



Maj 2016

SNS ANALYS

nr 36

Talent management i svenska organisationer

TALENT MANAGEMENT har blivit allt vanligare i svenska organisationer. Bakgrunden är att medarbetares kompetens alltmer kommit att ses som en strategisk tillgång. Arbetsgivare behöver därför investera i att attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna – det vill säga ägna sig åt talent management. Kunskapen om hur talent management praktiseras är dock mycket begränsad, särskilt när det gäller organisationer i Sverige. Denna studie ger en överblick av hur talent management används i Sverige. Den bygger på 56 intervjuer med HR-chefer och andra seniora chefer i 30 organisationer från olika branscher, i såväl privat som offentlig sektor.



FÖRFATTARE

Kajsa Asplund, doktorand i företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm.
Kajsa.Asplund@hhs.se



Pernilla Bolander, docent i företagsekonomi, Handelshögskolan i Stockholm.
Pernilla.Bolander@hhs.se

TALENT MANAGEMENT HAR FÅTT FÄSTE. De studerade organisationerna har infört ett antal konkreta talent management-praktiker, som de betraktar som nya i förhållande till hur man i Sverige hittills har arbetat med HR (Human Resources). Hit hör bland annat inrättandet av talangpooler och utvecklingsprogram för talanger. Dessutom har medvetenheten ökat om vikten av att arbeta aktivt för att stärka medarbetarnas lojalitet.

SÄTTET ATT ARBETA MED TALENT MANAGEMENT SPEGLAR SYNEN PÅ TALANG. Fyra sätt att bedriva talent management identifierades: humanistiskt, konkurrensinriktat, elitistiskt och entreprenöriellt. Vart och ett representerar ett distinkt mönster för organisationernas syn på talang och hur de rekryterar, utnämner och utvecklar talanger och arbetar med karriärutveckling.

ORGANISATIONSKULTUREN PÅVERKAR TALENT MANAGEMENT. Vilket angreppssätt på talent management som en organisation anammar verkar främst bero på organisationens HR-filosofi och kultur. Det är svårt att peka ut en talent management-strategi som generellt mer framgångsrik än en annan. Det är mer relevant att anpassa arbetssättet till organisationens förutsättningar.



SNS ANALYS En stor del av den forskning som bedrivs är vid sin publicering anpassad för vetenskapliga tidskrifter. Artiklarna är ofta teoretiska och inomvetenskapligt specialiserade. Det finns emellertid mycket forskning, framför allt empirisk och policyrelevant sådan, som är intressant för en bredare krets. Målet med SNS Analys är att göra denna forskning tillgänglig för beslutsfattare i politik, näringsliv och offentlig förvaltning och bidra till att forskningen når ut i medierna. Finansiellt bidrag har erhållits från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse. Författarna svarar helt och hållet för analys, slutsatser och förslag.



Att attrahera, utveckla och behålla särskilt duktiga medarbetare ses som avgörande för långsiktig framgång.

Drivkrafter bakom talent management

De senaste åren har talent management seglat upp som en alltmer uppmärksammas fråga i svenska organisationer. Att attrahera, utveckla och behålla särskilt duktiga medarbetare betraktas numera som avgörande för långsiktig framgång.

I takt med att kunskapsintensiv verksamhet blivit en allt större del av ekonomin har dessa frågor – som traditionellt tillhört HR-området – börjat intressera även organisationers högsta ledning.¹ Nyligen publicerades en enkätundersökning som visade att 63 procent av svenska företag ser talent management som en av sina viktigaste strategiska frågor, och att hela 87 procent tror att den blir ännu viktigare i framtiden.²

”Kriget om talangerna”

Begreppet talent management myntades i slutet av 1990-talet, när en grupp amerikanska konsulter från McKinsey skrev en mycket omtalad artikel med titeln ”The war for talent”.³ Författarna menade att den globala kunskapsekonomin, där specifika färdigheter snabbt blir föråldrade och kompetenta människor kan söka sig vart som helst i världen, skulle leda till en kamp om de bästa medarbetarna. De företag som lyckas attrahera och behålla de mest talangfulla personerna skulle bli vinnare i den globala konkurrensen. För att nå dit, framhöll författarna, måste organisationer investera i mer förfinad hantering av talanger.

Vad menas med talent management och talang?

Talent management som koncept fick snart fäste i det amerikanska näringslivet, men blev omtalat i Sverige först i början av 2010-talet. Fortfarande saknas dock en vedertagen definition av begreppet, vilket innebär att olika aktörer kan mena delvis olika saker när de talar om talent management.

En pragmatisk definition är att talent

management omfattar alla de aktiviteter i en organisation vars primära syfte är att attrahera, identifiera, utveckla och behålla medarbetare som anses ha egenskaper som organisationen behöver för långsiktig framgång.⁴

En del forskare och praktiker har kritiserat talent management för att bara vara en ny etikett på något man alltid arbetat med inom företag. Samtidigt menar många att talent management verkligen för med sig nya perspektiv och aktiviteter. För många organisationer innebär det en ny syn på medarbetarna, där inte bara nuvarande prestation anses viktig, utan också framtida potential. En avgörande del av talent management handlar då om att försöka förutsäga vilka individer som i framtiden kommer att kunna åta sig större ansvar och tyngre roller internt. Dessutom medför talent management nya sätt att arbeta på.

Ett exempel är inrättandet av så kallade talangpooler. I dessa ingår medarbetare som anses ha särskilt hög potential. Poolen ska utgöra en primär källa när nya utvecklings- och karriärmöjligheter uppkommer. Ett annat exempel är talangprogram, där medarbetare som anses särskilt viktiga får genomgå diverse utvecklingsaktiviteter som rotationer, utbildningar och coachning, ofta parallellt med sin ordinarie tjänst.

