkelsen har den kulturspecifika kompetensen bland annat en nationalitet och en hudfärg.

En annan förklaring ligger kanske i begreppen själva och de perspektiv som dessa speglar: Williams & Shaw (2010: 41) använder begreppet "uncommon knowledge", vilket anspelar på *skillnader mellan olika grupper av anställda*. Kulturspecifik kompetens anspelar däremot på *likhet mellan turisten och arbetstagaren*. Den kulturspecifika kompetensen bygger dock med logisk nödvändighet på att det finns skillnader mellan grupper av anställda med olika kulturell bakgrund. Begreppen speglar med andra ord två sidor av samma mynt – *likhet/skillnad i relationen anställd – anställd* och *anställd – turist*. Båda kunskapsformerna antas emellertid vara välgörande för såväl arbetsgivaren (genom potentiellt innovativa anställda), gästen (genom förbättrad service) och den anställde (arbete och inkomst).

I en undersökning av kryssningsindustrin kommer Terry (2011) bland annat fram till att arbetstagare från utvecklingsländer hamnar i positioner och arbeten som innebär sämre villkor, medan kollegorna från i-världen i betydligt högre utsträckning återfinns i ledningspositioner och i positioner som innebär interaktion med gäster. Enligt Terry bygger denna arbetsdelning på kryssningsturistens rasialiserade förväntningar; den västerländske turisten har lättare att acceptera en norsk eller italiensk styrman eller kapten vid bordet, än en motsvarande yrkesperson av filippinskt ursprung. Vidare visar Terry att utseende också spelar in då det gäller rekryteringen av arbetstagare; de anställda inom "hospitality" (hotell och restaurang), det vill säga de som möter gästen, måste vara attraktiva och långa. Personlighet och förmågan att kontrollera sina känslor är en annan aspekt som vägs in i bedömningen av den enskilde arbetstagaren, hävdar Terry. För en person som möter gäst är det viktigt att kunna uppvisa den rätta balansen mellan passivitet och att vara tillmötesgående och socialt kompetent. *Därmed ingår det i den potentiella turismarbetarens anställbarhet och kompetens att ha "rätt" sorts personlighet och "rätt" sorts kropp för den specifika uppgiften.*

Ett exempel på en arbetsdelning som blivit uppenbar i föreliggande undersökning är att tjänstemannasidan domineras av "etniska svenskar" medan det råder en större grad av heterogenitet bland personal i driften. Men även på driftsidan finns en tydlig arbetsdelning där olika kroppar knyts till olika uppgifter och olika rum inom hotellet. Män dominerar i köket, och kvinnor i städ och reception. Restaurangköket utgör ett "farligt" rum med heta ugnar, vassa knivar, en tuff jargon och en hög stressnivå. Det är också ett rum associerat med prestige och prestation. Arbetet i hotellköket kräver ingen direkt interaktion med gästen. Receptionen utgör hotellets hjärta: Centralt placerad, väl upplyst. Den blonda receptionisten befinner sig alltid i offentligheten, där hon genom ett välkomnande leende förkroppsligar hotellets produkt. Till skillnad från kockarna måste receptionisten ständigt interagera med gästerna. Den filippinska städerskan som rullar sin stadvagn genom korridoren, arbetar i den semi-privata sfär som det uthyrda hotellrummet utgör. Hennes arbete synliggörs genom

en bäddad säng, genom en tömd papperskorg, en städad toalett. Arbetet kräver å ena sidan en kropp som orkar med ett fysiskt tungt arbete, å andra sidan måste hon agera med diskretion: Inte genera gästen med sin närvaro.

