



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

ETT FÖRSVENSKAT TALENT MANAGEMENT

Utifrån icke- praktikers synvinkel

KLARA ERIKSSON

Akademien för hälsa, vård och välfärd
Magister
15 HP
Ledarskap och arbetsliv
PSA307

*Handledare: Anna Larsson
Examinator: Farah Moniri*

Datum: 2015-06-05

SAMMANFATTNING

Talent Management (TM) har ett amerikanskt och elitistiskt ursprung. Sedan ett av världens största konsultföretag publicerade begreppet på den amerikanska arbetsmarknaden, har företags sökande efter talanger spridits. När globaliseringen tar tag i Sverige, gör managementstrategierna likaså. Området är för många praktiker obebändert. De som istället blir till experter och anammar teorin är icke-praktiker. Syftet med denna studie var att skapa en djupare förståelse av TMs spridning via icke-praktiker. Detta förverkligades genom att intervjua 2 svenska forskare och 6 konsulter med utgångspunkt i två kvalitativa analysdimensioner: En fenomenologisk (analys 1) och en diskursiv (analys 2). Det sistnämnda ägnades enbart åt konsulterna i studien. Resultatet från analys 1 visade på att TM som begrepp har "försvenskats", och många gånger korrigerats för att anpassas efter den kollektivistiska kontexten. Resultatet från analys 2 visade på att konsulter i Sverige utövar en spridning av TM via deras sociala handlingar och expertingivande inverkan på svenska företag. Slutsatsen var att TM tros spridas till fler företag och branscher i Sverige, med anledning av den svenska arbetsmarknadens moderniserade utveckling och hur den yngre generationen allt mer lämnar det kollektivistiska tänket i förmån för TMs elitistiska ändamål. Spridningen kan även hänföras till begreppets reformlösande effekt och konsulters vilja att inverka på företags affärs mål och ledning. Ett dilemma som upptäcktes gällande TM etablering i Sverige är att strategierna kräver en transparens vid etablering, samt ett undvikande av ordet "talang".

Keywords: human resource, management consulting, management fashions, talent management, översättning

ABSTRACT

The concept of Talent Management (TM) has an American and elitism origin. Since one of the world's biggest consultant agencies published the concept, the search for talents has spread. Strategic Management trends were developed in Sweden due to the process of globalization, but for a vast majority of the Swedish companies and practitioners the concept is still unknown. The Swedish experts are in this case the ones closer to the theory as non-practitioners. The purpose of this study was to gain a deeper understanding of how the concept is being spread by researchers and consultants. For this purpose, 2 researchers and 6 consultants were interviewed and the data was analyzed using two qualitative approaches: a phenomenological and a discursive analysis. The result indicated that the concept of TM have evolved into a Swedish version, and thereof been adapted to the collectivistic context. The result also showed that the Swedish consultants both create and spread the concept in the Swedish labor market. It was concluded that TM will keep spreading across companies and industries in Sweden for two reasons: 1) the development of the Swedish labor market, and 2) the younger generation is leaving the collectivistic mindset. The result implies primarily on two establishment dilemmas in Sweden: the requirement of a transparency in the establishment within companies, and also an avoidance of the term "talent".

Keywords: human resources, management consulting, management fashions, talent management, translation

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Avgränsningar	4
2. TIDIGARE FORSKNING	4
2.1 Definition strategiskt management.....	4
2.2 Management strategiers utveckling	4
2.3 Managementstrategiers etablering via konsulter.....	6
2.4 Homogenisering kontra kontekstualisering	8
2.5 Personaladministration till Human Resource.....	8
2.6 HR till Human Resource Management.....	9
2.7 HRM till Talent Management.....	10
2.8 Den svenska kontra den amerikanska kontexten	12
3. METOD	12
3.1 Forskningsmetod	12
3.2 Urval och Procedur	13
3.3 Material	14
3.4 Analysbearbetning	15
4. RESULTAT	16
4.1 Talent Management som begrepp	16
4.1.1 <i>Talent Managements som försvenskat från ett forskningsperspektiv</i> 16	
4.1.2 <i>Talent Managements som försvenskat från ett konsultperspektiv.....</i> 18	
4.1.3 <i>Talent Management- ett nytt begrepp på en gammal praktik.....</i> 19	
4.2. Talent Management som ett fenomen	21
4.2.1 <i>Svenska konsulter inverkan på TMs spridning</i> 21	
5. DISKUSSION	23
5.1 Resultatdiskussion.....	23
5.2 Metoddiskussion	28
5.3 Forskningsetiska synpunkter.....	29
5.4 Egna reflektioner och vidare forskning.....	30

6. SLUTSATS	30
BILAGA	1
MISSIVBREV	1
INTERVJUGUIDEN	1

1. INLEDNING

Det är debatterat hur globaliseringen inverkar på management strategier världen över (Boglund, Hällstén, & Thilander, 2013; Bolander, Asplund, & Werr, 2014; Collings, 2014; Crucini & Kipping, 2001; Wikström & Martin, 2012). Strategier får ökad betydelse när affärsvärlden globaliseras och företag febrilt försöker hänga på de senaste strategitrenderna för att behålla en konkurrenskraft. I det här sammanhanget skapas även frågor kring kontextens inverkan på användandet av globala strategier och trender samt vad som inverkar etableringen av strategierna på lokal nivå. Forskning inom området visar på att managementkonsulter är en stor inverkan av att dessa strategier etableras, samt att de behöver anpassa globala strategier för att vinna legitimitet på företag (Røvik, 2008).

Vid en marknadsanalys gjord av PA Consulting 2013 pekade resultatet på en ökning av företags användning av konsulter. Detta med koppling till globaliseringens förändrade villkor och förutsättning för väletablerade företag att kunna parera mellan alla förändringar, bland annat på grund av en snabb teknisk utveckling och produktlivscyklar som blir kortare. Under 2012-2013 ökade omsättningen för de åttio största managementkonsultbolagen i Sverige med sex procent. Företags kostnadsmedvetenhet är fortsatt hög, men ändå visar trenden på investeringsvilja (PA Consulting, 2013). Sen 1980 har även fem av världens största managementbolag haft en årlig tillväxt på 20 % och branschen ses idag som en av mest attraktiva karriärsvägar av högpresterande studenter världen över, vilket tros förutspå en fortsatt hög tillväxt för branschen.

Managementbolag och konsulter står traditionellt för att hjälpa företag till en hållbar affärsnytta via strategier av modernt slag. De följer trender och visar vägen i förändring med hjälp av tillvägagångssätt presenterade av såväl forskning som "best practices" exemplifierade av globala spelare. Strategierna har sedan 1980-talet exploderat i dess antal och utformningar. Deras innovativa utformningar syftar även till att nå en bred publik (Clark, 2004). Strategierna berör såväl företags ekonomiska och finansiella förhållanden som hur avdelningar ska utforma deras marknadsföring eller personalhantering (Nag, Hambrick, & Chen, 2007). Hur och vilka strategier som utformas går i linje med aktuella trender.

Human Resources (HR) är en funktion som skapat många trender kring de senaste decennierna (Berglund, 2002). Dave Ulrich var en av de första som planlade hur HR skulle integreras med affärsmålen under 90-talet, därav transformerade HR arbetet till en managementstrategi färdig för företag att investera i (Ulrich & Brockband, 2005). HR blev till *Human Resource Management* (HRM) och definierades som behovet av att företaget behöver utveckla strategiskt långsiktiga lösningar kopplat till de mänskliga resurserna. Begreppet HRM ses som en typ av ideologi med syfte att reglera anställnings- och ledningsformer för att nå effektivitet inom organisationen (Boglund et al., 2013).

Ett begrepp som blivit globalt känt via det globala managementbolaget McKinsey och boken "The war for Talents" (1998) är *Talent Management* (TM). En managementstrategi som kan ses som en utveckling av tidigare HR- och HRM strategier. Ett citat utdraget från denna bok beskriver hur titeln på boken och TM skulle komma att bli till en global affärsstrategi:

You can win the war for talent, but first you must elevate talent management to a burning corporate priority. Then, to attract and retain the people you need, you must create and perpetually refine an employee value proposition: senior management's answer to why a smart,

energetic, ambitious individual would want to come and work with you rather than with the team next door. That done, you must turn your attention to how you are going to recruit great talent, and finally develop, develop, develop! (Chambers, Foulon, Handfield- Jones, Hankin & Michaels 1998, s. 1.)

TM beskriver ett fenomen som tagit Human Resources och HRMs utmaningar av globaliseringens inverkan under samma paraply, och transformerat det till en managementstrategi. Begreppets främsta budskap handlar om företags förmåga att locka, behålla och utveckla personalresurser som en av de viktigaste faktorerna för en stark konkurrenskraft. Begreppet har sedan några år tillbaka slagit hårt i Sverige och universella verktyg utvecklade från McKinseys bok finns färdiga att tillämpas. Stor del av tillgänglig litteratur är amerikansk och någon entydig definition av begreppet saknas. Men trots det är strategin identifierad av svenska ledande affärsmän och HR direktörer som en av de största framgångsnycklar för företag att engagera sig i (Jensen, Casserlöv, & Dahllöv, 2011, refererad i Bolander et al. (2014); Wikström & Martin, 2012). Managementbolag har varit snabba på att fånga trenden och begreppets möjliga affärsmässiga vinst på den svenska arbetsmarknaden. Som managementkonsult besitter de en stor legitimitet på grund av deras till utåt sett objektiva roll och expertutlåtande syfte. De har förmågan att både leverera en universellt fungerande lösning samtidigt som de agerar efter en kontextuell förståelse, och därav ökar sin chans till att alltid leverera tillfredställande, anpassade och förändringsbara lösningar (Røvik, 2008). Konsulters förmåga att verka "oövervinnerliga" är något som bland annat svenska forskare uttalar kritiska röster om (Berglund & Werr, 2000). Svenska forskare har även börjat studera och skapa teoretiska resultat på hur TM kopplat till den svenska arbetsmarknadskontexten ser ut, för att i framtiden kunna lämna den amerikanskt dominerade teorin till fördel för anpassad teori om TM vid praktiska etableringar.

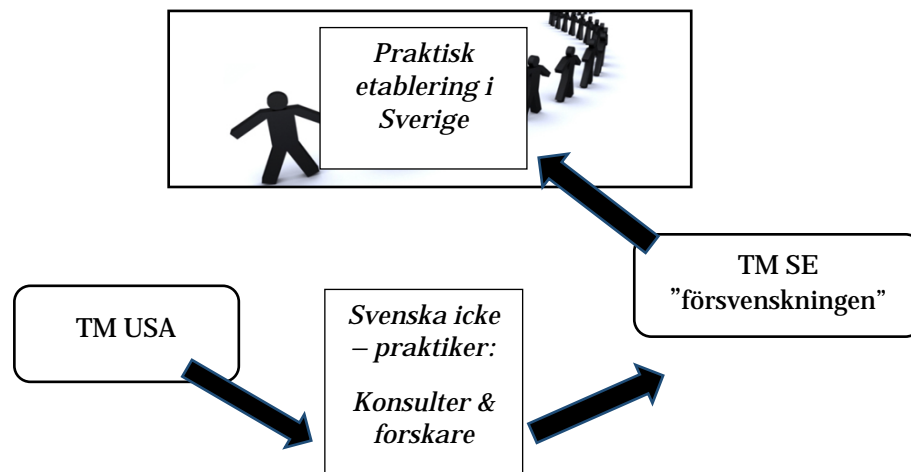
1.1 Problembakgrund

En lucka har ovan identifierats. Luckan består av att den praktiska etableringen av TM i Sverige har hunnit längre än den teoretiskt utvecklade litteraturen och forskningen. Begreppet har trots saknad definition och teoretiskt bas fått ett starkt fäste om Sverige, främst via konsulter ökade användning av begreppet (Bolander et al., 2014) utan att egentligen kritiserats. Något som skulle kunna tolkas som konsulter intresse av att nyttja det globalt trendmässiga begreppet på en novis marknad och med syftet att skapa vinst och ett konsultbehov hos svenska företag.

Två intresseområden finns värda att studera. Dels hur svenska konsulter och forskare upplever TM som begrepp på svenska novis marknaden, från den amerikanska teorin till dess praktiska utveckling i Sverige. Samt att studera hur konsulter i Sverige inverkar på fenomenets spridning via deras egenintresse. Studien ställer sig kritiskt till nyttjandet av amerikansk teori på en svensk praktik, något som kan refereras till de historiskt olika kontexterna. Den amerikanska kontexten karaktäriseras som individualistiskt och elitistisk och den svenska kontexten karaktäriseras som kollektivistisk och jämlik (Berglund, 2002; Bolander et al., 2014). Av detta bör alltså skillnaderna skapa svårigheter i överföringen mellan kontexterna, vilket underbygger syftet med att studera området mer noggrant.

Då den generella etableringen av begreppet och fenomenet idag är i ett tidigt stadie (Bolander et al., 2014), är det främst konsulter och forskare som ägnar sig åt Talent Management med olika perspektiv och syften. Av denna anledning ägnas fokus i denna studie

åt icke- praktikernas perspektiv, snarare än praktikers syn på TM etablering i Sverige. Icke-praktikerna består av forskare och konsulter, se illustrerat Figur 1. Forskare bidrar med ett akademiskt, objektiva och kritiskt synsätt av fenomenet i Sverige, medan konsulter bidrar med deras objektivitet mellan det akademiska och praktiska samt närhet till svenska företag (Berglund & Werr, 2000).