Även begreppet talang saknar en vedertagen definition. Enligt Svenska Akademiens ordlista betyder talang ”begåvning eller fallenhet”, men i det här sammanhanget täcker detta knappast hela begreppet.

Inom forskningen finns en rad teoretiska fält som berör talang, till exempel human resource management (HRM), inlärningsteori och utvecklingspsykologi. Forskare som sammanställt denna litteratur⁵ har framhållit att begreppet talang kräver en rad ställningstaganden: Är talang huvudsakligen medfödd eller förvärvad? Ser talang olika ut i olika sammanhang eller är den konstant? Finns talang hos en liten minoritet eller hos alla människor?

Som vi ska se längre fram påverkar ställningstagandena i dessa frågor hur organisatio-

Är talang huvudsakligen medfödd eller förvärvad?

¹ Se t.ex. Collings och Mellahi (2009).

² Talent Management-barometern 2016 (2016).

³ Chambers m.fl. (1998).

⁴ Tansley m.fl. (2006).

⁵ Se t.ex. Dries (2013), Gallardo-Gallardo m.fl. (2013) och Meyers m.fl. (2013).



Ruta 1: Talang. Ett mångtydigt begrepp.

Källa: Dries (2013), se även Gallardo-Gallardo m.fl. (2013) och Meyers m.fl. (2013).

ner väljer att utforma sin talent management. I rutan ovan sammanfattas fem viktiga dimensioner i synen på talang, där olika organisationer kan inta väldigt skilda positioner.

Forskning om talent management

Sedan tidigt 2000-tal har även forskarvärlden börjat intressera sig för talent management. En stor del av publikationerna har varit normativa i sin ansats, det vill säga de har inriktats på att identifiera det bästa sättet att bedriva framgångsrik talent management.

I den mer teoretiska forskningsinriktningen som brukar kallas strategisk HRM fokuserar man på att modellera talent management i förhållande till affärsstrategi och skapandet av konkurrensfördelar.⁶

En tredje forskningsinriktning, även den till största delen teoretisk, ryms inom ramen för det man brukar kalla internationell HRM –

HR-forskning som fokuserar specifikt på multinationella företags utmaningar. De studier inom detta fält som specifikt handlar om talent management fokuserar ofta på hur det går till att bygga globala talent management-system.⁷

De empiriska studier som gjorts inom ramen för ovan nämnda inriktningar har mestadels fokuserat på att kartlägga vilka bredare utmaningar företagen vill angripa med hjälp av talent management. Däremot har det gjorts betydligt färre studier som undersöker hur företagen faktiskt gör när de bedriver talent management. Fortfarande är väldigt lite känt om hur organisationer går tillväga för att exempelvis identifiera, utveckla och behålla personer som anses vara talanger.

Den empiriska forskning som hittills gjorts har dessutom oftast varit koncentrerad till den nordamerikanska kontexten.⁸ Vi vet betydligt mindre om hur det ser ut när dessa praktiker införs i andra kulturer – inte minst den svenska

Få studier av hur talent management faktiskt utförs.

⁶ Se t.ex. Collings och Mellahi (2009).

⁷ Se t.ex. Schuler m.fl. (2011).

⁸ Collings m.fl. (2011) och Thunnissen m.fl. (2013).



och nordiska.

Idéerna bakom talent management avviker på flera sätt från värden som traditionellt präglar svenskt arbetsliv.⁹ Tanken att organisationer bör identifiera och särskilt premiera en liten elit i arbetsstyrkan rimmar illa med ledord som likvärdighet, ödmjukhet och sammanhållning. Det är lätt att föreställa sig att många svenska organisationer, med sina platta strukturer och sitt fokus på inkludering, skulle se talent management som problematiskt. Samtidigt är det uppenbart att allt fler svenska organisationer faktiskt inför talent management. I vilken utsträckning de anpassar talent management-praktikerna till en mer jämlik kultur har hittills varit relativt outforskat.

Denna brist på kunskap om hur talent management faktiskt praktiseras, i synnerhet i organisationer i Sverige, utgör bakgrunden till studien som vi presenterar i den här skriften.¹⁰

Talent management i svenska organisationer

Studien syftar till att ge en överblick över hur svenska organisationer praktiserar talent management. Totalt genomfördes 56 intervjuer i 30 organisationer som infört talent management. Organisationerna skilde sig åt i hög grad sett till bransch, storlek och globaliseringsgrad. Detta var ett medvetet val för att få en så bred bild som möjligt av talent management-praktiker i Sverige i dag. I tabell 1 presenteras de organisationer som ingick i studien.

Intervjupersonerna var oftast organisationens HR-chef eller en annan senior chef med ansvar för talent management. Intervjuerna följde en mall där vi ställde frågor om organisationens syn på talang, dess praktiker för att rekrytera, identifiera och utveckla talang samt

hur talent management-arbetet var organiserat. Fokus låg genomgående på det konkreta sättet att arbeta, snarare än på konceptuella frågor rörande till exempel strategi. Med tanke på den stora brist på kunskap som råder inom området var intervjuformatet relativt öppet, för att tillåta oväntade och potentiellt förbisedda aspekter.

Intervjuerna var 60–90 minuter långa. De spelades in, transkriberades och analyserades sedan för att identifiera mönster i organisationernas sätt att bedriva talent management.

Fyra angreppssätt

Vi identifierade fyra angreppssätt på talent management bland de studerade organisationerna och har gett dem benämningarna

- humanistisk talent management
- konkurrensinriktad talent management
- elitistisk talent management
- entreprenöriell talent management.