När det gäller kompetens och vad denna egentligen består i, finns ingen entydig definition. Ibland tycks kompetens handla om formell utbildning och intellektuell kapacitet, ibland handlar det snarare om att tillhandahålla en arbetande kropp för ett tungt, repetitivt arbete. Kontexten avgör. Ett är emellertid klart: Kompetens är ingen formlös massa som existerar i sig självt, utanför oss och våra kroppar. Det är just på grund av att kompetens och (tyst) kunskap är bunden i arbetstagarnas kroppar som arbetskraftens rörlighet har hamnat i fokus för en gren inom den ekonomiska geografin. Inte heller existerar kompetens utanför en samhällelig kontext – kompetens och kunskap konstrueras socialt. Detta får givetvis också konsekvenser i det att vissa kompetenser och kunskaper anses mer värdefulla än andra, vissa betraktas som förvärvade, andra som generiska och så vidare. Föreställningar om kompetens i relation till en specifik yrkeskategori och associerade arbetsuppgifter, kopplas samman med vissa kroppsliga attribut. Det omvända förhållandet gäller också - vissa kroppsliga attribut sammankopplas med särskilda arbetsuppgifter och förmågor. Olika krav och förväntningar finns på den enskilde arbetstagaren beroende på hur varje yrkeskategori är "kodad" i termer av genus, klass, nationalitet, ålder och så vidare (Zampoukos, 2013; Zampoukos & Ioannides, kommande). Jag vill hävda att turism- och migrationsflödena, deras ursprung och sammansättning, bidrar till denna kodning och till uppkomsten av en arbetsdelning på turismens arbetsmarknad där kopplingen mellan rum, kropp, och arbetsuppgift/yrke görs.

Både litteraturen och intervjuerna pekar mot att formell kompetens, exempelvis i form av relevant utbildning, och informell kompetens (exempelvis rätt attityd/personlighet och rätta sortens fysiska attribut) vägs in då man rekryterar och värderar sin personal. Internationell arbetslivsforskning uppmärksammar nu hur så kallad emotionell respektive estetisk kompetens blir en del av företagets rekryteringsstrategier, framförallt inom serviceindustrin. Den emotionella kompetensen handlar om att spegla gästen, att framkalla det för situationen rätta känslouttrycket och att hantera exempelvis missnöjda eller berusade gäster. Estetisk kompetens definieras som de kroppsliga resurser som en (potentiell) anställd förfogar över (exempelvis en behaglig röst, ett vackert leende, eller ett blont hår) och som kan användas i företagets strategier för att förkroppsliga företagets produkt eller service (Hoschild 1983; Witz *et al* 2003; Zampoukos 2013). I en svensk kontext saknas denna typ av forskning, varför forskningen med fördel skulle kunna inriktas mot att närmare undersöka hur kopplingen mellan kropp, kompetens och arbetsuppgift görs i de växande och arbetskraftsintensiva servicenäringarna.

## 10. Käll- och litteraturförteckning

### Intervjuer

#### **Internationella hotellkedjan**

Hotellchef, 2011-10-18.

HR-ansvarig, 2011-10-18.

Distriktschef, 2011-12-12.

Hotelldirektör, 2011-10-19, samt e-korrespondens 2011-11-03.

Annika, ansvarig för revenues distriktsnivå, 2012-05-04.

Nils, ekonomichef, 2012-05-04.

Helena, personalvetare (HR), 2012-05-08.

Thomas, försäljning, 2012-05-08.

Bahar, servitris, 2012-05-09.

Jasna, frukostansvarig, 2012-05-09.

Robert, kock, 2012-05-09.

Cristian, städare, 2012-05-09.

Kemal, hovmästare, 2012-05-09.

Pablo, receptionist, 2012-05-09.

#### **Säsongshotellet**

Platschef, 2013-04-04.

Karin, mellancheff, 2013-04-15.

Petter, allt-i-allo, 2013-04-15.

Louise, servitris, 2013-04-15.

Veronica, receptionist, 2013-04-15.

#### **Exklusiva storstadshotellet**

Personalchef, 2012-05-04.

Avdelningschef/hovmästare, 2013-03-05.



Servitris, 2013-03-05.