Figur 1. Illustration av Talent Management och dess inverkan av etableringen i Sverige

Varför ett fokus på Talent Management? Att fenomenet i sig har fått fäste om världen, här med ett specifikt intresse för dess fäste i Sverige, är svårt att undgå som student och i början av karriären. Bredvid mig står flertal likasinnade som är redo för att starta karriären där ordet talang dyker upp i de flesta rekryteringssatsningar. Rapporter från de senaste åren visar på att generation *Millennials*, födda 1980-1990, skiljer sig från föregående i deras dimension av spridda krav efter examination. Vid val av arbetsgivare sätts inte enbart karriärmöjligheter och en säker anställning på topp, utan de letar även efter en snabb utveckling samtidigt som de motsätter sig hårt arbete. För denna generation ska privatlivet och arbetslivet vara i balans. Om 10 år kommer denna generation utgöra ungefär 75 procent av den globala arbetskraften, en arbetskraft som företag idag vill nå (Universum, Employer Ranking, 2012- 2015). Det är här fenomenet TM kommer med dess slagkraftiga och reformlösande potential; en modern lösning på hur företag ska locka till sig en stark framtida arbetskraft. Konsulterna levererar ännu en managementstrategi till praktikerna medan forskarna förhåller ett ifrågasättande av dess innebörd. Intresset med denna studie är att förhålla samma ifrågasättande objektivitet som forskarna men samtidigt försöka förstå konsulternas innebörd i fenomenets etablering i Sverige.

Från ett arbetsliv- och arbetsmarknadsperspektiv är intresset av att studera organisatoriska trender och fenomen som uppkommit i Sverige på ett objektiva sätt. Ett holistiskt granskande kommer förhållas, genom att använda såväl historiska referenser som nya influenser av hur trender skapas och sprids, med ett specifikt intresse för HR området.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att diskutera och utforska försvenskningen av begreppet TM samt icke praktikers roll i processen, där TM ses som ett fenomen som sprids. Med dessa två presenterade dimensioner ställs följande frågeställningar:

- 1) Talent Managements etablering från ett icke- praktikers perspektiv
 - a) Hur upplever svenska forskare och konsulter TMs etablering i Sverige med tanke på skillnaden mellan den svenska och amerikanska kontexten?
 - b) Hur beskriver svenska forskare och konsulter begreppets etablering i Sverige utifrån ett managementhistoriskt perspektiv?
- 2) Hur ser svenska konsulter på fenomenets etablering i Sverige, samt deras inverkan till dess spridning på svenska företag?

1.3 Avgränsningar

Främsta avgränsningen i denna studie var att fokusera på den forskning om fenomenet som finns i Sverige, detta då det kunnat identifieras som en minoritet tidigt i studien. Exempelvis föredrogs artiklar och böcker skrivna ur ett svensk, skandinaviskt eller europeiskt perspektiv. Största delen av begreppets vetenskap kommer från USA, vars forskningsresultat användes som inspiration med syfte att kunna jämföra beskrivningen av begreppet mellan den svenska och amerikanska kontexten. Vid artikelsökning användes nyckelbegrepp som senare skulle förklara fenomenets spridning, så som managementteoriens utveckling, HRs historia, organisatoriska och institutionella teorier (*se ex. på använda nyckelord vid litteratursökning under material*). Vidare utfördes en avgränsning genom urvalet av intervjurespondenter bestående av forskare och konsulter verksamma i Sverige.

2. TIDIGARE FORSKNING

2.1 Definition strategiskt management

Strategisk management innebär skapandet och genomförandet av de viktigaste målen och initiativ som sätts av företags ledning på uppdrag av ägarna. Det berör strategier som skakar om såväl organisatoriska som operationella kontexter. Strategisk management syftar till att bedöma hur resurser står sig till den interna och externa miljö som organisationen har sin huvudsakliga konkurrens inom, och innebär ofta nyttjande av externa konsulter för dessa omdömen (Canback, 1998). Litteratur inom ämnet speglar strategisk management som ett komplext och kraftigt fenomen som beblandar sig med såväl psykologi, sociologi, ekonomi, marknadsföring och finansiering (Nag et al., 2007). Praktiskt sett, fastställs företagets strategi och målsättning med främst två parametrar i åtanke: den formella organisationsstruktur och de formaliserade styrsystem som styr finansiella och icke-finansiella faktorer (Boglund et al., 2013).

2.2 Management strategiers utveckling

På 1980-talet exploderade ett utbud som erbjöd strategiska recept på ledarskap och organisationsutformning (Røvik, 2008). Managementlitteraturen stod för den största delen. Reformutlösande idéer distribuerades till bred mottagarsida. McKinsey sålde sin bok "In Search of Excellence" 1982 på en miljon exemplar första året och denna typ av "redskapsböcker" har sedan dess enbart vuxit. Røvik (2008) kartlade en stor del av dessa organisationsteorier och managementutvecklingen i sin bok "Managementsamhället", med det centrala syftet att identifiera och kritiskt granska idéströmningarna. Han ställde sig kritisk mot att institutionella organisationsteoriens tenderar att ha höga akademisk värden, men praktiskt låga. Ett spår som även Canback (1998), tidigare skandinavisk placerad konsult inom McKinsey, anspelade på i sina forskningsartiklar om managementstrategier och företag. Han ställde sig frågan hur managementutvecklingen haft så stor expansion och inverkan på företagsledningar, både kvalitativt och kvantitativt, men frågar även varför:

[...] It is not obvious why it's more cost effective to hire experts from outside than to do the same work internally in companies. And even if it were, why is it happening on a massive scale now, and not sixty years ago? Why is it happening in the United States, for example, but only to a limited extent in Japan?

Carback (1998) kunde besvara ovan ställda fråga med koppling till den historiska organisationsstrukturen i de två länderna samt företagets kulturella drag av osäkerhet och risk till att agera rationellt. Om den organisatoriska strukturen består av hierarkiska och tydligt definierade ansvarområden minskas behovet av att nyttja externa konsulter. Kopplat till denna studies exempel med amerikanska företag har de historiskt sett styrts av spontana förändringar i större grad än företag i Japan, som sedan länge burit på mycket starka strukturer. Detta förklarar varför managementstrategier fått en snabbare och mer etablerad utveckling i USA än i Japan.

Teoretiskt så har forskningen kring management utvecklats i flertal vågor sedan 1980, med olika empiriska inriktningar, teoretiska infallsvinklar samt präglning av olika forskningsinstitutioner och forskare. Stor del av den teori som publicerades talade om förskjutningen från standardiseringar och struktur, till kortare ledtider, effektiviseringar och hög avkastning (Shenhav, 2003). Men Parsons (1956, refererad i Røvik, 2008) var en av de första forskarna som även gick bortom effektiviseringens inverkan, och talade om vikten av en legitimitet hos omgivningen vid etablering organisationsteorier. Enligt honom så behöver teorier och metoder övertyga om dess relevans och fundamentala tidsenlighet för att kunna legitimeras. Här kan den nyinstitutionella traditionen ses som en forskningstradition som fått stor inverkan och relevans vid tal om organisationsforskningen och teories spridning. Dess grundresonemang förklarar bland annat hur och varför teorier sprids, bland annat homogeniseringsteorin. Homogeniseringen syftar kort och gott på en förutsägelse som talar för att organisationer världen över kommer bli allt mer lika, resulterat av att man försöker inkorporera samma trendiga metoder. Homogeniseringens aktörer består bland annat av producenter och förmedlare (Røvik, 2008), *mer om denna process senare i kapitlet*. Enligt Engvall (1999, refererad i Crucini & Kipping, 2001) verkar "homogeniseringen som ett resultat av exempel levererade av kraftfulla spelare". Något som i denna studie syftar till amerikanska management bolag, som både var först, starkast och tidigt etablerade på en global nivå (Crucini & Kipping, 2001). De amerikanska managementföretagen influerar fortfarande världen med deras kraftfulla position och som starka "trendsättare", och är därav stort bidragande till en ökad homogenisering av organisationsteorier (Clark, 2004).

På en organisatorisk och praktisk nivå identifierade Røvik (2008) ett flertal huvuddrag i den exponeringen som mottagaren upplever. Organisationsidéerna är massiva, närvarande och har stor förmåga att tränga in i organisationer, de blir därav svåra att undvika. Clark (2004) gick så långt att managementidéer svänger i samma aspekt som kläd- och musiktrender. De kan ofta tillämpas av en bred skara mottagare men har även en förmåga att rota ner sig djupt, i så som verksamhetens dagordning och diskurs (Røvik, 2008). Trenderna har ofta en hög attraktionskraft, och med dagens högt välutbildade grupper inom organisationer står ofta chefer och ledare utan större chans till motstånd när medarbetare själva agerar agenter i implementering av nya trender. Även teoretiskt står den största delen publicerade artiklar om organisationstrender spridning snarare än teoriernas utveckling och bearbetning (Abrahamson & Fairchild, 1999).

Managementstrategiers utvecklade kraft går även att förklaras med deras indikation på en reformlösande inverkan. I en studie gjord av Røvik år 2002 (refererad i Røvik, 2008) på

norska och engelska managementpublikationer pekade resultatet på att oftast handlar om att konstruera ett recept som erbjuder en lösning på ett problem, där författarna främst lägger tid på att definiera problemen i moderna organisationer och därav skapar behov av deras konsulterade profession, snarare än att skissera recept för att lösa dem (Røvik, 2008). Andra förklaringar om teoriernas spridning på en organisatoriskt och praktisk nivå kan kopplas till att de tre senaste decenniernas management- & ledningsstrategier dominerats av en ökad marknadsrationalism. Trender visar på att företag allt mer lämnar organisatoriska ramar till förmån för ökat kundfokus och strävan efter effektivisering på ett internationellt plan (Boglund et al., 2013; Wikström & Martin, 2012). Marknadsrationalismen inverkar på alla branscher, privata som offentliga, och med omvärldsförändringar som bidrar till färre handelshinder och snabba teknologiska förändringar, skapas nya konkurrenssituationer. En så kallad "*Managerialism*" har blivit till ett koncept som eliminerar hierarkier och outsourcar allt som inte är kärnkompetenser i förmån för en effektiv och vinstdrivande verksamhet (Boglund et al., 2013).

I en senare studie (Costa, Martinho, Miquel, & Barreiros, 2013) granskades den evolutionära utvecklingen managementbolag haft med ett specifikt intressera för att studera den kunskap de egentligen innehar. I utgångspunkt hade de "*the big five*" som är en sammanställd lista framställd Fincham och Clark (2002, refererat i Costa et al., 2013) av de senaste decennierna fem mest framstående managementbolag bestående, däribland PriceWaterhouseCoopers (PWC), KPMG och McKinsey & Co. Tre bolag som marknadsförs utifrån tre olika kompetensområden, IT, redovisning och generella managementstrategier. Bolagen expanderar så pass kraftigt att de drar in lika stora vinster via deras expansion som via deras konsulterande partners, en utveckling som tros bestå. Detta på grund av att bolag som dessa haft en årlig tillväxt på runt 20 % sen 1980 samt att konsultbranschen idag ses som ett av de mest attraktiva karriärsvalen för nyexaminerade världen över (Costa et al., 2013). Studien kunde ålägga att den kunskap som bolagen skapar vinster på sällan är kopplat till deras specifika specialistkunskaper, så som IT och finansstrategier, utan snarare deras roll som objektiva granskare som styr och planerar upp hur företag bör rikta insatser för att skapa vinster och överlevnad. Vilket snarare handlar om marknadsanalyser än leverans av specifika tekniska lösningar eller inriktningar. Marknadsföringen av olika specialistområden, som IT- och finansexpertis (ex. PWC och KPMG) ses snarare som en symbolisk strategi vid interaktionen med kunden för att skapa en värdefull identitet. Med en framgång skapas ökad legitimitet att ha fortsatt inverkan som "experter" inom specialistområdet och på marknaden (Costa et al., 2013).

I Sverige har konsultjättarna etablerats stegvis sedan 1980-talet. Vilka inriktningar som skapat största framgångarna har dock visat sig vara av mindre vikt. I en Skandinavisk studie (Madsen & Slåtten, 2013) genom kvalitativa intervjuer med konsulter inom konsultföretag med flertalet olika inriktningar, fastslogs hur internationella pionjärer har en hög inverkan på att internationella strategier överförs till lokala managementkoncept, men att betydelsen av vilka typer av inriktningar som etableras skiljer sig. Resultatet kunde visa på att Sverige stack ut särskilt gällande uppkomst av etablerade internationella strategier och inriktningar, detta då Sverige till skillnad från Norge och Danmark anses bära på en starkare grad av mogenhet i konsultbranschen.