Vart och ett av dem representerar ett distinkt mönster för hur organisationen definierar talang och utför centrala HR-praktiker som rekrytering, talangidentifiering, talangutveckling samt karriärutveckling och successionsplanering. Vi ska nu gå närmare in på de fyra angreppssätten (se tabell 2 för en sammanfattning).

Humanistisk talent management

Det skulle vara problematiskt om talent management bara omfattade en liten andel av våra anställda. En väldigt grundläggande del i vår kultur är respekt för individen. Alla medarbetare är talanger och det finns en plats för alla och alla bidrar till den stora helheten (talant management-ansvarig på fordonstillverkare).

Organisationer med humanistisk talent management har en inkluderande syn på talang där bokstavligen talat *alla* medarbetare anses ha talang. De ser det som att det finns olika typer av talang: vissa medarbetare har ledarskapstalang, medan andra kan ha teknisk eller administrativ talang.

Gemensamt för dessa organisationer är att talent management-arbetet innefattar alla medarbetare. Följande citat är representativt:

Passar talent management-idéer svenska arbetsplatser?

Fyra olika angreppssätt på talent management hittades.

⁹ Berglund och Löwstedt (1996) och Riestola (2013).

¹⁰ Studien genomfördes inom ramen för forskningsprojektet "Quantification in HRM: A study of the practices and consequences of measuring individual employees", som finansieras av Handelsbankens forskningsstiftelser och Riksbankens Jubileumsfond och genomförs av författarna och professor Andreas Werr, samtliga verksamma vid Handelshögskolan i Stockholm. Förutom studien som beskrivs i denna rapport görs även fallstudier som syftar dels till att närmare undersöka hur olika talent management-aktiviteter, till exempel talangidentifiering, går till, dels till att undersöka hur talent management-aktiviteter påverkar medarbetarna.

Tabell 1: Organisationer som ingick i studien

Organisationens bransch	Antal anställda	Närvaro i antal länder	Antal intervjuer	Angreppssätt på talent management (TM)
Bank och finans	18 900	20	5	Konkurrensinriktat
Bank och finans	1 100	4	1	Humanistiskt
Bank och finans	1 200	7	1	Elitistiskt
Bank och finans	29 400	8	1	Konkurrensinriktat
Bygg och konstruktion	18 100	9	1	Humanistiskt
Detaljhandel	7 300	1	1	Humanistiskt
Fordon	1 600	130	1	Konkurrensinriktat
Fordon	40 000	100	3	Humanistiskt
Försvarsmateriel	13 000	20	2	Konkurrensinriktat
Hotell	3 700	10	1	Humanistiskt
Industri	39 800	170	6	Entreprenöriellt
Industri	28 000	40	2	Konkurrensinriktat
Infrastruktur	2 400	5	1	Humanistiskt
IT	6 600	7	1	Humanistiskt
Konsulttjänster (juridik)	120	1	1	Elitistiskt
Konsulttjänster (juridik)	450	3	1	Elitistiskt
Konsulttjänster (PR och kommunikation)	100	1	1	Elitistiskt
Konsulttjänster (revision)	160 000	150	6	Elitistiskt
Konsulttjänster (revision)	190 000	150	1	Elitistiskt
Konsulttjänster (teknik)	15 000	35	1	Konkurrensinriktat
Konsulttjänster (teknik)	9 000	12	1	Humanistiskt
Konsumentvaror	61 000	100	2	Entreprenöriellt
Offentlig sektor	37 000	1	1	Humanistiskt
Offentlig sektor	5 300	1	1	Humanistiskt
Offentlig sektor	10 000	1	2	Humanistiskt
Offentlig sektor	10 300	1	1	Humanistiskt
Råvaror	9 000	45	3	Konkurrensinriktat
Telekom	109 200	180	3	Konkurrensinriktat
Telekom	8 300	10	3	Entreprenöriellt
Turism	77 000	130	1	Konkurrensinriktat

30 svenska organisationer från olika branscher ingick i studien.



Tabell 2: Fyra angreppssätt på talent management

	Humanistisk talent management	Konkurrensinriktad talent management	Elitistisk talent management	Entreprenöriell talent management
Syn på talang	Alla har talang; talang odlas genom att man arbetar med sina intressen Subjekt, inkluderande, förvärvad, output, knuten till specifikt sammanhang	Bara några få har talang; organisationens uppgift är att identifiera dem Subjekt, exklusiv, medfödd, output, kan förflyttas.	Bara några få har talang, men den måste förädlas Subjekt, exklusiv, medfödd, input, kan förflyttas	Alla har möjlighet att bli talanger om de visar rätt drivkraft Subjekt, inkluderande, förvärvad, input, knuten till specifikt sammanhang.
Organisering av talent management	Centraliserad, informella diskussioner, breda kriterier	Centraliserad, strukturerad, tydlig koppling till strategiska mål	Centraliserad, strukturerad men samtidigt styrd av seniora personers bedömningar	Decentraliserad, informell process som bygger på självidentifiering
Nyckelpraktik	Utveckling	Identifiering	Rekrytering	Karriärutveckling

I humanistisk talent management anses alla medarbetare ha talang.

Vi ska inte lägga alla krafter på "high potentials", som bara utgör kanske 5–10 procent av våra medarbetare. Det är när vi gör alla medarbetare bättre som det börjar hända något (talent management-ansvarig på hotellkoncern).

Det finns också en bestämd uppfattning att talang är utvecklingsbart snarare än medfött. Medarbetarnas egna intressen och vilja ses som viktiga för att de ska utveckla sin talang.