## Litteratur

- Ainsworth, Susan & Purss, Alice (2009). "Same time, next year? Human resource management and seasonal workers". *Human Resource Management* 38 (3): 217-235.
- Almeida, Paul & Kogut, Bruce (1999). "Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks". *Management Science* 45 (7): 905-917.
- Atkinson, John (1984). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS report nr. 89, Institute of Manpower Studies.
- Baum, Tom, Amoah, Vanessa & Spivack, Sheryl (1997). "Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9 (5-6): 221-229.
- Bell, Daniel (1974). *The Coming of Post-industrial Society*. London: Heinemann.
- Bianchi, Raoul V. (2000). "Migrant Tourist-Workers: Exploring the 'Contact Zones' of Post-industrial Tourism". *Current Issues in Tourism* 3 (2): 107-137.
- Bienkowska, Dzamila (2007). *Arbetskraftens rörlighet och klusterdynamik. En studie av IT- och telekomklustren i Kista och Mjärdevi*. Geografiska regionstudier nr. 75, Uppsala universitet.
- Blix, Mårten (2013), *Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen. Delutredning från Framtidskommissionen*, Ds 2013:8. Statsrådsberedningen.
- Buultjens, Jeremy & Cairncross, Grant (2004). "Employment Relations in the Resorts of North-East South Wales". *International Journal of Employment Studies* 12 (2): 103-126.
- Castells, Manuel (1999). *Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Cooper, Chris (2006). "Knowledge Management and Tourism". *Annals of Tourism Research*, 33 (1): 47-64.
- Gershuny, Jonathan (1978). *After Industrial Society? The Emerging Self-service Economy*. London: Macmillan.
- Hallin, Carina A. & Marnburg, Einar (2008). "Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research". *Tourism Management* 29: 366-381.
- Hjalager, Anne-Mette (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management* 23: 465-474.
- Hjalager, Anne-Mette (2010). "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management* 31: 1-12.

- Hochschild, Arlie R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Ibert, Oliver (2007). "Towards a Geography of Knowledge Creation: The Ambivalences between 'Knowledge as an Object' and 'Knowing in Practice'". *Regional Studies* 41: 103-114.
- James, Al (2014). "Work-life 'balance' and gendered (im)mobilities of knowledge and learning in high-tech regional economies." *Journal of Economic Geography* 14: 483-510.
- Jansson, Johan (2005). *Internetbranschen i Stockholms innerstad. En studie av agglomerations fördelar, sociala nätverksrelationer och informationsflöden*, Geografiska regionstudier nr. 63, Uppsala universitet.
- Kalleberg, Arne L. (2003). "Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers". *Work and Occupations* 30: 154-175.
- Marshall, Alfred. (1890). *Principles of Economics. Book IV, Chapter X*. London: Macmillan and Co.
- Pinch, Steven & Henry, Nick (1999). "Paul Krugman's Geographical Economics, Industrial Clustering and the British Motor Sport Industry". *Regional Studies*, 33 (9): 815-827.
- Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Porter, Michael E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Power, Dominic & Lundmark, Mats (2004). "Working through Knowledge Pools: Labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters". *Urban Studies*, 41 (5/6): 1025-1044.
- Saxenian, AnnaLee. (1994). *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shaw, Gareth & Williams, Allan (2009). "Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda". *Tourism Management* 30: 325-335.
- Standing, Guy (2007). *The Precariat. The new dangerous class*. London: Bloomsbury Academic.
- Terry, William C. (2011). "Geographic limits to global labor market flexibility: The human resources paradox of the cruise industry". *Geoforum* 42: 660-670.
- Uriely, Natan (2001). "'Travelling workers' and 'Working Tourists': Variations across the Interaction between Work and Tourism". *International Journal of Tourism Research* 3: 1-8.
- Waxell, Anders (2005). *Uppsalas biotekniska industriella system. En ekonomisk-geografisk studie av interaktion, kunskapsspridning och arbetsmarknadsrörlighet*. Geografiska regionstudier, nr. 62, Uppsala universitet.

Williams, Allan M. & Shaw, Gareth (2011). "Internationalization and innovation in tourism". *Annals of Tourism Research*, 38 (1): 27-51.