2.3 Managementstrategiers etablering via konsulter

Managementstrategier startar oftast på ledningsnivå med syftet att omvandla interna funktioner till att bli allt mer värdeskapande. Men strategierna realiseras ofta via inhyrda

konsulter som sedan praktiskt ska förankras av personalen (Boglund et al., 2013). Managementkonsulter är experter på trender inom affärsvärlden och har en stark position i vårt moderna samhälle (Berglund & Werr, 2000; PA Consultings marknadsanalys, 2013) och har även identifierats som "förändringsagenter" (Cardwell, 2001). Canback (1998) identifierade några viktiga nyckelord som särskiljer vad just managementkonsulter gör. De levererar råd som gör att de ej behöver ta något fortsatt ansvar. Vidare är de objektiva och obundna till företagets institutionella faktorer och utmaningar. Slutligen är de tränade och kvalificerade i att just agera konsulter med målet att skapa vinst för sitt konsultföretag. Generellt sett så handlar managementkonsulters arbete om att övertala kunder till behovet av deras arbete, som oftast innebär att övertala företaget till någon typ av förändring (Berglund & Werr, 2000; Clark & Salaman, 1996). Interaktionen mellan konsult och kund vid första mötet är det mest kritiska för konsultens fortsatta arbete och värde för företaget. För att konsulten ska passera detta hinder och övertala om att de har den kunskap och erfarenhet som kunden söker, krävs gedigen bearbetning och uppbyggnad av tillförlitlighet. Detta sker genom att konsulten placerar sig bredvid kunden och skapar en lösning som blir att kännas relevant och viktig på ett enskilt plan (Clark & Salaman, 1996). Denna process med att skapa en subjektiv anpassning och bedömning är något som kallas "översättning" (eng: translation) och ses idag som en viktig faktor att ha i åtanke vid forskning om hur managementstrategier och andra organisationsteorier sprids. Specifikt vid tal om hur kunskapen om strategiernas "rör sig" och slutligen alltid handlar om att passa in i en specifik kontext (Spyridonidis, Currie, Huesinkveld, Strauss, & Sturdy, 2014). I fallet om managementkonsulter inverkan på denna process blir översättningsprocessen speciellt intressant då de sitter på strategin men det är hos kunden som strategin ska etableras, därmed sker översättningen via konsulten. Vid mötet avbildar konsulten ett problem som härstammar från den strategi de vill implementera, de övertalar sedan kunden om en potentiell lösning och att de har samma mål. Härmed är en översättning och subjektiv anpassning nådd, som gör det svårt för kunden att avböja (Clark & Salaman, 1996). De använder sina specialistområden, men oavsett område så är denna övertalningsprocess större än själva specialistområdet i sig. Men hur de lyckas med det, är via översättningen. Konsulter är väl medvetna om att inget uppdrag är densamma, och i deras roll är de fria att anpassa och figur-sy lösningar som möter de specifika problem som kunden har för att göra det bästa intrycket (Clark & Salaman, 1996). För att förstå hur managementkonsulter lyckas med att övertala kunder om deras kunskap, kvalité och värde går det att dra paralleller mellan socialpsykologin och sociologen Goffmans teorier om "*dramaturgiska realisationer*" (Goffman, 1971). Managementkonsulter söker likt alla typer av prestationer efter att skapa och återuppleva verkligheter via mötet. Vid mötet med åskådaren är syftet att förankra en viss typ av intryck som sedan resulterar i en viss typ av respons (Clark & Salaman, 1996; Goffman, 1971). Konsulters syften och värde kan ses som högst immateriellt och beroende av mötet med kunden, vilket gör Goffmans teorier extra relevanta. Det är vid första mötet som kunden kan göra ett avgörande om konsultens värde, och det är även då som konsulten får möjlighet att skapa det intryck och dramaturg som återspeglar den struktur, kontroll och bild kunden söker. Clark och Salaman kunde med sin studie på managementkonsulter och deras processarbete med att skapa en subjektiv anpassning och bedömning, så kallade "översättningen", komma fram till att deras kärna består av ett system av övertalning. De kunde påvisa att konsulters uppgift i första mötet med kunden är att först läsa och förstå det organisatoriska skriptet som gäller, för att sedan övertala att de besitter den förståelse och prestation som behövs kopplat till det organisatoriska skriptet och på detta sätt leverera precis det kunden söker (Clark & Salaman, 1996). Med detta sagt går det att se managementkonsulters arbete som ett balanserat spel

mellan att använda väletablerade universella lösningar och vid mötet skapa ett intryck som påvisar att lösningen är situationsanpassad.

2.4 Homogenisering kontra kontextualisering

I dagens samhälle anses översättningsteorier som en viktig process när kunskap inom organisationer inte längre en statisk tillgång utan högst rörligt. Forskare av denna praktik antyder på att kunskapsidéer och praktiker blir att handla om dess lokala översättningar, att det inte är i själva kontexten som kunskapen skapas, utan med hjälp av kontexten (Orlikowski, 2002; Røvik, 2008). Här blir begreppen *homogenisering* samt *kontextualisering* av vikt. Homogenisering är processen som förutspår hur teorier och organisationer kommer bli allt mer lika och homogeniserade. Kontextualiseringen definieras utefter att alla metoder och strategier alltid behövs ”packas upp” i den kontext som det ska nyttjas i, och därmed bli kontextanpassat (Røvik, 2008). Men hur överföringen, översättningen och implementerandet sker är ett komplext tema. I en studie i Italien (Crucini & Kipping, 2001) studerades mindre lokala managementföretag relevans i homogeniseringen av managementstrategier. Frågan de ställde sig var vilken typ av managementkunskap de förmedlade till deras kunder, och framförallt ursprunget till den kunskap de förmedlade; en internationell eller italiensk. De upptäckte att skillnaden mellan mindre och större företag generellt sett inte är så stor, verksamhetsinriktningen var i stort densamma oavsett storlek. För att se egentliga skillnader av deras internationella och lokala inverkan i den kunskap de förmedlade, delades managementbolagen upp mellan de som erbjöd hårda lösningar, så som finansiella, teknologiska och logistiska och de som erbjöd mjuka; HR strategier, resursplanering och utbildningar. Resultatet kunde visa på att mängden homogeniserade använda strategier var mer tydligt i de managementföretag som hade en hård inriktning och var därav en stor influens av ökad homogenisering trots deras mindre storlek. De företag som hade den mjuka inriktningen däremot, influerades av kundens behov till en större utsträckning snarare än de homogeniserade strategierna, det vill säga, levererade kunskap som var mer anpassade till det italienska. Røvik (2008) förklarar den så kallade överföringen av organisationskunskap och managementidéer utifrån två huvudtyper: dekontextualisering och kontextualisering. *Dekontextualisering* handlar om att plocka ut något från dess sammanhang, exempelvis ett trendmässigt recept på framgång som lyfts ur dess kontext, t.ex. en specifik bransch eller organisation, för att etablera på en ny. Detta kan bland annat ske via paketering, där receptet (ofta är en immateriell idé) paketeras för att ge den en mer allmän form för att lättare kunna överföras till andra kontexter- det vill säga en sorts generalisering. Kontextualisering handlar istället om organisationers efterfrågande, mottagande och tillämpning av populära idéer och recept, det vill säga själva upppackningen. Uthämtningen, överföringen och mottagandet av organisationsidéer kan sammantaget förstås som en stor översättning som måste ske, för att ens ha en chans att stanna kvar och nå på djupet inom organisationen (Røvik, 2008).

2.5 Personaladministration till Human Resource

Begreppet Human Resources är idag likaställt med det som först benämndes som personalarbete, men som först användes under 50-talet av Peter Drucker. Han blev även initiativtagaren till det som så småningom växte fram till Human Resource Management (HRM) (Boglund et al., 2013). Ramon Miles var även en nyckelperson i HR begreppets etablering. Han definierade HR som omvårdnaden av människors värderingar och förmågor, där HR funktionen syftar till att ämna uppmärksamhet åt organisationens medlemmar och se dessa som reservoarer och outnyttjade resurser (Boglund et al., 2013). I Sverige har utvecklingen av personalarbete och dess benämning sett olik ut. Margareta Damm (1993)

beskrev i sin bok om utvecklingen av det svenska personalarbetet i dess olika faser, från 1900-talets början där personalarbetet växte fram via socialpolitiska rörelser och vikten av rättvisa och trivsel på arbetsplatsen till dess övergång till personaladministration på 50- 60 talet med en starkt beteendevetenskaplig individinriktning. Vid detta skede hade två tydliga inriktningar skapats: en organisationsinriktad och en individualistisk inriktad. Den organisatoriska inriktningen hade rationella och ekonomiska intressen och den individualistiska ett mer arbetspsykologiskt intresse. Yrkesföreningen SPF (Personaladministrativa förening) var en av de första som anlade ett mer strategiskt tänk gällande personalspecialisternas kompetens (Berglund, 2002). Och med ökat strategiskt tänk, öppnades även möjligheten till att yrkesprofilera sig inom området. Runt 70-talet hade personalarbetet nått ledningen, och företrädde nu både ett individ- och ett ledningsperspektiv. Vid detta skede började man nu tala om personalarbetet som något offensivt, med ett tydligt affärsinriktat och managementinspirerat syfte (Berglund, 2002; Damm, 1993). De som besatt en roll tillhörande personalarbetet fick ökad frihet att skapa och konstruera strategier med snabbare "hands-on" resultat, något som lämpade sig bättre för effektiva organisatoriska förändringar med en högre grad av globala influenser (Cardwell, 2001). Detta var något som HR- gurun Dave Ulrich tog sig an att transformera och skapa strategier kring. HR anställda skulle behöva ta sig an flera typer av proaktiva roller för att uppnå dessa resultat och gå från administrativa experter till resultatgivande, framgångsrika och förändringsexperter (Ulrich 1997, refererat i Cardwell, 2001).

2.6 HR till Human Resource Management

HRM slog igenom på 1980- talet och var då en specifik teori som tog HR senaste utveckling till att bli mer strategiskt och till en konkret managementstrategi. HR- arbetet skulle nu bidra till företagets strategiska och affärsinriktade arbete (Boglund et al., 2013). Amerikanska HR pionjärer (däri David Ulrichs "*HR Transformation*") skapade det gemensamma målet med att förändra HR funktionen från en administrativ stödfunktion till att bli en erkänd del av ledningen och en del av affärsmålen. En förändring som dels kan förklaras av 90-talets förändringar med ökade antal personaluthyrning, begränsade anställningar och outsourcing. Förändringarna satte ett högre tryck på individualiseringen och den enskilda individen fick ta tag i sin egna kompetens- och karriärutveckling. Idag står HRM för ledning av mänskliga resurser, och inkluderar både det traditionella personalarbetet, hantering av arbetsmarknadsrelationer samt chefers personalansvar (Boglund et al., 2013). En återkommande utmaning i HRMs etableringar var att skapa HR- strategier som ger långsiktigt värde. Två välkända HRM strategier som fokuserar på dessa utmaningar är perspektiven *Rationalistisk HRM* och *Dualistisk HRM*, utifrån Boglund et al. (2013).

Rationalistisk HRM har i sig tre distinkta banor. En med stark anknytning till universella perspektiv och det marknadsrationalismen letar efter, nämligen "*best practice*", den bästa lösningen eller *hård HRM* (Farndale & Paauwe, 2007). Inom denna bana finns ett antagande om en objektiv sanning och strävan efter absoluta mål, som enligt Røvik (2008) nås genom ett målinriktat och belöningsinriktat strategiskt HR arbete. I denna metod finns det en stor tilltro till enkla styrningsmodeller "*plan-do-check-act*" och snabba förändringar, något som dock ofta möts av verkligheten att förändringar ofta är mer komplexa att genomföra än vad beslutsfattare tror (Boglund et al., 2013; Farndale & Paauwe, 2007). Den andra banan består av ett situationsperspektiv, som till skillnad från ovan letar efter det situationsspecifika och en harmonisk anpassning efter situationen "*best fit*" eller *mjuk HRM*. Den sanning som gäller är beroende av situationen, sammanhanget och de involverade parterna. Metaforiskt förklarar beskrivs dessa två banor som en *HR- fabrik* och som en *organism* (Boglund et al.,

2013; Farndale & Paauwe, 2007). Den tredje banan inom rationalistisk HRM är resursperspektivet som har ett internt fokus, där man utgår från de egna inneboende resurserna från personalen. Strävan finns efter den bäst lämpade "best practice" men som alltid skapas lokalt. En stark strategi utarbetas med organisationens unika drag och förankras sedan med personalen för att skapa konkurrensfördelar (Boglind et al., 2013; Farndale & Paauwe, 2007).

Dualistisk HRM utgår från att organisationen består av motstående krafter och konstanta konflikter, snarare än ett harmoniskt tillstånd. Evans (1999) anser att det krävs en "dualistisk lins" för att förstå olika dilemman och motsägelser som finns inom HRM. Det dualistiska perspektivet är lika överförbart i generella managementteorier, men enligt Evans så finns det en specifik användbarhet för området HRM. Sen personalarbetets tillblivelse för ca 100 år sedan har diverse influerande historiska omvärldshändelser påverkat, som ekonomiska kriser, effektiviseringstrender och teknologiska förändringar (Boglind et al., 2013). HR-utvecklingen har haft en tendens att hamna i kläm och falla offer mellan dessa förändringar. Som mellan finansiella effektiviseringar och anställdas välmående, mellan behovet av förändring och kontinuitet, mellan långsiktig vision och kortsiktig prestation och mellan humana och inhumana management strategier. Istället för att erkänna dessa dualiteter tenderar HRMs ideal och perspektiv gömma sig bakom rationalistiska "sanningar" och universellt accepterade lösningar (Boglind et al., 2013).

Sen sent 1990-tal blev HR området synonymt med HRM. Under HR funktionen låg inte längre enbart det administrativa och mjuka, utan även det strategiska och hårda. HR-ansatser definieras allt mer som ett medel för att förverkliga organisationens övergripande mål (Røvik, 2008). Ett svenskt exempel på HR funktionens övergång till HRM arbete är Posten, som gick igenom en stor outsourcing av mestadels all administrativ HR i början av millenniet för att behålla sin verksamhet när kostnadseffektiviseringen slog hårt. Lösningen blev att allt som kunde utföras av extern part outsourcades, medan det som var beroende av en kontextkännedom fick behållas. HR på Posten blev därav mer strategiskt inriktat och involverade i styrningen (Røvik, 2008). Enligt Røviks studier gällande globala konsultföretags strategier och vilka koncept som genererat mest tillväxt perioden 2001-2008, visade resultatet att den inriktning som specialiserade sig mot outsourcing, så som KPMG och Deloitte, haft den mest kraftfulla ökningen. Här inbegreps även konsultuppdrag som gällde uppköp och sammanslagningar. Detta var något som slog hårt i USA under 1980-talet, och lika hårt under 1990 talet i Sverige, något som Røviks studier kopplade till strategiernas konkreta och greppbara reformgrepp (Røvik, 2008).