Alla ska utvecklas

Inom litteraturen diskuteras ofta beslutet "tillverka eller köpa", det vill säga ska en organisation köpa en viss resurs på marknaden, i det här fallet rekrytera talanger utifrån, eller ska den utveckla den själv?¹¹

Organisationer som tillämpar humanistisk talent management lägger relativt lite kraft på att externrekrytera de allra mest talangfulla medarbetarna. De inrättar heller inte särskilda program för nyrekryterade unga talanger eller "snabbspår" som trainee- eller graduate-program, eftersom de inte vill skilja ut några få individer som mer talangfulla än andra. I stället är den allra viktigaste talent management-prak-

tiken breda utvecklingsinsatser som syftar till att odla och förädla medarbetarnas talanger.

En intervjuperson uttryckte det på följande sätt:

När vi pratar om talanger, då pratar vi verkligen om alla. Vi hade en utmaning i början där många trodde att vi jobbade med att ta fram talanger bara för att nominera till program. Så då fick vi jobba jättemycket med att: nej det är inte därför. Vi ska jobba med alla. Alla ska utvecklas (talent management-ansvarig på konsultföretag inom teknik).

En stor del av lärandet är erfarenhetsbaserat och sker i och genom arbetet. Det kan exempelvis handla om arbetsrotation eller olika former av utmanande uppdrag. Men organisationerna jobbar även med programbaserat lärande, som ofta drivs av interna utbildningsavdelningar. Medarbetarna är inte beroende av att nomineras av chefer, utan har möjlighet att själva söka sig till en relevant form av utveckling.

Karriär utifrån intresse

För att identifiera talang genomför organisationer med humanistisk talent management

¹¹ Se t.ex. Cappelli (2008), Collings och Mellahi (2009) och Stahl m.fl. (2011).

regelbundna talangöversyner, så kallade talent reviews. Syftet är att belysa enskilda medarbetares talang, men lika viktigt är att diskussionerna skapar samsyn bland HR-representanter och chefer.

Diskussionerna är ofta informella och bedömningarna holistiska:

Det är ingen matematisk process. Vi tittar på kriterierna och gör en bedömning. Att vi träffas för en sådan här diskussion är viktigare än att vi har exakta kriterier (talent management-ansvarig på bygg- och konstruktionsföretag).

Ofta omfattar genomgången de medarbetare som själva angivit att de vill utvecklas bortom sin nuvarande roll. Under mötena diskuteras dessa medarbetares prestation och potential, med fokus på potential, med vilket man menar kapacitet att växa. Vissa kan då identifieras som ledartalanger, men man ser till att skapa utvecklingsplaner för alla som uttryckt att de vill utvecklas.

Karriärstrukturerna är ofta relativt löst organiserade på så sätt att karriärer formas mer av medarbetarnas intressen än av på förhand fastlagda karriärvägar. En intervjuperson sade exempelvis:

Det är egentligen du som skapar din egen karriärväg, beroende på vem du är, vilken profil du har, vad du har med dig och vad du vill. Så det är fler dörrar öppna än stängda (talent management-ansvarig på hotellkoncern).

Karriärer kan således vara både vertikala och horisontella, och de värderas lika högt:

Man kan göra karriär på djupet och på bredden – man behöver inte bara bli chef, utan man kan bli specialist, man kan bli mentor. (...) Man kan gå över till en annan avdelning (talent management-ansvarig på kommun).

Organisationens chefer förväntas stötta medarbetarna i deras karriärutveckling. Däremot finns ingen särskild process för tillsättning av talanger på olika positioner, utan vid tillsättning av ledarpositioner förlitar man sig på traditionell successionsplanering, där en eller två tilltänkta efterträdare identifierats till ett fåtal högre positioner.

Konkurrensinriktad talent management

I våra karriärtrappor har vi väldigt tydliga steg; vilken kunskap och egenskaper man ska ha. Men väldigt många stannar ju i stegen. Och jag letar efter dem som ska överst på stegen. De andra, okej, vi hanterar dem (talent management-ansvarig på konsultföretag inom teknik).

I organisationer med konkurrensinriktad talent management är synen på talang mer exkluderande. Det kommer alltid att finnas en liten grupp ”stjärnor” som utmärker sig genom överlägsen prestation och potential. Potential definieras här som medarbetarens förmåga att ta nästa steg upp i hierarkin.

Talang ses som medfödd och med den synen följer uppfattningen att varje enskild medarbetare bara kan nå till en viss nivå. En intervjuperson uttryckte det på följande vis:

Har du det inte så tror jag att det är väldigt svårt. Du måste ha ett embryo i dig. Det är klart att chefer försöker utveckla människor och coacha och så vidare, men vissa når bara dit. Men talanger, de kommer liksom in och lyser från början (talent management-ansvarig på bank).

Talangerna är få

Talent management handlar för dessa organisationer om att satsa extraordinära resurser på dessa få extraordinära individer.

En talang kommer enligt organisationer med konkurrensinriktad talent management att vara en talang oavsett vilken organisation han eller hon arbetar i. En konsekvens av denna syn är att man anser sig ”kriga” om talangerna med andra arbetsgivare. Stort fokus läggs på externrekrytering till samtliga nivåer.

Att det finns ”snabbspår” ses som en nyckel till att rekrytera lovande unga talanger. Förväntningen är att dessa unga talanger ska klättra snabbt i hierarkierna och bli organisationens framtida ledare. Däremot lägger man relativt lite fokus på talangutveckling.

De utvecklingssatsningar som ändå görs består oftast av högstatusprogram som deltagare nomineras till av sina chefer. Även om programmen givetvis utvecklar kunskap och

Tydliga karriärsteg inom konkurrensinriktad talent management.

Extraordinära resurser satsas på de identifierade talangerna.



färdigheter är det symboliska värdet minst lika viktigt: programmen får talangerna att känna sig sedda och uppskattade, och anses bidra till att de blir mer lojala med organisationen.