Witz, Anne, Warhurst, Chris & Nickson, Dennis (2003). "The labour of aesthetics and the aesthetics of organization". *Organization*, 10 (1): 33-54.

Zampoukos, Kristina (2013). "Emotional and aesthetic labour in hospitality". I Giritli-Nygren, Katarina och Fahlgren, Siv (red), *Mobilizing Gender Research. Challenges and Strategies*. Working paper 5. Forum for Gender Studies, Mid-Sweden University.

Zampoukos, Kristina & Ioannides, Dimitri (kommande, 2014). "Making difference in the hotel: Labour Mobility and the Internationalization of Reproductive Work". I Jordhus-Lier, David & Underthun, Anders (red), *A hospitable world? Organizing work and workers in hotels and tourist resorts*. London: Routledge.

### Internet

Andersson, Martin & Thulin, Per (2008). *Globalisering, arbetskraftens rörlighet och produktivitet. Underlagsrapport nr 23 till Globaliseringsrådet*. <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/117373>, nedladdad 2013-12-11.

Besöksnäringens forsknings och utvecklingsfond, BFUF (2014), *Tillväxtverk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023*. [www.bfuf.se](http://www.bfuf.se), nedladdad 2014-03-27.

Nationell strategi för svensk besöksnäring. <http://www.strategi2020.se/>, nedladdad 2014-03-

## 11. Bilagor

### 1. Intervjumanual arbetsgivarrepresentant/personalchef

- Skulle du vilja berätta om företagets kompetensförsörjningsstrategi?
- Vilka problem respektive möjligheter kan du se när det gäller kompetensförsörjningen på kort och lång (10 års) sikt?
- Arbetskraftsrörligheten i den här branschen är generellt sett ganska hög. Hur ser det ut för det här företaget?
- Hur påverkar (o)rörligheten företaget? När är rörligheten ett problem? En möjlighet?
- Vad karakteriserar en god medarbetare? Vilka rekryterar ni och varför?
- Hur kan man göra karriär på företaget? Är karriärvägarna tydliga för de anställda? Hur har din karriär sett ut?
- Är företaget en god och attraktiv arbetsgivare? Hur vill företaget utvecklas som arbetsgivare?
- Lönerna är generellt sett låga: Hur ser det ut på företaget? Hur motiverar man de anställda?
- Man brukar säga att den här branschen domineras av kvinnor, unga och personer med invandrarbakgrund? Återspeglas detta mönster på företaget? Finns det yrkeskategorier eller positioner som domineras av kvinnor eller av män?
- Jag har också, om det visar sig vara möjligt, tänkt göra intervjuer med anställda (olika personalkategorier) för att få lite mer information om hur de tänker om sitt arbete, vilka möjligheter de ser och så vidare. Skulle det vara möjligt, tror du? Kan jag återkomma?

---

## 2. Intervjumanual anställda: Tjänstemän och hotellarbetare.

Kön

Ålder

År i företaget

---

- Kan du berätta lite om ditt jobb för mig – vilka är dina arbetsuppgifter? Tycker du om ditt jobb? Finns det saker som du inte tycker om?
- Hur har ditt arbetsliv sett ut fram till idag? Har du till exempel bytt arbete, bransch, arbetsuppgifter? Varför?
- Har du upplevt några särskilda höjdpunkter under ditt arbetsliv som du kommer ihåg?
- Har du upplevt några särskilda besvikelser under ditt arbetsliv som du kommer ihåg?
- Hur upplever du din arbetssituation idag? Tas din kompetens tillvara, känner du att du blir lyssnad på, kan du göra ett bra jobb?
- Hur tänker du om framtiden? Vilka möjligheter ser du? Vilka hinder?

---

Familjesituation

Utbildning



PART OF  MID SWEDEN UNIVERSITY

[www.miun.se/etour](http://www.miun.se/etour)

Mid Sweden University, 2014:5

978-91-87557-75-0