Med den ökade utvecklingen av HRM strategier på ett globalt plan uppkom "*International Human Resources*". Ett fenomen som kom att handla om hur HR strategier behövde anpassas efter dess kontextuella bundenhet, specifikt riktat till multinationella företag (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011). Här kom konsulter som "förändringsagenter" att spela en allt större roll. De bar på lösningen av hur HR skulle transformeras utifrån ett hård HRM perspektiv, där deras förmåga att leverera vassa management projekt och specifika HR-processkunskaper levererades i ett kostnadseffektivt och flexibelt paket (Cardwell, 2001).

2.7 HRM till Talent Management

Det finns en vedertagen teoretiskt bas av hur management strategiers skapas, bearbetas och sprids (Abrahamson & Fairchild, 1999). Att nya strategier uppkommit av trendmässiga skäl finns även beskrivet och beprövat, där konsultföretag och konsultprofessionen både agerar som bärare, spridare och översättare av managementfenomen, nationellt som internationellt

(bla. Berglund & Werr, 2000; Clark & Salaman, 1996). Ett utsatt organisatoriskt område är HR funktionen, som gått från det socialpolitiska, rättvisebekämpande, administrativa, mjuka-hårda och nu strategiskt involverade tillsammans med företagsledningen. Anledningen bakom förändringarna går att hänföra till såväl globaliseringens konkurrenskraft samt kostnadseffektiviseringsinsatser (Røvik, 2008). Nyligen gjorda studier (Rolfson, Skaufel- Kilskar, & Valle, 2014) pekar även på att managementrörelsen numera inte enbart är en produkt för kunden och marknadsrationalismen, utan nu både påverkas och tillverkas av kunden (Boglund et al., 2013). Talent Management (TM) är ett begrepp som uppkommit av ovan nämnda faktorer, vars definiering anses bristande men återkommer i ordalag som nedan:

We define strategic talent management as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation. (Collings & Mellahi, 2009, s.1)

Förespråkare för detta fenomen talar om globaliseringens inverkan på företags konkurrens i att locka framtidens arbetskraft. Begreppet beskriver att det krävs enskilda etablerade strategier för planering av resurser, kompetenser med målet att finna rätt typ av humankapital och därmed säkerställa fortsatt framgång via arbetskraften (Boudreau & Ramstad, 2004; Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010). Området intresseras av såväl akademiker som praktiker och antalet artiklar skriva världen över har exploderat sedan McKinsey publicerade den första boken om området 1998 (*"The War for Talents"*) (Illes, Preece, & Chuai, 2010; Tarique & Schuler, 2010). Traditionellt så liknar dock TM många av de faktorer som HR- och managementutvecklingen har behandlat. Redan 1990 skrev Jackson och Schuler om strategiskt HR arbete av resurser, och grundades i oron av hur ökade globaliserade krav ej skulle kunna mötas om HR ej integrerades med managementstrategierna (Jackson & Schuler, 1990). I början av 90-talet kunde man alltså se en union mellan HR och strategiskt management. TM har än idag inte mött på någon större grad av kritik, eller empiriska fakta på hur TM kan misslyckas praktiskt (Illes et al., 2010; Lewis & Heckman, 2006). Det som däremot hittills har publicerats som ett dilemma, är strategins mottaglighet i verksamheten vid själva implementeringen. Viljan är att likt affärsstrategier med ett tydligt finansiellt och mätbart syfte även kunna etablera TM strategier, men är desto mer komplext (Boudreau & Ramstad, 2004). Ett dilemma som kopplat till strategins etablering utmärker sig speciellt i Sverige. Mängden konsulter som inriktar sig mot TM ökar i Sverige och fenomenet går att liknas vid ovan presenterade HRM teorier. TM definieras som ett fenomen med bred publik och lättapplicerbarhet, oavsett bransch, som enligt Wikström och Martin (2012) är ett krav för att svenska företag ska kunna driva sin verksamhet i den kunskapsekonomi vi befinner oss i. Detta trots att metoderna om TM kommer från den amerikanska marknaden, som bär på ett starkare individualistiskt tänk och speglar ett högst selektivt och exkluderande arbete (Bolander et al., 2014).

Med intresset av att studera just hur TM strategiskt fungerar i Sverige, utförde Bolander et al. (2014) en studie som undersökte hur företag, privata som kommunala, praktiserar TM. Studien kunde identifiera tre olika angreppssätt av fenomenet: ett *humanistiskt*, identifierat som mer inkluderande och nyttjande i mindre företag med fler medarbetar utan utbildning; ett *tävlingsinriktat*, företag med en större global etablering, med kunskapsspecialiserad inriktning med högre antal högutbildade i och till sist en *entreprenörsinriktad* approach, likt

den tävlingsinriktade men med skillnader i organisationskulturen och en struktur med större entreprenörskap än tävlingsinriktning. Studien kunde visa på den amerikanska versionen anammas teoretiskt, men som praktiskt är högst differentierad i Sverige. Strategiernas implementering skilde sig även i vilken mån de var erkända och synliga inom företaget, det vill säga hur pass transparenta TM strategierna var från ledningens håll. Mest transparenta och tydliga var implementeringen vid de som hade den entreprenörsinriktade approachen. Studien kunde även visa på att TM som fenomen är i det tidiga utvecklingsstadiet i Sverige, som främst implementeras via konsultföretag som anammar den amerikanska teorin och sprider dess metoder i svenska företag (Bolander et al., 2014).

2.8 Den svenska kontra den amerikanska kontexten

Det är inte svårt att urskilja den svenska och den amerikanska arbetsmarknaden, som sig bör ha en inverkan på såväl strategier och teorier som uppkommer i vardera kontext. Skillnaderna mellan arbetsmarknaderna går att hänföra till ett flertal förklaringar (Berglund & Werr, 2000). Främsta skillnaden finner vi inom arbetsrätten och den skilda fördelningen mellan offentlig och privat verksamhet, och dess inverkan på hur arbetsmarknaden utvecklats (Kjellberg, 2002). I Sverige har den kollektivistiska synen bidragit till att inga orättvisor eller olika förutsättningar skapas för utveckling. Ett undvikande av egoistiska handlingar eller glorifiering av sin egen prestation har varit påstått och bestämt av sociala lagar som "*Jantelagen*" (Bolander et al., 2014). När kollektivavtalet infördes och den svenska modellen etablerades från "*Saltsjöbadsavtalet*" har den kollektivistiska och fackliga anslutningen blivit en del av svenska företag. Sverige har internationellt sett en hög facklig organisationsgrad, där ca 80 procent av alla löntagare tillhör av facklig förening (Kjellberg, 2000). Detta till skillnad från USA, där nästan inga företag tillhör arbetsgivarföreningar. De har även en arbetsmarknad främst bestående av aktörer inom den privata sektorn (Kjellberg, 2002). Till skillnad från hur det sett ut historiskt sett i Sverige, har det dock skett en förskjutning mellan andelen anslutna mellan sektorerna. Med den ökade rörelsen inom kunskapsekonomin har andelen tjänstemän ökat, och är idag även den sektorn med störst andel fackligt anslutna (53 procent), till skillnad från hur industrifacket sedan tidigare dominerat. Den offentliga sektorn har förlorat andelen anställda i Sverige, och idag jobbar mer än dubbelt så många inom den privata sektorn (AKU, Statistiska Centralbyrån, 2014). Andelen kvinnlig anslutning är idag även högre än männen, något som kan förklaras av den fackliga majoritet som kommer från den offentliga sektorn som i sig är kvinnodominerad. En kategori som sjunkit de senaste 15 åren är antalet unga som är fackligt anslutna. Vilket enligt Kjellberg kan kopplas till en högre skepsis kring nyttan av ett fackligt medlemskap samt ett högre individualistiskt tänk bland den yngre generationen. Även arbetsmarknadsaspekter så som lägre antalet fastanställda mellan åldrarna 16-24 där facken sällan representerar (Kjellberg, 2002).

3. METOD

3.1 Forskningsmetod

Syftet med studien var att studera Talent Management som fenomen och dess mening i den svenska kontextuella bundenheten. För att kunna besvara studiens syfte anammades en kvalitativ inriktning och analys av medverkande respondenter i studien. Två skilda dimensioner och analyser anammades på grund av studiens generella intresse för icke-praktikanter, men även specifika intresse av konsultrollen. Analys 1 bestod av en fenomenologisk ansats med syftet att undersöka forskares och konsulters upplevelse av hur begreppet TM översätts till den svenska kontexten (benämnt som "*försvenskning*" i studien).

Analys 2 bestod av en diskursiv ansats med ett specifikt intresse för hur konsulterna bidrar till en spridning av TM via språket och sociala handlingar.

Fenomenologin handlar om att beskriva den upplevda meningen, hur fenomenen är kopplat till livsvärld, tid, rum och medvetandets intentionalitet. Vidare handlar det om att studera hur den generella strukturen ser ut via konkreta uttryck där vetenskapliga teorier sätts inom parentes vid tolkningen. Vid analys reduceras de konkreta uttrycken för att finna själva essensen i upplevelserna, men där olika inriktningar inom fenomenologin avgör hurvida analysen ska mynna ut i en essens av ett fenomen eller beskrivning av individers konkreta upplevelser av ett fenomen. I denna studie har det sistnämnda valts, en sk. *konkret fenomenologi* som lämpar sig väl när upplevelser ej syftar till att beskriva existentiella fenomen, utan mer finna beskrivningar utifrån enskilda upplevelser av ett fenomen.

Diskursanalysen kan översättas till språkliga analyser. Inom denna inriktning ses språket som en social handling av den sociala verkligheten eller vice versa, att den sociala verkligheten ger upphov till specifika sociala handlingar. Diskurser är föränderliga och socialt konstruerade, och vid användandet oftast sedda som det objektivt sanna och därav socialt omedvetna. De diskursiva analyserna möjliggör att gå bortom konkreta upplevelser och mer tolka bakomliggande sociala handlingar via kommunikationen (Langemar, 2008).

3.2 Urval och Procedur

Ett antal nyckelpersoner verksamma inom området Talent Management i Sverige identifierades. Genom ett selektivt urval ökade chansen till att respondenten svar skulle gå i linje med syftet, och därav även generera en högre relevans och tillförlitlighet. För att nå ytterligare nyckelpersoner, nyttjades respondenters tips på personer verksamma eller inriktade på samma område, ett så kallat snöbollsurval. Vid mötet med första forskaren efterfrågades tips på vidare verksam forskare, med förmedlat önskemål på inriktning inom management eller HR, vilket ledde fram till forskare nummer två. Gällande snöbollsurvalet vid konsultrespondenter efterfrågades tips på företag eller personer som är framstående inom området management och TM av såväl respondenter i studien som andra ej medverkande verksamma konsulter. Två av konsulterna som bidrog till denna studie var ett resultat av tips från redan intervjuade personer. De övriga identifierades via litteratur inom TM och två via publicerade intervjuer om dem som väckte intresse kopplat till studiens syfte. Via snöbollsurvalet kunde upptäckten av att finna relevanta nyckelpersoner underlättas, samt en spridning av respondenters yrkesområden och deras insyn på den svenska arbetsmarknaden. Identifierade personer kontaktades via mail med en förfrågan om ett möte och tillsammans med en syftesförklaring (bilaga) samt förfrågan om en inspelning godkändes. Tydligare syftesförklaring och mål med intervjun förmedlades inför mötet, samt att respondentens personliga erfarenhet och tankar skulle premissernas, men guidas av förberedda frågor i linje med syftet. Det sistnämnda underbyggde även intresset av att upprätthålla en kvalitativ pålitlighet och reliabilitet.

Urvalskriteriet bestod av att nyckelpersonen skulle arbeta och/ eller forska inom området TM och vara verksamma i Sverige. Vidare ställdes krav på dess objektivitet. De skulle varken arbeta direkt under eller bredvid ett företag med en redan väletablerad TM strategi eller tillhöra en specifik organisation. Målet var istället att finna nyckelpersoner som stod sig fria från en specifik organisation och därmed hade bredare syn på TM strategier inom flertal olika organisationer. Detta genom att exempelvis konsultera organisationer inom området TM eller tillhöra forskningsinstitutioner. Deltagarna i studien bestod av två forskare, där den ena var väletablerad inom TM. Av de konsulter som ingick i studien fanns en bredd i dess

titlar, däribland Talent Managementkonsult, affärsutvecklare, Transition Manager och Head Hunter men med dess gemensamma syfte att arbeta genom att konsultera företag (presenterade i Tabell 1).

Totalt intervjuades åtta respondenter under en sex veckors period på olika platser i Stockholmsområdet. Vissa intervjuer utfördes på respondentens arbetsplats och andra på valda platser utanför arbetsplatsen. Inför intervjun startades informerades respondenten kring de etiska riktlinjerna, att medverkan var frivillig, deras rätt till att avbryta och att allt material som kunde spåras till respondenten skulle raderas efter studien (Vetenskapsrådet, 2002). Ålder på respondenterna dokumenterades ej. Dock öppnade varje intervju med frågor gällande respondenternas bakgrund, erfarenhet (cirka år) och titlar för djupare förståelse inför studiefrågorna. Respondenternas bakgrunder var av stor spridning, och spridning av tidigare roller, något som även speglar denna studies inriktning mot management strategier som tidsenliga trender.