Objektiv bedömning

Årliga talangöversyner för att identifiera talanger genomförs i betydligt större omfattning och mer strukturerad form i organisationer med konkurrensinriktad talent management än i organisationer med humanistisk talent management. Kriterierna för prestation och potential definieras tydligt, och ofta görs genomgångarna på alla nivåer i organisationen, så att samtliga medarbetare kategoriseras i en matris.

Chefernas bedömningar kalibreras för att skapa så objektiva bedömningar som möjligt. En intervjuperson berättade till exempel:

Utan kalibrering skulle det bli för subjektivt. Olika chefer har olika sätt att bedöma prestation och olika sätt att sätta mål, så vi har sagt att den här bedömningen ska man göra i ledningsgruppen så att alla har möjlighet att ge input på varje medarbetare och också jämföra dem med varandra (talent management-ansvarig på bank).

På organisationer med konkurrensinriktad talent management placeras medarbetare i talangpooler.

Syftet med denna ofta väldigt resurskrävande process är att identifiera dem som är allra mest lovande för att placera dem i talangpooler och därefter använda särskilda riktade insatser. Det är ofta enbart medarbetare i talangpoolerna som kan nomineras till program.

Tydliga karriärvägar

I dessa organisationer finns väldigt tydligt definierade karriärvägar, som ofta består av olika spår för ledare, projektledare och specialister. Talanger följer karriärvägen för ledare och förväntas snabbt avancera uppåt. Ansvar för talangernas karriärer ligger i stor utsträckning på organisationens högsta chefer, som förväntas erbjuda dem intressanta positioner. Även detta, att matcha talanger med lediga ledarskapspositioner i organisationen, är en tidskrävande process, men ledningen ser en fördel i att de kan försäkra att talang används på det sätt som är optimalt för organisationen:

När vi jobbar med vår talangpool så jobbar vi aktivt med att lägga det stora pusslet så vi har

rätt person på rätt plats, så att vi kopplar våra aktiviteter till vår affärsplan, så att våra talanger jobbar med rätt saker så att de har möjlighet att växa och utvecklas och nå våra mål (talent management-ansvarig på bank).

Elitistisk talent management

Vi rekryterar väldigt duktiga medarbetare och bland dem finns en grupp som är exceptionella. Förutom att de gör bra ifrån sig i det dagliga, så ser vi att de har en potential att bli partners i vår firma. Det är den gruppen som vi jobbar med och som vi identifierar som vår "talent pool". Det handlar om de personer som vi tror verkligen kan göra skillnad i ett ledar- och affärsmässigt perspektiv (talent management-ansvarig på konsultföretag inom revision).

Organisationer med elitistisk talent management ser talanger som *crème de la crème*. Genom den selektiva rekryteringsprocessen ser man till att enbart anställa de bästa, men även i en sådan organisation finns det några som är de bästa av de bästa.

Talangdefinitionen kopplas till den partnermodell som dessa organisationer ofta har, det vill säga talanger är de medarbetare som har potential att bli partner i firman. Motivation är därmed en viktig del i att vara talang, då arbetsförhållandena i dessa organisationer är ökänt tuffa.

Rekrytering i fokus

Den mest centrala talent management-praktiken är, som redan antytts ovan, rekrytering. Följande citat är illustrativt:

Våra processer för rekrytering och urval är en jättekritisk punkt. Processen är väldigt noggrann. Vi lägger ner mycket tid och kraft. Vi ska ha de bästa. Det är en ganska elitistisk miljö här (ansvarig på konsultföretag inom juridik).

Organisationerna rekryterar nästan enbart direkt från universitet och högskolor, och de flesta som når toppen har arbetat i samma företag under hela karriären. Enbart studenter med högsta betyg från de bästa lärosätena kommer i fråga.

Stort fokus läggs även vid talangutveckling.

Även om talang ses som medfödd menar man att talang måste "förädlas", och där spelar organisationen en viktig roll:

Man kan säga så här: vi är väldigt selektiva när vi rekryterar, och sedan omvandlar vi dem från puppor till fjärilar (ansvarig på konsultföretag inom revision).

Utveckling genom erfarenhet

Utveckling av talanger sker nästan uteslutande genom erfarenhetsbaserat lärande. I vissa organisationer tilldelas varje talang en senior kollega, ofta en som är partner i firman, som får i uppdrag att vaka över talangens utveckling, i andra förväntas talanger däremot själva hitta en partner som kan ta honom eller henne under sina vingar.

Oavsett vilket är en stark relation till en partner en nyckel till att få ta del av viktiga möjligheter till utveckling och lärande:

Det är partners som ser till att du får följa med på pitchmöten, utlandsresor och konferenser. De kan låna ut dig till ett annat kontor. Det kostar jättemycket pengar så det får inte vem som helst göra. De ser till att du får jobba med mer prestigefyllda och kanske lite roligare uppdrag. Och de kan ge mer eget ansvar. De kan lämna över ett uppdrag eller en klient (ansvarig på konsultföretag inom juridik).

En enda karriärtrappa

I dessa organisationer finns endast en karriärtrappa, som vanligtvis består av fyra eller fem steg med tillhörande titlar. Alla medarbetare följer således samma trappa, och måste avancera för att kunna stanna kvar i företaget. Matchning av talanger mot lediga positioner sker därför inte i dessa organisationer, utan som vi redan har konstaterat sker i stället karriärutveckling genom att talanger tas under partners vingar. Det finns således inte några centralt organiserade talangpooler.

Talangidentifiering sker när partners träffas för att diskutera medarbetarnas prestation och potential. Prestation definieras med hjälp av tydliga kriterier, till exempel projektresultat, klienthantering och försäljning. Potential i sin tur definieras i regel som framtida kapacitet att

bidra till affären.