Tabell 1

Sammanställning av samtliga respondenter i studien

Respondent	Roll/ titel	Kön	Erfarenhet (ca. år)	Intervju (min)
Forskare 1 (F1)	Talent Management forskare/ diss. Doktorand/ psykolog	Kvinna	>2	82
Forskare 2 (F2)	HR/ management forskare	Man	<25	65
Konsult 1 (K1)	Affärsutvecklare/ HR Konsult	Kvinna	2-5	58
Konsult 2 (K2)	Talent Management konsult/ entreprenör	Kvinna	<25	45
Konsult 3 (K3)	Talent Management konsult/ finansekonom	Kvinna	10-15	45
Konsult 4 (K4)	Talent Management konsult/ förskolelärare	Kvinna	2-5	45
Konsult 5 (K5)	Transition Manager	Man	10-15	35
Konsult 6 (K6)	Head Hunter/ rekryterare	Man	10-15	50

3.3 Material

Respondenter intervjuades på ett semistrukturerat och öppet sätt, med anpassning efter den upplevelse som individen berättade om. Frågebatterier utvecklades utifrån syftet med studien samt med en individuell anpassning av frågor kopplat till respondentens bakgrund och kunskapsområde, vilket resulterade i åtta skilda guider, men med återkommande frågor (bilaga). Genom att använda ett förberett och anpassat intervjuunderlag kunde en mer effektiv fokusering hamna på respondentens enskilda upplevelse och därav möjligheten till en djupare förståelse. Frågor som var återkommande under intervjuerna med konsulterna var: *"Hur definierar du Talent Management?"*, *"Hur upplever du begreppets utveckling i de företag du arbetet emot?"*, *"Varför tror du Talent Management fått fäste i Sverige?"*, *"Vilka är de oftast förekommande utmaningar du upplever som konsult inom TM?"*, *"Hur tror du att du som konsult inverkar på fenomenets spridning på den svenska arbetsmarknaden?"*.

Frågor som ställdes till forskarna var exempelvis: "Ser du någon likhet i andra etablerade managementteorier?" "Hur tror du begreppet har översatts i den svenska kontexten?" "Vilka utmaningar kan du se i begreppets överförbarhet från den amerikanska kontexten till den svenska?". Antalet frågor som ställdes var beroende av intervju, tid och respondent. En del frågor kompletterades med följdfrågor och en del nya utvecklades under intervjugång för att förstå den enskilda upplevelsen bättre.

Vid sökandet efter tidigare forskning kring ämnet användes forskningsdatabaser via Mälardalen Högskolas bibliotek (Google Scholar, Google, Discovery, Emerald). Sökord som användes vid litteratursökning var: *management consulting, consultancy, translation, strategy-as-practice, HR strategy, HR development, HRD, HRM, Human Resource, institutional theory* och *Talent Management*. Även publicerade böcker av framstående forskare och praktiker inom Management och HRM användes, där en större del svenska forskare och teoretisk fanns.

3.4 Analysbearbetning

När varje intervju hade utförts transkriberades det inspelade materialet, vilket skedde löpande tills det att samtliga intervjuer var slutförda. Totalt sammanställdes 30 sidor med transkriberad text. Enligt en fenomenologisk inriktning analyserades sedan materialet enligt stegen: *tolkning, strukturering* och *komprimering*. En kvalitativ analysprocess innebär ofta ett komplicerat arbete då mängden material gör det svårt att analysera på ett strukturerat sätt. Det finns heller inga entydiga regler liksom den kvantitativa falangen i hur analysen ska utföras, specifikt inom fenomenologin där enskilda upplevelser står i centrum. Fördelen med att inte ha en uppsättning färdigt utvecklade tekniska analysmetoder är dock att det underlättar målet med att nå det kvalitativa, vilket lämpade sig väl i denna studie. Råmaterialet bearbetades utifrån studiens två dimensioner. Frågeställning 1 kopplades till analys 1, den fenomenologiska ansatsen, och frågeställning 2 kopplades till analys 2, som bestod av den diskursiva ansatsen.

Analys 1: Den fenomenologiska dimensionen. Efter noggrann genomläsning markerades citat som var relevanta för frågeställningen. Citaten skrevs ner separat för att förstå den individuella innebörden och att rikta ljuset åt den situationen som intervjun utfördes. Flertal återblickar till råmaterialet gjordes för att säkerställa att "rätt ljus" riktades mot citatet innan slutgiltig tolkning. På grund av den valda inriktningen, *konkret fenomenologi* ägnades främst fokus på likheter och skillnader i upplevelserna av TM snarare än att finna en gemensam essens i upplevelserna. Citaten grupperades i olika kategorier som alla ingick under frågeställning 1 och analys 1. Samtliga respondenter i studien hade alla en enkelhet i att besvara frågor kring TM som begrepp. Tre teman skapades, konsulternas och forskarnas upplevelse och beskrivning av begreppet TM, dess utveckling från den amerikanska teorin och tolkningen kring en eventuell "försvenskning". Deras skilda upplevelser särskildes av hur TM som begrepp definieras, vilken teori som nyttjas, hur begreppet utvecklats, etablerats, samt dess egentliga betydelse som ett begrepp. Utrymme för såväl forskarnas som konsulternas individuella tolkningar och livsvärldar skapades. Objektiva sanningar hade ingen betydelse, det vill säga hur TM ska beskrivas och definieras, utan enbart hur TM upplevs och består skilda meningar beroende av skilda livsvärldar.

Analys 2: Den diskursiva dimensionen. Vid denna del analyserades enbart konsulternas bidrag med koppling till teorin om hur konsulter inverkar på hur managementteorier sprids, specifikt förklarad i frågeställning 2. Den diskursiva analysmetoden innebar ett fokus på hur språket förmedlats i intervjumaterialet. Vid första genomläsning var syftet att skapa en

uppfattning om textens funktion, och vad den associerades till. Exempelvis hur konsulterna beskrev sitt arbete, syfte och roll via olika uttryck. Efter detta kodades materialet selektivt, och svar som berörde frågeställningen markerades. Även svar kring hur de talade om fenomenet kopplat till sitt yrke som konsult analyserades, med intresset att identifiera eventuella sidosyften med deras syn på sitt arbete och sin roll. Exempelvis om andra anledningar än deras intresse kunde kopplas till hur de talade om fenomenet och hur de arbetar i deras icke- praktiska roll, via generellt tal om begreppet TM, den svenska arbetsmarknaden samt konsultyrket. Presenterade teorier om konsultrollens inverkan nyttjades för att på ett explorativt sätt finna empiriska förklaringar identifierade via studiens respondenter.

4. RESULTAT

Genom analysen av intervjumaterialet framkom flertal citat kopplat till studiens frågeställningar. Identifierade citat presenteras i samma version som uppgavs vid intervjutillfället, men som här anonymiserats på grund av kravet på att vara konfidentiell. Utifrån studiens frågeställningar och två analysmetoder, utmynnades materialet i ett resultat beskrivet med fyra rubriker: *Talent Management som försvenskat från ett forskningsperspektiv*, *Talent Management som försvenskat från ett konsultperspektiv*, *TM- ett nytt begrepp på en gammal praktik* samt *Svenska konsulter inverkan på TMs spridning*. De tre första rubrikerna blev ett resultat av analys 1, studiens fenomenologiska analys. I denna analys uppkom en skillnad i hur TM upplevs mellan forskarna och konsulterna, därav presenterat i olika rubriker. Särskiljandet var även grundat i studiens specifika intresse för konsultrollen. Av analys 2 skapades ett resultat utifrån den diskursiva ansatsen och specifika fokus på konsulterna i studien.

4.1 Talent Management som begrepp

I denna del riktades fokus åt TM som begrepp, inklusive analys 1 och den fenomenologiska dimensionen. Citat valdes ut som beskrev icke-praktikernas syn på begreppets etablering i Sverige samt deras upplevelser kring hur det översätts och "försvenskas". Av analys 1 framkom även resultat på hur TM upplevs från tidigare HR- praktiker. Denna analys riktade sig åt icke- praktiker generellt men där enskilda upplevelser separeras vid resultatpresentationen.

4.1.1 Talent Management som försvenskat från ett forskningsperspektiv

Under intervjun med forskarna kunde flertal exempel och teorier om att ett försvenskat TM har utvecklats. Studiens två forskare upplevde båda att TM har sedan dess introduktion i Sverige utvecklats till olika svenskanpassade versioner, något som de båda även ansågs vara behövt för att bättre fungera på den svenska kontexten. Den svenska och den amerikanska kontexten skiljer sig och påverkar begreppets praktiska etablering, trots viljan att verka efter begreppets globala koppling: "Många bolag är numera multinationella och i miljöer där man försöker insätta sig i olika kulturer" (Forskare 2). Ett till synes svärbalanserat växelspel mellan att behöva kontextanpassa samtidigt som viljan att anamma en homogeniserad lösning är en tidigt bekräftad problematik i mötet med forskarna: "Det är en drömvärld att en homogenisering och universella lösningar kommer kunna funka" som Forskare 2 (F2) upplever det.

För att kunna definiera vad som inkluderas i begreppet Talent Management, efterfrågades definitioner i mötet med forskarna. Enligt teorin saknas en robust definition, något som även kunde bekräftas i dessa möten. Forskare 1 (F1) uttryckte en pragmatiskt och lättillämpad

version: "Alla aktivitet som företaget gör för att attrahera, identifiera, utveckla och behålla personer som har de kritiska kompetenserna, och kanske de som har extra mycket av dom". F2 ansåg att begreppet i sig inte har en statisk definition, då det beror på vad begreppet ska nyttjas till, samt inom vilken typ av verksamhet. Dock kunde hen se en mer demokratisk version, som likt F1 version är inne på utveckling; "[...] att nyttja att alla är bra på olika saker och att man då skapar förutsättningar för det".

Något som framkom via forskningsperspektivet var dock specifika tendenser i hur TM etableras, och specifikt hur talanger upptäcks. F1 beskriver att en allt mer vanlig förekomst är att svenska företag skapar traineeprogram med ett tydligt talangfokus:

Det är väldigt tydligt när man talar med företagen, att det är de senaste 3-5 åren som Talent Management verkligen har fått fäste i Sverige. Och det har i och med det uppstått konsultföretag som enbart ägnar sig åt detta och att det är just trainee formatet som många företag fastnat för. (F1)

I liknelsen mellan talangpooler och det talangletande som svenska traineeprogram inbegriper, framkommer en utvecklad bild av TM definitionen. Något som kan tolkas från forskarnas utsagor att ha och göra med viljan att kringgå det osvenska selektiva TM arbetet. I intervjun med F1 framkom en benämning som tar denna tolkning och utveckling av begreppet till något verkligt, så kallad "*Inclusive Talent Management*". En moderniserade version som tar delar av begreppet och anpassar till det svenska:

Den ursprungliga versionen är ju väldigt amerikansk och elitistisk, dvs. att man letar efter de speciella; oerhört intelligenta, oerhört skickliga på ledarskap, oerhört drivna osv. Då har vissa hävdad att det skulle behövas en definition som är mer inkluderande, där det handlar om att alla i organisationen ska växa till sin fulla potential, och kunna utvecklas. Och det ser vi ju, i vår forskning, att det är en del företag som hakat på. (F1)

Att TM skulle inbegripa ett talangletande, i och med traineeprogram går att koppla till den amerikanska definitionen som inbegriper utvecklandet av talangpooler. Men till vilken grad talangletandet sker, ser F1 en koppling till vilken typ av företagskultur och industri som gäller. Att företag med en starkare företagskultur är mer benägna att anamma det amerikanska sättet: "Företag som har en mer "konkurrensinriktad" eller slarvigt uttryckt en amerikaniserad företagskultur, finns en tendens att införa de väldigt mycket mer strukturerade processerna och jobba hårt för att få till "objektiva kriterier" av vad en talang är". En svagare företagskultur är mer benägen att anpassa hur TM strategin ska utföras: "Företag som har en väldigt egalitär företagskultur [...], inför man oftare en Talent Management praktik som har de här inklusiva dragen" (F1).

Gällande TMs praktiska etablering kunde F1 se en del fördelar och nackdelar. De flesta nackdelarna, eller hindren, som fenomenet skapar verkar kunna kopplas till dess talangfokuserade ursprung där just begreppets nyttjande av ordet talang verkar hamna i fokus: "Just att termen för detta har blivit "*talang*", för ju med sig en massa komplikationer. En av associationer man får till ordet talang, är att det skulle vara något medfött" (F1). Detta var även ett område som även F2 talade om som ett möjligt problemområde i hur begreppets tas emot i Sverige.

För företagen verkar talangutnämmandet vara gynnsamt då de får högre presenterade och engagerade medarbetare: "Det finns vissa studier som kommit fram till att om man blir utsedd till talang, blir mer benägen att acceptera högre prestationskrav" (F1). Det verkar

alltså som så att TMs användningsområden, som bland annat inbegriper utvalda traineer, har en liknande effekt som utnämnda talanger i den amerikanska kontexten. Skillnaden verkar snarare vara hur pass transparent användandet av talangordet, även hur pass vana vi är med att även utnämnas talang inom arbetslivet i den svenska kulturen:

[...] svenskar helt enkelt är ovilliga att ta på sig en någon form av stjärnstatus. Jante handlar ju inte enbart om att man reagerar negativt när andra tar för sig, utan det handlar ju också om vad man själv gör, att man inte vill framstå som en sådan person. Medan den amerikanska kulturen gör att man är mycket mer beredd på att ta på sig en sådan roll om det erbjuds en, om en chef säger att man är en av våra "high potentials", så är man ganska bekväm i den rollen. (F1)

Gällande hur framtidsutsikterna ser ut för begreppet i Sverige ser forskarna två skilda utvecklingar: "Om man tittar på sådana här breda samhällstrender så finns det anledningen att tro, att allt fler organisationer i alla fall måste ta i de här frågorna. Oavsett om man kallar det TM eller inte" (F1). I motsättning till F1, anser F2 snarare att etableringen av en allt mer elitistiskt arbete och utnämning av "talanger" även kan få motsatt effekt: "Talanger maximerar sin egen nytta, det kan vara kontraproduktivt om man som företag vill vinna som lag", något som då skulle skada företaget snarare än att leda till framgång. Dock så ser F2 även trenden som "kunskapsekonomin" har tagit med sig, att TM kan bli viktigt att tänka på i expansions- och rekryteringsplanering: "Om man då konkurrerar med att man har de bästa anställda, då blir ju såna här begrepp användbara. Samt att det blir som en jordmån, vilka typer av talanger attraherar man osv."

Det blir tydligt i mötet med två forskare, båda väl insatta i fenomenet TM, att upplevelsen av vad begreppet innebär för Sverige skiljer sig i meningen om nytta. Det går ändå att ana en likhet i att det finns svenskanpassade versioner med aspekter som ingår i TM enligt teorin som delvis etableras på grund av den multinationalitet som allt mer påverkar svenska företag.

4.1.2 Talent Management som försvenskat från ett konsultperspektiv

Likt forskarnas åsikter och meningar kunde konsulterna intyga om att TM är en strategi som utvecklats av globaliseringens inverkan och hur arbetsmarknaden utvecklats som ett resultat av det. Men skilt från forskarna så fanns en större tyngdpunkt på att globaliseringens inverkan är något positivt, snarare än något som ställer dilemmat med behovet av att kontextanpassa dessa universella lösningar:

För mig är det väldigt enkelt, vi lever och verkar i kunskapsekonomin och går vi tillbaka några ex antal år i tiden, så var Sveriges produktionsresurser, stål, plåt och järn, och idag är människor. [...] idag är det humankapitalet som är resurser i mycket utvecklade ekonomier. (K2)

Att strategin uppkommit som en universell strategi, färdig att anammas och etableras på svenska företag verkar självklart i mötet med konsulterna.

Ingen samlad och konsensusbaserad definition kunde identifieras från konsulterna i studien, utan fokus hamnade istället på TM som strategi, oberoende av en definition. Detta dels då konsulterna upplevde att vilken definition som är mest lämplig, är beroende av kund: "Det finns lika många definitioner på talanger, som antal företag" (K1). Men genomgående vid mötet med alla konsulter verkar de vara överens om att TM handlar om en enskild strategi

för att säkerställa att man har de rätt resurser på plats i dagens högt konkurrerande arbetsmarknad (K2).

Några av konsulterna i studien talade en del om behovet av att "försvenska begreppet". Enligt K3 handlar det först och främst om att affärsvärlden idag är i behov av att förstå vikten av att förankra affärsplaner med personalen, där konsulterandet av just TM strategier är ett uppenbart behov: "Någonstans så handlar det ju om att översätta det till någonting som faktiskt går att göra. Vad betyder det för mig när jag är här, vad jag kan tänkas göra [...], allt det här måste ju hänga ihop" (K4). Dock var det två konsulter som ställde sig utanför behovet av att tala om huruvida det uppkommit en svensk version av TM eller ej. De ansåg sig främst vara kritiska mot hela begreppet och vad det inbegriper: "I TM så används ett språk som kretsar runt elitänknet, som mer handlar om säljandet av strategin än behovet av den" (K5). Begreppet skulle därmed vara svårt att överföra till den svenska kontexten på grund av dess talang- och elitorienterade association. Begreppets innehåll av på just "talang" blev härav även ett fokusområde och möjligt identifierat hinder kopplat till Sverige vid mötet med konsulterna. En konsult ansåg att detta är ett tydligt exempel på hur USA och Sverige arbetsmarknad skiljer sig, samt den skillnad begreppet fått gällande dess betydelse: "Talangbegreppet och så vidare, det skiljer sig ju också mellan USA och Sverige. I USA används det stort sett för att förklara en anställd, här beskriver det våra absolut viktigaste många gånger" (K1).

Gällande dilemman som begreppet kan få vid implementerandet upplevde konsulterna att det snarare handlar om enskilda företag än att strategin i sig skulle vara dilemmat. Främst verkar vikten av att det är upp till ledningen att visa på en transparens av arbetet med TM. K1 förklarade:

Om man ska jobba med förändring så krävs information, och det är ju en fråga om transparens, Men min personliga övertygelse är att om man vill som ägare eller som företagsledning så måste man tydligt med vad det är man vill med strategin.

Gällande framtidsutsikterna för begreppet ansåg konsulterna att TM kommer vara fortsatt viktigt. Men att begreppet då skulle behöva benämnas om för att möta dagens nya utmaningar, då mer kopplat till generella utmaningar som globaliseringen sätter på begreppet. I deras arbete som konsulter ser de att vissa företag börjar benämna TM arbetet enligt de mer inklusiva dragen och gå mot att handla om "people strategy" för att bredda dess syfte och behov. Något som även gäller marknader som USA: "För 3 år sen på Ericson så hade TM avdelning där tagit fram ett material som enbart gällde topptalanger, men nu är ju det som bortblåst. Det finns så många topptalanger, för att alla är talanger" (K3).

En åsiktsskillnad mellan kontextens beroende går att identifiera mellan konsulterna och forskarna. Vidare går det att identifiera huruvida en definition är av vikt eller ej, men som även skilde sig inom yrkeskategorierna. Dock kunde den moderniserade versionen "*Inclusive Talent Management*" och dess vikt påträffas i mötet med båda yrkeskategorierna.

4.1.3 Talent Management- ett nytt begrepp på en gammal praktik Forskarperspektivet

Under intervjun med forskarna kunde likheter mellan TM, tidigare utvecklade management strategier samt HR praktikers utveckling och utmaningar på den svenska arbetsmarknaden utredas. Att den amerikanska managementindustrin påverkat ser F2 som verkligt och essentiellt. Hen ser även att den litteratur som publicerats utgår från konsultperspektiv snarare än empiriska fakta, och därav bör betraktas med skepsis:

De flesta HR modeller är väldigt amerikanska, och framgår som universella lösningar. Men de är ju kulturellt färgade. [...] Men det finns ingen universell lösning som ibland prackas på från framförallt konsultbranscher "gör så här så..". Men det är olika modeller i olika institutionella sammanhang. (F2)

Vid frågor kring TM kunde en tveksam syn identifieras av att det skulle vara en management strategi som på något sätt skiljer sig från tidigare. F2 anser att det i själva verket handlar om uppkommande management trender, som företag känner ett behov av att anamma för inte hamna efter snarare än att det skulle handla om något reellt och vetenskapligt beprövat behov:

Jag ser inte det som en managementstrategi, utan ett managementmode. Legitimitet är så viktigt för organisation så man måste visa det, och då blir det så att man är progressiv och att de följer de senaste modet. Och då blir konsulter och gurus de som sprider detta mode, och då är Talent Management ett sådant mode. (F2)

Att TM härav skulle vara en ny påfunnen strategi ser inte F2. Hen ser det vidare som intressant att ett fenomen som först dök upp i USA 1998, inte nått Sverige förrän nu. Att vi nu benämner yrkesrollerna som Talent Manager, istället för Personalchef eller HR direktör som är tidigare benämningar, är bara uppgraderade titlar av vad personalförsörjningen alltid har inbegripit: "De (personalchefer anm.) använder samma gamla hemmasnickrade Excel ark [...]. Man hade bytt namn på personen som gjorde det, men i övrigt var det ungefär det samma man sen länge gjort" (F2).

Men att ändå svenska företag väljer att anamma fenomenet och hänga på trenden uttrycks vara ett resultat av globaliseringens inverkan, något som båda forskarna intygar, även om de har olika syn på effekten av det. F1 ser att globaliseringen fört med sig ett begrepp som har en positiv effekt om det nyttjas. Hen anser att det är dumt att försumma den framgång begreppet har i mening om att fånga högpresterande medarbetare, som faktiskt är ett behov många företag idag har i och med en ökad global relation till arbetsmarknaden: "Sen har vi globaliseringen som gör att företag måste skärpa sin konkurrenskraft. Oavsett man är i landet så kommer man nog behöva tänka mer på de här frågorna". Men till skillnad från F1, ställer sig F2 skeptiskt mot hur man ska få dessa universella strategier att fungera, även om hen instämmer om den globala relationens inverkan:

Många bolag är numera multinationella och i miljöer där man försöker insätta sig i olika kulturer. Man måste anpassa sig. Man behöver vara insatt i olika länder. Och man vill nå universella lösningar i och med detta. Det är den centrala ambitionen. Centralt vill man tänka "one size fit all", för det är mycket enklare att tänka så. Men det är svårt att nå till det lokalt. (F2)

Från mötet med forskarna verkar upplevelsen av TMs etablering och egentliga mening glida isär. Det blir tydligt att TM bör ses som en gammal praktik med en modernare benämning, men där båda forskarna anser om att det ändå finns en koppling mellan globaliseringen, ökad konkurrens på arbetsmarknaden och begreppet TMs syfte.

Konsultperspektivet

Vid intervjuerna med konsulterna kunde även olika upplevelser och meningar om huruvida TM är en ny metod eller inte presenteras. Vid frågan om detta kunde några konsulter beskriva att fenomenet och dess innebörd egentligen funnits längre än TM begreppets introduktion i slutet av 90-talet: "Det har egentligen alltid funnits, det har bara

ompaketerats. Och helt plötsligt blivit viktigt” (K2). Även begreppets benämning verkar vara en mindre väsentlig aspekt:

För som allting annat inom organisationsteorin och trender, så finns det ett behov av att, i början [...] finnas ett ord, som förenklar det hela lite grann, men när det sedan är injobbat eller inbyggt så kommer det inte behövas på samma sätt. (K3)

K1 anser att TM kan ses som en trend, där USA visat vägen med implementering av nya managementstrategier. Hen förklarar att USA har sedan en längre tid haft etablerade managementföretag med stark framfart. Och när de amerikanska konsultjättarna expanderat och etablerats sig på den svenska marknaden har svenska konsultföretag inte haft något annat val än att försöka springa med. Detta är något som K1 anser är extra intressant kopplat till den svenska arbetsmarknaden. Sveriges arbetskraftsframgång har historiskt sett bestått av ingenjörskonst som landets framgångsrika teknikföretag frambringt. Dessa teknikföretag blir nu att konkurrera med de konsultföretag som satsar mycket på talangstrategier för att locka potentiella ingenjörstalanger:

Det man nu insett är att man är talangkonkurrenter, även om man heter Scania och alltid har kunnat locka till sig ingenjörer. Men idag kan även de talangerna de letar efter komma till managementbolag. Och att de inser det, att de måste göra något för att fånga de där talangfulla personerna. (K1)

Likt forskarna, verkar det som att TM kan ses som en gammal praktik med en ny benämning. Dock kan återigen en skillnad identifieras i hur detta approachas gällande dess möjliga effekt. Konsulterna verkar i högre mån se begreppets användningsområde som ett verkligt behov där svenska företag behöver jobba ikapp företrädare som USA, något som kan tydas bero på deras yrkesprofession med olikartade syften.

4.2. Talent Management som ett fenomen

Analys 2 bestod av den diskursiva ansatsen och dimensionen. Syfte var här att på ett explorativt sätt rikta fokus åt konsulterna och deras roll i hur TM sprids, med ett specifikt intresse för språkliga uttryck. Meningar kopplat till studiens syfte identifierades, där såväl uttryck, tal om deras roll, generellt tal om TM samt tal om arbetsmarknaden. Intresset var även att gå bakom de förklarade upplevelserna, och mer tolka de bakomliggande sociala handlingarna. Nedan presenteras resultatet efter de identifierade meningarna som ansågs kunna kopplas till studiens syfte.