Samtliga medarbetare får en slututvärdering och jämförs explicit med varandra:

I slutändan blir det en jättekalibrering då man jämför alla medarbetare med varandra. Din placering är i relation till de andra. Det är som en tävling kan man säga. Ett hundrameterslopp, vem kommer först? (talent management-ansvarig på konsultföretag inom revision).

De som hamnar högst i rangordningen kan befordras, och får också tillgång till den typ av erfarenhetsbaserat lärande som beskrivits ovan. Talangidentifieringsprocessen framstår som väldigt strukturerad och transparent i och med att den bygger på ett komplext system av kvantifierbara kriterier som är välkända i organisationen. Trots det beskrivs den samtidigt som svår att helt specificera.

Intervjupersonerna betonar att det handlar om att göra en bedömning:

Vissa blir valda, andra blir inte valda. Och varför man inte blir vald, det kan lika gärna vara att man är en tråkig typ, som att man inte är särskilt bra på sitt jobb. Visst, det är ett jättesvårt beslut men så utkristalliseras det här ganska tydligt. Det finns inga absoluta kriterier, utan det är mycket en känsla (talent management-ansvarig på konsultföretag inom PR och kommunikation).

Entreprenöriell talent management

[Företaget] är fortfarande rätt entreprenörsaktigt. Jo, vi har talent management. Men vi är inte som ett konsultbolag där: okej, du gör detta och sedan är det nästa block och sedan nästa block. Den typen av förutsägbarhet finns inte alls. Jag tycker att vi har lyckats rätt så väl med att använda det som alltid har varit en av våra styrkor, att det har varit högt i tak och att om man tar för sig så finns det möjligheter (talent management-ansvarig på konsumentvaruföretag).

Organisationer med entreprenöriell talent management har en relativt inkluderande syn på talang. Man hävdar inte att alla medarbetare är talanger, men man framhåller att alla medar-

Organisationer med elitistisk talent management menar att talang måste förädlas.

Inom elitistisk talent management följer alla medarbetare samma karriärsteg.



Inga formaliserade strukturer för karriärutveckling inom entreprenöriell talent management.

Talanger är personer som tar för sig, enligt det entreprenöriella synsättet.

betare har potential att utvecklas till talanger.

En intervjuperson uttrycker det så här:

Det är klart att man måste vara intelligent och smart, och de flesta människor är det. Men det handlar om att hamna i rätt miljö att verka i. Jag tror verkligen att alla kan blomma. (...) Jag tror verkligen att attityd föder resultat – och då blir man en talang (talent management-ansvarig på konsumentvaruföretag).

Framåtanda premieras

Dessa organisationer ser det alltså som att talang uppvisas genom att en individ tar på sig uppdrag och lyckas med dessa. Talang handlar mer än något annat om framåtanda:

En talang är någon som har ett driv och en vilja att utvecklas. Oavsett vad och var faktiskt. (...) De kan vara väldigt basic, men har en enorm aptit och den här glöden (talent management-ansvarig på telekomföretag).

Rekrytering betonas inte i organisationer med entreprenöriell talent management. Man tar snarare avstånd från "kriget om talangerna" och understryker att det inte gynnar någon att alla jagar samma personer. Precis som i humanistisk talent management tar man också avstånd från att inrätta snabbspår för talanger. I entreprenöriell talent management beror det inte så mycket på att man är emot kategorisering i sig, utan mer på att man vill undvika att sätta vissa medarbetare i "gräddfilen" innan de ens hunnit bevisa vad de kan.

I stället satsar man på att utveckla talang inom organisationens väggar genom att erbjuda alla medarbetare ett brett spektrum av uppdrag och utmaningar. Det kan till exempel handla om projektledaruppdrag, utlandsuppdrag eller resultatansvar.

Utveckling sker alltså framför allt genom erfarenhetsbaserat lärande:

Vi säger inte: "Du har nu blivit uttagen till talangpoolen, så nu kommer jag att samla ihop dig och alla andra talanger och skicka er på den här fantastiska utbildningen." Då kommer de ju förvänta sig att vi gör det, och vi har inga sådana utbildningar. I stället säger vi bara: "Du är fantastisk. Jag kommer att ge dig ännu mer att göra." Det är det vår talangutveckling går ut på (talent management-ansvarig på telekomföretag).

Viktigt att ta för sig

Entreprenöriell talent management finns ofta i decentraliserade organisationer som undviker att bygga upp centrala processer, inte minst inom HR. Följaktligen genomför man inte formaliserade talangöversyner.

I stället är talangidentifiering en informell process som bygger på att individen själv kliver fram:

Du är i förarsätet vad gäller din karriär, ditt liv och din utveckling. Du kan inte sitta och vänta på att jag som chef ska komma till dig. (...) Det är du som måste komma till mig och säga "Jag är faktiskt rätt bra, jag kan göra det här och det här". Då säger jag "Jaha, det här var en ambitiös person, och hon levererar – jag tror hon är en topptalang" (talent management-ansvarig på telekomföretag).

Talanger är alltså personer som tar för sig och bevisar att de "förtjänar" att ses som talanger.

Den decentraliserade organisationsstrukturen gör också att det inte finns formaliserade strukturer för karriärutveckling och successionsplanering. Ändå räknas karriärutveckling och successionsplanering som den viktigaste talent management-praktiken i entreprenöriell talent management.

Helt centralt för denna praktik är den öppna interna arbetsmarknaden. Det innebär att det finns gott om uppdrag och utvecklingsmöjligheter tillgängliga för medarbetarna, inte bara några få som är inkörsport till talangutnämning. Det innebär också att alla kan söka sig till sådana uppdrag, inte bara vissa på förhand utvalda talanger.