4.2.1 Svenska konsulter inverkan på TMs spridning

Vid tal om hur TM utvecklats kunde konsulternas uttryck tidigt kopplas till hur TM bör ses som en behövlig strategi, där Sverige ligger efter. Flertal konsulter tar upp den svenska arbetsmarknadens utveckling, globaliseringens påverkan samt vår ökade agens inom kunskapsekonomin som det mest primära att fokusera på: ”För mig är det väldigt enkelt, vi lever och verkar i kunskapsekonomin och går vi tillbaka några x antal år i tiden, så var Sveriges produktionsresurser, stål, plåt och järn, och idag är människor” (K1). De språkliga beskrivningarna verkar tidigt innebära ett fokus på vad TM kan innebära för framgångar. Att det handlar om att möta de utmaningar som den svenska arbetsmarknaden står inför, och att konsulternas roll i detta är av stor vikt:

Vi som konsulter, det vi gör, eftersom vi är så otroligt insnöade på ämnet, är att vi lär ut, och vi lär oss kontinuerligt, hela tiden. [...] jag tror att man får så otroligt mycket kunskap från en person om man tar en konsult härifrån, just för att vi jobbar ju mot så

många typer av företag. Om man tittar på ett företag, så måste man ju jobba högt och lågt för fenomenet är så pass nytt. [...] Och det tror jag är vår styrka. (K3)

K3 menar att konsulter har möjligheten att både översätta strategier från en specialistnivå, till den nivå och kund de möter. Detta är något som återkommer hos fler konsulter upplevelse och beskrivning av rollen som konsult. Däremot gällande hur de själva beskriver deras inverkan på att själva TM strategin sprids, riktas istället fokus mot deras behjälplighet och guidning i mötet med kunder. Att det mer handlar om att vidarebefordra behövliga strategier än att inverka på att fenomen sprids. "Det handlar om att hjälpa företag att integrera och etablera ett strategiskt arbete med resurser för att möta morgondagens krav, än hur det adresseras som en produkt hos nya kunder" (K2). Detta är även något som K3 upplever: "Väldigt ofta upplever jag att det handlar om att hjälpa företagsledningen att förstå" (K3). Även K4 intygade om hur deras roll främst består av stöd och deras värdefulla kompetens: "Ju längre du jobbar i tjänstesektorn, desto viktigare blir people management, och dess yttersta ände så är det ju vi konsultföretag" (K4).

Vid tal om vad som händer efter att konsulterna klivit in och integrerat en strategi inom TM uttrycker vissa konsulter en ärlighet med att det i slutändan handlar om pengar:

Det handlar om att visa på att den tid som företag lägger ner på oss, ger resultat i pengar. Om man ska lägga ner alltifrån 100 000 till en miljon på ledarutveckling eller performance management, HR system, eller what ever, vad får jag ut av det? Här kommer vi inte och visar värdet. Och det var precis samma diskussion som man hade på 80-talet, "jaha, varför ska jag lägga x miljoner på sponsring", det är lika svårt att mäta, det går inte att mäta på samma sätt som ekonomi. (K2)

TM arbetet verkar alltså handla om att företag idag behöver konsulter för att se värdet i strategier som ännu inte är självklara vinststrategier, som när marknadsföring blev till en managementstrategi. K1 uttrycker även om att de som konsulter behövs, och att inte anställa dem kan ses som en förlust för företaget:

Men successivt kan jag se, jag som ändå kommer in externt, är att det finns ett jätte behov av sådana som jag. Och när de uppropar "men vi vill också behålla de här duktiga medarbetarna" som TM strategierna faktiskt ger upphov till. (K1)

Dock finns andra uttalade aspekter i vad konsulterandet egentligen handlar om. Utöver att konsulterna är guidande, stöttande och behövande, återkommer även tal om hur de kan skapa mervärde för företag även efter de etablerat strategier. K3 förklarar att det hela handlar om att se ett behov, mätta det och sedan låta företag klara sig själva:

Det tycker jag är vår stora uppgift, när vi drar oss ur, så ska det finnas kvar. Vi jobbar för att inte behöva finnas där, det är det som är målet. Att vi kan agera som en inspiratör, få saker och ting på plats, få processer på plats, sen gäller det för oss att implementera så att varenda en ledare förstår vad det är. (K3)

K1 anser vidare att hen dagligen möter kunder som upplever TM som ännu en management strategi som snarare förvirrar än hjälper företag. Där även specialister och konsulter är med och bidrar till en sorts förvirring av vad och vem man ska lyssna till, men att lösningen är att som konsult finnas till för att plocka ner strategin till en lokalanpassad lösning:

Det finns så mycket trender, seminarium osv, så jag möter väldigt många trötta HR, som verkligen frågar sig vad det här nu är. Jag utgår inte från HR hjulet, eller TM

processen, det är aldrig min utgångspunkt. Utan min utgångspunkt är bolagets affär. Man ska som HR konsult, som i sig inte har någon vanlig vardag, finnas till som support för att företag ska uppnå ett visst mål inom bolaget.

Detta är även ett återkommande tema, ett fokus på affärsplaner och företags faktiska mål som behöver nås, där talet snarare blir att handla om företagens brister för att lyckas med detta än konsulternas egenvinning i det. Utifrån det kunde även tolkningar göras gällande hur de på ett bakomliggande sätt beskrev behovet av deras konsulterande roll, där de skulle lösa företags brister och gap mellan behovet och målet i affärsplanen: "Och gällande TM och den frågan, som är väl förankrad i affären, det är väldigt ofta som det ses som en kul process vid sidan av. [...] gällande TM, finns ett stort behov av att ta in experthjälp" (K1).

Vid mötet med konsulterna, kunde även ett diskursivt tal om hur behovet inte behöver kopplas till TM specifikt, utan att deras roll som konsulter snarare ska ses som ett allmänt behov, där konsulterna är experterna:

Att hitta en bättre kandidat" eller en "vassare kandidat", det är ju trots allt därför företag vänder sig till oss, för att de inte lyckats finna denna vassa kandidat och nu är villig att betala en större summa pengar för att hitta den. (K6)

Eller så som K5 uttrycker sig: "Jag frågar alltid först: Vad behöver ni? Det handlar alltid om erfarenhet och specifik kunskap inom search rekrytering och personalförsörjning".

Sammanfattningsvis kan ett flertal olika men djupgående tankar och idéer om hur de som konsulter arbetar med TM inverkar på en spridning. Alla sitter i samma roll och ser sina roller som essentiella i just att få företag att se värdet i TM, eller strategier likt TM. De talar vidare mycket om att deras främsta syfte är att guida och stötta, även om tal kring vinster, investeringar och nytta ålägger en bakomliggande syn på att de även har en egenvinning.

5. DISKUSSION

Syftet med studien var att få djupare insyn i fenomenet Talent Management etablering som begrepp och som ett managementfenomens utvecklats i Sverige. Syftet förverkligades genom att intervjua identifierade nyckelpersoner verksamma som "icke praktiker", som i denna studie innebar forskare och konsulter. Vidare var syftet att studera fenomenet utifrån två dimensioner. Ur första dimensionen studerades hur forskarna och konsulterna upplever begreppet TM i kontexten Sverige, skilt från begreppets ursprung och amerikanska kontext. Då flertalet upplevelser kunde likställas mellan forskarna och konsulter integreras deras svar i nedan diskussion. Den andra dimensionen ägnade enbart fokus åt konsulter där en djupare diskursiv analys utfördes. Citat valdes utifrån de två dimensionerna och presenterades i två skilda analyser.

5.1 Resultatdiskussion

Utifrån den fenomenologiska ansatsen visar studiens resultat på att icke-praktiker i Sverige upplever att hur begreppet TM etablerats och utvecklats i Sverige är skilt från den amerikanska teorin. Båda yrkeskategorierna kunde intyga att det i och med kontextskillnaden mellan begreppets amerikanska kontext och den svenska, har uppkommit en "försvenskad" version av TM, något som beskrivs som "*Inclusive Talent Management*". Likt den svenska studien av Bolander et al. (2014) nådde slutsats om. Utifrån resultatet av denna studie kan *Inclusive TM* beskriva hur fenomenet lämnat det elitistiska och talangfokuserade ursprunget, som speglas i den amerikanska teorin, och istället anpassats efter den svenska kollektivistiska kulturen. Här kan även teorier om hur "Jante" fortfarande

har en inverkan på den svenska arbetsmarknaden (Bolander et al., 2014) och förklara hur nyttjande av talang och transparens från lednings håll kan ses som obekvämt och "osvenskt". Vidare kunde svenska företags ökade användning av traineeprogram identifieras som ett svenskt sätt att göra fenomenet mer lättaccepterat på arbetsmarknaden. Ett sätt som även kritiserades av några av studiens respondenter utifrån ett svenskt kollektivistiskt synsätt. De syftade på att det ger upphov till ett smalt och selektivt arbete med att finna högpresterande arbetskraft, där bland annat en åldersdiskriminering påträffas när traineeprogrammen ofta riktas till nyexaminerade. Detta var en ny upptäckt som ej tidigare mötts på från tidigare forskning, och kan även det ingå under "försvenskningen" av begreppet TM. Även dilemmat om hur TM kan ge upphov till åldersdiskriminering har ej mötts på i tidigare forskning. Huruvida TM innebär en ny metod som svenska företag bör ta sig an för att möta morgondagens konkurrenskrav (Wikström & Martin, 2012), kunde en splittrad syn påvisas. Några av studiens respondenter såg TM som en specifikt utarbetad managementstrategi av enskilt stor vikt, medan andra ansåg att fenomenet ej varken är nytt eller särskilt från andra managementstrategier som uppkommit de senaste decennierna. Den skilda synen av hur pass viktig strategin och begreppet är var skild inom både yrkeskategorierna, forskare och konsulter och kan därmed ses som en upplevelse oberoende av yrkesroll. Respondenterna som var av det mer positiva slaget ansåg vidare att namnet eller begreppet i sig inte är viktigt, strategierna skulle finnas ändå. Vilket liknar resonemanget kring hur TM på många sätt liknar de HR och HRM strategier som utarbetats sedan 80-talet (Jackson & Schuler, 1990). Vissa uttalade sig om en klar definition av begreppet, medan andra ansåg som tidigare nämnt, att begreppet i sig inte var av betydelse, däri även dess definition, där åsikten ej var beroende av yrkesroll. Att definitionen av TM ej är tydlig är likt tidigare forskning som i återkommande ordalag talat om definitioner som liknar varandra, men fått kritik för brist på en mer bestämd definition (Collings & Mellahi's, 2009; Jensen et al., 2011, refererad i Bolander et al., 2014).

Det som däremot upptäcktes i resultatet är dilemmat med att begreppet innehåller just ordet "*talang*". Respondenter i denna studie bekräftade hur begreppet når motstånd på grund av att den svenska kontexten skiljer sig från den amerikanska. Bekräftat av både forskare och konsulter. Talangbenämningarna verkar ej vara lika naturligt utnyttjat inom svenska företag som i amerikanska. I den svenska kontexten tycks begreppet associeras för mycket till det unika och extraordinära som därmed skulle innebära ett brott emot det kollektivistiska tänket och "Jante". Detta kan hänföras till hur den svenska arbetsmarknaden skiljer sig gentemot den amerikanska (Berglund & Löwstedt, 2002). Både forskare och konsulter i studien intygade på att talangbegreppet istället kan resultera i andra benämningar för att undvika upphovet av orättvisor och exkludering. Den svenska arbetsmarknadskontexten tycks vara styrd utifrån kollektivistiska parametrar och mätvärden, där bland annat Jantelagen är med och påverkar i hur begrepp som *talang* tas emot (Bolander et al., 2014). Även hur och *om* företagsledningarna talar om strategin verkar vara ett dilemma som uppkommit i den svenska etableringen. Denna studies respondenter indikerar på att vid mötet med företagsledningarna tycks ett undvikande i att tala öppet om att de kartlägger talanger förekomma. Även ifall detta enbart är utifrån icke- praktikers synvinkel, kan det ändå styrka den komplexitet begreppet inbegriper vid implementering och användande av TM (Boudreau & Ramstad, 2004). Studien kunde dock inte finna några vidare kritiska belägg på hur TM praktiskt kan misslyckas, likt Illes et al. (2010) samt Lewis och Heckman (2006) forskningsrapporter. Detta skulle dock i denna studie kunna förklaras med att respondenterna bestod av icke- praktiker, utan ansvar eller insyn i hur den praktiska etableringen fungerar långsiktigt. Studien påvisade dock, från några av de mer kritiska

rösterna att det finns en grundlig anledning att tro att begreppet kan skapa orättvisor inom företag vid implementeringen (Boudreau & Ramstad, 2004). Att TM tros utvecklas och ge fortsatt inverkan på svenska företag (Jensen et al., 2011, refererad i Bolander et al., 2014; Wikström & Martin, 2012) kan även denna studie bekräfta. Både forskare och konsulter intygade om företags behov och intresse av att nyttja begreppets användningsområden. Detta skulle kunna förklaras av hur den svenska arbetsmarknaden utvecklats. Enligt Kjellberg (2002) består den yngre generationen av ett högre individualistiskt tänk och färre antal fackligt anslutna, vilket skulle innebära större likheter med den amerikanska arbetsmarknaden, TMs ursprungskontext, och därav en mer optimistisk tro på ett fortsatt etablering av TM inom svenska företag. Det ska emellertid noteras, att denna studies bidrag från konsulter och medföljande åsikter kring behovet av TM, bör beaktas med försiktighet i och med deras effekt som "förändringsagenter" (Cardwell, 2001) och ett bakomliggande intresse av att marknadsföra just begreppet TM för att skapa vinst bör misstänkas (Berglund & Werr, 2000). Det sistnämnda noteras även som en skillnad i upplevelsen av begreppet mellan yrkesrollerna. Konsulterna i studien talade mer om begreppet utifrån ett marknadsmässigt syfte, med efterfrågan och behov, medan forskarna mer beskrev deras upplevelse från ett historiskt och arbetsmarknadsrelaterat syfte.