En intervjuperson beskriver det på följande sätt:

Det som är så häftigt med [företaget] är att vi verkligen har open labor market här. Vartenda jobb som är tillgängligt inom koncernen måste upp på intranätet och det ska vara synligt. (...) Det är inte så att man måste kunna en massa kodord och snack, att man ska känna folk och veta vem man ska ta rygga på (talent management-ansvarig på konsumentvaruföretag).

Talent management har fått fäste

Att talent management har fått fäste i såväl den svenska företagsvärlden som i offentlig sektor är tydligt. Ett antal konkreta talent management-praktiker har införts i de studerade organisationerna, även om många anser sig ha mycket kvar att göra. Av omfattningen att döma handlar det om ansevärda resurser som investeras i talent management.

Studien visar också att organisationerna verkligen uppfattar talent management som något nytt i svensk HR-praxis, och inte bara som ”gammalt vin i nya flaskor”. Många av intervjupersonerna framhöll exempelvis att aktiviteter som inte tidigare använts har tillkommit. Hit hör en utbredd användning av talangpooler och särskilda utvecklingsprogram för medarbetare som anses ha hög potential.

På ett mer abstrakt plan har talent management också inneburit ett nytt tankesätt för många organisationer. Där man tidigare dragit sig för att skilja ut vissa medarbetare som särskilt duktiga eller viktiga har man nu börjat ha de glasögonen på sig i allt högre utsträckning. Dessutom är man på ett nytt sätt medveten om att medarbetare i dag inte med automatik är lojala mot arbetsgivaren, utan behöver erbjudas kontinuerlig utveckling för att vilja stanna kvar.

Hur bestäms talent management-angreppssätt?

En intressant fråga är förstås om det går att koppla de identifierade angreppssätten på talent management till exempelvis olika branscher eller faktorer som storlek och ägarform. Studiens uppläggning tillåter inte att vi drar några slutsatser av den typen med säkerhet. Det vi kan säga är dock att vi såg få tydliga tendenser till sådana samband i materialet. Visserligen har samtliga fyra organisationer inom offentlig sektor anammat ett humanistiskt angreppssätt. Troligtvis kräver vidare entreprenöriell talent management att organisationen är i tillväxt; annars är det svårt att erbjuda medarbetarna den typen av uppdrag som angreppssättet bygger på. Helhetsintrycket är dock att variationen

med avseende på ovan nämnda aspekter är stor. Till exempel finns bank- och finansbranschen representerad i tre av fyra angreppssätt, och det finns såväl stora som små organisationer som implementerat vart och ett av angreppssätten, även det entreprenöriella.

I stället verkar det vara *synen på talang* som mest påverkar vilken typ av talent management organisationerna implementerar. Synen på talang är i sin tur starkt präglad av den bredare HR-filosofin och organisationskulturen.

Talent management som passar kulturen

En slutsats som kan dras av ovanstående är att det är svårt att tala om ett angreppssätt på talent management som generellt mer framgångsrikt, så kallad best practice. I stället är det mer relevant att anpassa praktikerna till den enskilda organisationens förutsättningar, till exempel affärsstrategi, HR-strategi, kultur och värderingar.

De organisationer i studien som var nöjda med sin talent management hade vitt skilda praktiker och tillvägagångssätt, men förenades av att de fått praktikerna att stämma överens med organisationskulturen och dess grundläggande värderingar. Detta är intressant eftersom talent management som begrepp är sprungit ur konsultvärlden, och därför ofta har marknadsförts i en enhetlig form som antas fungera för i stort sett alla organisationer. Den här studien talar för att en mångfald av angreppssätt är av godo.

En närliggande fråga är om det går att koppla de olika talent management-typerna till organisationers framgång i termer av till exempel produktivitet, lönsamhet eller överlevnad. Det har visat sig notoriskt svårt att fastställa sådana samband inom HR-forskningen, och talent management är inget undantag i det hänseendet. Den främsta förklaringen är att HR är en social process som inbegriper en rad olika aktörer vars interaktion är oerhört komplex: praktikerna genomgår till exempel betydande förändringar när de översätts från idé till implementerade aktiviteter. I ett ytterligare steg kan dessutom samma aktivitet upp-

Synen på talang avgör valet av angreppssätt.

Medarbetare är i dag inte med automatik lojala mot arbetsgivaren.



fattas på olika sätt av olika medarbetare, och därför leda till varierade reaktioner. Att koppla olika angreppssätt på talent management till organisationers framgång på ett direkt och mätbart sätt är därmed en stor utmaning, som dock säkerligen kommer att tas an med tiden, såsom den gjorts inom HR-forskningen.¹²

Svensk talent management?

Studien väcker också frågan om det går att tala om en specifik ”svensk” form av talent management. Som nämndes inledningsvis går talent management delvis stick i stäv med värden som traditionellt ansetts prägla svenskt arbetsliv, men trots det kan vi se en tydlig trend att organisationer inför dessa processer.

Det humanistiska angreppssättet skulle kunna ses som ett försök att förena traditionell svensk organisationskultur med de nya krav som talent management ställer. Att det förekommer diskussioner om inkluderande former av talent management även i den internationella litteraturen¹³ talar emot att det skulle handla om en specifik ”svensk” form av talent management. En möjlig hypotes är däremot att det humanistiska angreppssättet är särskilt vanligt förekommande i Sverige, något som framtida forskning skulle kunna undersöka.

Frågan är också om det humanistiska angreppssättet är en mogen och stabil ny typ av talent management som kommer att bestå sida vid sida med andra former, eller snarare ett första steg på vägen mot en mer differentierande talent management.

Bland de organisationer som klassificerades som humanistiska i sitt angreppssätt fanns en del som tydligt verkade ha landat i detta arbetssätt och tillhörande filosofi. Det fanns dock även organisationer som uttryckte att de ännu bara påbörjat arbetet med att implementera talent management, och mer såg det som att organisationskulturen omöjliggjorde ett snabbt införande av strukturerade proces-

ser med exkluderande inslag. I framtiden såg man dock framför sig ett mer strukturerat och formaliserat talent management-system. Med andra ord finns det all anledning att fortsätta följa utvecklingen av svenska organisationers talent management-arbete även framåt.

Framtida forskning

Studien som presenterats bidrar med en överblick över hur talent management praktiseras i svenska organisationer. Syftet har också varit att öka förståelsen för hur olika organisationers talent management skiljer sig åt. Behovet av fortsatt forskning om talent management är stort. Till att börja med behövs forskning som omfattar ett större antal organisationer och genomförs i olika nationella och kulturella sammanhang. Sådan forskning skulle kunna undersöka om dessa fyra angreppssätt återfinns i andra sammanhang, hur vanliga de är och om det finns ytterligare angreppssätt. Den skulle också kunna titta djupare på vilka faktorer som påverkar val av angreppssätt.

Vi behöver även förstå de praktiker som ingår i talent management på ett djupare plan. Exempelvis är det fortfarande till stor del okänt hur de beslutsprocesser där man utser talanger går till. Ofta utgår organisationerna från formaliserade kriterier, men dessa måste ofrånkomligen tolkas i den konkreta valsituationen. Här finns behov av fler ingående närtudier.

Vidare har vi fortfarande mycket begränsad kunskap om hur talent management påverkar medarbetarna. Det gäller både dem som identifieras som talang och dem som inte identifieras. Att undersöka detta är ett sätt att närma sig frågan om kopplingen mellan talent management och organisationers framgång, där man tänker sig att de önskade organisatoriska effekterna av talent management uppstår genom effekter på medarbetarna – exempelvis ökad motivation och lojalitet. Till dags dato är det dock till stor del okänt om talent management leder till de effekterna, och om det finns andra, oförutsedda konsekvenser. Det finns bland annat en studie som pekar på att ”nettoeffekten” av exkluderande talent management-initiativ på medarbetarnas engagemang kan vara negativ, det vill säga

Begränsad kunskap om hur talent management påverkar medarbetarna

¹² Se t.ex. Boxall och Purcell (2016) för en diskussion om ”black box-problemet”, dvs. svårigheterna att mäta effekterna av HR-aktiviteter. Se Jiang m.fl. (2012) för ett meta-analytiskt försök.

¹³ Se t.ex. Meyers och van Woerkom (2014) och Swailes m.fl. (2014).

de positiva effekterna hos dem som identifieras som talanger är mindre än de negativa effekterna hos dem som inte identifieras.¹⁴ Och studier som undersökt om utsedda talanger är mer benägna att exempelvis acceptera högre prestationskrav har visat motstridiga resultat.¹⁵ Här behövs mer forskning, gärna både kvalitativ och kvantitativ.

Till organisationer som ska införa talent management

Vår förhoppning är att studien som presenterats här även ska kunna stödja chefer i organisationer som ska införa talent management. Dels visar studien på vikten av att chefer börjar med att reflektera kring och medvetandegöra synen på talang och hur den hänger ihop med den bredare HR-filosofin och organisationskulturen. Dels visar den på att talent management kan utformas på olika sätt och på så sätt ge insikter i viktiga beslut som måste fattas vid införande av talent management, till exempel om organisationen i huvudsak ska rekrytera talanger på den externa marknaden eller om den själv ska utveckla talanger.

Referenser

- Berglund, J. och Löwstedt, J. (1996). "The fate of HRM in a 'folkish' society", s. 215–243, i Clarke, T. (red.) *European Human Resource Management: An introduction to comparative theory and practice*. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. och Sumelius, J. (2013). "Talent or not? Employee reactions to talent identification", *Human Resource Management*, 52, 195–214.
- Boxall, P. och Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. och Michaels E. G. (1998). "The war for talent", *The McKinsey Quarterly*, nr 3, 44–57.
- Collings, D. och Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H. och Vaiman, V. (2011). "European perspectives on talent management", *European Journal of International Management*, 5(5), 453–462.
- Dries, N. (2013). "The psychology of talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A. och Pepermans, R. (2014). "Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract", *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5), 565–581.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. och González-Cruz, T. F. (2013). "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. och Baer, J. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms", *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Marescaux, E., De Winne, S. och Sels, L. (2013). "HR practices and affective organizational commitment: (when) does HR differentiation pay off?", *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- Meyers, C. och van Woerkom, M. (2014). "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda", *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, C., van Woerkom, M. och Dries, N. (2013). "Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.

Viktigt att chefer reflekterar kring synen på talang.

¹⁴ Marescaux m.fl. (2013).

¹⁵ Se t.ex. Björkman m.fl. (2013) och Dries m.fl. (2014).



- Riestola, P. (2013). *Chefi en högpresterande kultur: Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter*. Karlstad: Karlstad University Studies 2013:39.
- Schuler, R., Jackson, S. och Tarique, I. (2011). "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. och Wright, P. (2011). "Six Global Practices for Effective Talent Management", *MIT Sloan Management Review*, 53(2).
- Swales, S., Downs, Y. och Orr, K. (2014). "Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities", *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
- Talent Management-barometern 2016 (2016). Stockholm: Stardust Consulting.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. och Turner, P. (2006) "Talent management: Understanding the dimensions", s. 1–16 i CIPD (red.), *Change Agenda*. London: CIPD.
- Thunnissen, M., Boselie, P. och Fruytier, B. (2013). "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach", *Human Resource Management Review*, 23 (4), 326–336.