Om TM skulle vara en produkt av hur personalarbetet utvecklats i Sverige, kunde denna studie visa indikationer på. På ett praktiskt plan ingår TM arbetet under HR funktionen idag, något som studiens konsulter kunde bekräfta i och med deras möten med företag och forskarna via deras studier på företag. Denna studie kunde även bekräfta att HR funktioner idag behöver anpassa sig efter att företag befinner sig i en starkt inverkan kunskapsekonomi (Boglund et al., 2013), där mjuka kunskaper som beteendevetenskapen behöver kompletteras med mer hårda kompetenser som ekonomi och finans. Vilket bland annat resulterat i att HR funktionen upplever en typ av otillräcklighet (Berglund, 2002). Det praktiska HR- arbetet ska bestå av snabba och effektiva processer, där kostnadseffektiviseringar och outsourcing prefereras. Detta skulle kunna tolkas som en del av hur TM strategierna växt fram, både via konsulter men även på grund av företags behov av att outsourca. Detta bekräftar Røviks (2008) studier, om hur konsultföretag med inriktning outsourcing ökat på grund av deras aggressivt reformlösande strategier. Även teorin om hur managementrörelsen och professionen konsulter har en stor inverkan på vilka och hur managementstrategier sprids på arbetsmarknaden (Berglund & Werr, 2000; Clark & Salaman, 1996). Att konsulter har en stor inverkan kunde bekräftas av både forskare och konsulter i studien. Konsulterna i studien upplevde även att de behöver sätta startskottet när mer mjuka strategier uppkommer som ett behov och nästintill övertala företag om en långsiktig finansiell vinst, likt hur marknadsföringsstrategier behövde konsulthjälp vid start på 80-talet.

Att HR funktionen tappat värde på grund av de mjuka värden funktionen avspeglar och som tidigare inte tolkats som vinstgivande av företagsledning, går även att återkoppla till denna studies resultat, från både konsulter och forskares upplevelse av hur TM etableras. Här är även teorier om ett *dualistiskt* synsätt applicerbart. Organisationer består av motstående krafter som skapar en ambivalens, där specifikt HR funktionen blir utsatt. Som ovan presenterat teori; "mellan finansiella effektiviseringar och anställdas välmående, mellan behovet av förändring och kontinuitet, mellan långsiktig vision och kortsiktig prestation och mellan humana och inhumana management strategier" (Evans, 1999). Konsulter i denna studie, som ter sig som förespråkare för fenomenet, ser TM som lösningen på detta gap och ambivalens. Strategierna levererar lösningar på hur företagets mjuka värden, det vill säga

människorna, ska hanteras som viktiga resurskapital och därav driva mot vinst. Och i detta dessutom både avlasta HR funktionen och integrera den mer i affärsnyttan (Boudreau & Ramstad, 2004; Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010).

Gällande hur fenomenet TM kritiseras eller inbegriper särskilda hinder i dess etablering, har främst en återkommande faktor förklarat hur TM skulle kunna bli till ett misslyckande, nämligen transparensen. Både forskare och konsulter upplevde att det är av mycket stor vikt att företag förstår att strategierna behöver vara transparanta genom hela organisationen för att inte skapa misstro, orättvisa och brist på förståelse för ledningen (Boudreau & Ramstad, 2004). Teorier förklarar att avsaknad av transparens kan skapa problem vid såväl implementeringen som brukbarheten av TM. Något som dock kan bero på företagskulturen och vilka värderingar som ges preferens åt, enligt Bolander et al. (2014) teori om en humanistisk, tävlingsinriktad och entreprenöriell syn på TM inverkar på strategins användning. Risker med att ej vara transparent i TM arbetet kan förklaras av att fenomenet tenderar att innebära ett selektivt och exkluderande arbete, sökandet efter de unika "talangerna". Detta förklarar att "*Inclusive Talent Management*" fått ett starkare fäste på svenska företag enligt både yrkeskategorierna i denna studie och kan även bekräfta Bolander et al. (2014) framtagna inriktningar i hur synen på strategin skiljer sig mellan företag. Detta kan även hänföras till några av studiens konsulter och forskares upplevelse av att TM som begrepp i sig inte är av vikt, utan att det mer handlar om den kontext och kund som möts, och vilken kultur och syfte de har med sina individuella affärs mål.

Utifrån den diskursiva ansatsen, där fokus enbart riktades åt konsulterna i studien, kunde analysen visa på upptäckter i hur konsulterna talade om sin roll via direkta eller indirekta uttryck. Att TM, liksom vilken management strategi som helst, spridits går att förklaras till hur den nyinstitutionella traditionen inverkar och hur konsulterna i denna studie talar om begreppet. Även hur teorier sprids via homogeniseringens inverkan stämmer överens med det diskursiva resultatet av denna studie. Organisationer världen över blir allt mer lika, vilket gör att liknande strategier inkorporeras, via roller som konsulter, och blir en del av företags diskurser och dagordningar (Røvik, 2008). Härav kan teorier om hur amerikanska managementbolag fortfarande är kraftfulla spelare bekräftas, som Clark (2004) presenterade med sin studie. Konsulterna i studien kunde bekräfta att den teorin som skapas på andra sidan Atlanten används även lokalt i Sverige, inte minst på grund av bristen av svensk teori om begreppet. I bekräftandet från konsulterna inkluderas även deras nyttjande av modeller och färdiggjorda strategier som är skapta i US och praktiskt förankrade i Sverige. Utifrån hur konsulterna ser på sin roll kan de tolkas som tydliga bärare, översättare och trendsättare av TM i Sverige, liksom resultatet av Crucini och Kippings studie från 2001. De påvisade en skillnad på konsultföretags olika inriktningar, där de som levererade mer mjuka lösningar, så som HR strategier, blev mer influerade av kundens behov, vilket också går att utläsas från denna studies resultat. Konsulterna talade mycket om att det handlar om att upplevelsen av att det främst handlar om att lyssna till kundens affärs mål och behov, innan de formulerade en lösning kopplat till TM. Detta kunde även bekräftas i hur konsulterna talade kring begreppet och deras egen inverkan på kundens behov. Andra anledningar till TMs svenska etablering, liksom vilken managementstrategi som helst, är dess reformverkande anseende. Av några av studiens konsulter formulerades TM till och med som ett krav för att svenska företag ska kunna överleva, med argument som att svenska företag nu konkurrerar med de amerikanska managementjättarnas etablering på den svenska arbetsmarknaden och blir till "talangkonkurrenter". Detta bekräftar dels hur konsulterna kan nyttja fenomenet kraftiga närvaro, oavsett bransch, som på ett självmant sätt påverkar företags syn på behovet av

fenomenets strategier (Røvik, 2008). Företag har idag svårt att stå emot den starka attraktionskraft trenden har, formulerat av konsulterna. Vilket kan ses intressant utifrån deras inverkan som "förändringsagenter" och hur de är tränade på att verka efter kundens behov (Canback, 1998; Cardwell, 2001). Något som även bekräftades från forskarna vid tal om hur TM tros utvecklas.

Även om dimension två enbart fokuserades åt konsulterna i studien kan forskarnas tal om hur TM tros ha nått flertal branscher och svenska företag även kopplas till analys 2. Förklaringar kring hur de flesta företag idag är införstådda med vad fenomenet är, och att fenomenet lämnat spädbarnsåldern medan andra företag precis har börjat snudda på området, bekräftar tron om att även allt fler konsulter kommer nyttja deras roll som "experter" och trendsättare (Clark & Salaman, 1996). Studiens diskursiva analys bekräftar hur konsulterna inverkar på företagen och skapar den dramaturg som anses mest anpassad och lämplig hos den kund de möter (Goffman, 1971). Att fler företag börjar beröras av TM förklarar konsulter att det beror på vår ökade agens inom kunskapsekonomin och tjänstesektorn. Konsulterna i studien nyttjar argument som de tre senaste decenniernas ökade marknadsrationalism som tyder på att vi kommer att fortsätta att lämna organisatoriska ramar i förmån för kundbehovet och effektivisering inom organisationer (Boglund et al., 2013; Wikström & Martin, 2012). Resultatet i den diskursiva analysen bekräftar även att konsulterna förmedlar TM som en strategi som resulterar i företagsvinst, med argumentet att de mänskliga resurserna idag ses som det kapital värt att investera i (Boudreau & Ramstad, 2004; Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010).

Att globaliseringen haft en inverkan på att hur nya managementstrategier uppkommit (Jackson & Schuler, 1990) kan även denna studie bekräfta via konsulternas bidrag. De uttryckte sig om hur TM innebär en lösning på hur företag möter dagens utmaningar och konkurrenssituation som globaliseringen genererat världen över. Studiens konsulter talar även om hur de anser sig vara experter som kan leverera denna lösning. De ser sig väl insatta i hur globaliseringen inverkar, där deras kunskap om hur marknadskonkurrensen sätter krav på bättre managementstrategier nyttjas. De blir att agera "förändringsagenter" med de senaste trenderna redo för att presenteras vid möten med kunder (Cardwell, 2001). De bekräftar även att vid mötet med kunder, så anser det är av vikt att de tas om hand om i företags ledningsgrupper för att få bäst etablering (Wikström & Martin, 2012). Detta kan tolkas som en social handling som verkar med ett syfte att skapa en social verklighet, genom att anpassa och skapa det behov kunden söker nås konsultens mål med vid mötet (Goffman, 1971). Flertalet konsulter i studien likställde sin roll likt en signifikant handledare för företagets letande i strategidjungeln, där de som konsulter skulle bistå med guidning vid inrättandet. Exempelvis i hur de beskrev kunders upplevelse av förvirring av alla de managementstrategier som presenteras på marknaden. Även vikten av att verka supporterande och värdegenererande för företagets skull påpekades. Många av konsulterna förklarade att första mötet med en ny kund alltid handlade om att titta på kundens behov, där lyhörddhet var a och o. Detta bekräftar studierna gjorda av Clark och Salaman (1996) hur det mest kritiska stadiet för konsulten är första mötet. Management strategier är högst immateriella vilket gör att kunden behöver uppleva att de inhyrda konsulterna är där för deras skull och att de levererar en relevant lösning. Det är upp till konsulten att via mötet skapa en dramaturg som återspeglar den struktur och kontroll kunden söker, i många fall ledningens behov av kontroll och affärsnytta bekräftat av denna studie. Med andra ord kan Goffmans (1971) teorier om dramaturgiska realisationer fortfarande vara intressanta. Konsulterna förklarade att prio är att vid mötet med kunden analysera kundens affärs mål, och

sen leverera en lösning. Enligt Clark och Salaman är detta ett krav att konsulten förstår det organisatoriska skriptet för att ska kunna övertala kunden om att de sitter på lösningen som de behöver. Denna process är även något som teorierna om översättning (eng: translation) verifierar, som fortsättningsvis kan ses om en viktig parameter att studera vid forskning om managementstrategiers spridning och subjektiva anpassningar, även i Sverige (Spyridonidis, et al., 2014). Konsulten kan med hjälp av TMs reformlösande idé formulera ett problem, som de sedan levererar en översatt lösning på, som gör det svårt för kunden att motstå. Konsulterna i studien bekräftar att de lyckas med denna process, vilket i sig tyder på att det inte är TM strategin i sig som är av största vikt, utan konsultens förmåga att balansera leveransen av en global lösning med en kontextanpassad. Något som bekräftas av den diskursiva analysen. Även om begreppet TM kan användas som en strategisk ingång vid försäljningen och problemformuleringen. En viss transparens av att de själva har en egen vinning i att generera värde åt kunden påträffades, något som kan tolkas som en ärlig gest där konsulterna själva förstod deras genomskinlighet i att det inte enbart handlar om att skapa värde åt sina kunder.

Samtliga konsulter förklarade tydligt att de aldrig kan utgå från att ett uppdrag är detsamma. De behöver ständigt både vara experter på de senaste trenderna och experter på översättning (Clark & Salaman, 1996), för att göra mötet med kunden till unikt och värdeskapande. Detta styrker presenterade teorier som homogeniseringen kontra kontextens inverkan i konsulters arbete. Konsulter anammar en typ *dekontextualisering* då de plockar ut delar från TM som en universell skapt lösning av hur företag ska skapa affärsnytta via dess strategier (attrahera, utveckla och behålla högpresterande medarbetare), för att sedan anpassa till nya versioner som lämpar sig bättre på olika företag och branscher. En sorts generalisering eller paketlösning som gör det enkelt för konsulter att hitta nya kunder och verksamhetsområden att sälja idéerna till. Samtliga konsulter förklarade även behovet av *kontextualisering*. Ingen ställde sig emot behovet av att se varje kund som en egen organism, men som från en konsults synpunkt egentligen sällan innebär så stora skillnader (Røvik, 2008).

5.2 Metoddiskussion

En kvalitativ studie syftar till att upptäcka och få fram upplevelser genom en induktiv och upptäckande process, snarare än deduktiv och testande likt kvantitativa studier (Symon & Casell, 2012). På grund av den brist på forskning på TM och dess innebörd i Sverige, ingick det i studiens syfte att identifiera relevanta frågeställningar kopplat till kontexten av intresse, där empirin läts styra utfallet av resultatet snarare än styras av förförståelse (Langemar, 2008; Symon & Casell, 2012). Vidare karaktäriseras kvalitativa analyser av ett balansspel mellan förförståelsen och förståelsen, vilket möjliggör utvecklingen av nya perspektiv och ett ifrågasättande av befintliga teorier och processer. Detta lämpade sig väl till denna studie då den svenska förförståelsen av TM var låg samtidigt som syftet var att hålla ett kritiskt förhållningssätt åt den befintliga amerikanska teorin. Enligt Bryman och Bell (2011) finns ett fokus på ord i kvalitativa studier, med intresset att skapa en förståelse utifrån den sociala verklighet respondenten befinner sig i. För att förverkliga detta studerades personer utifrån den kontext som var av intresse. Samtliga respondenter hade alla en roll som stämde in på urvalskriteriet. Samtliga hade alla även erfarenhet inom området/ begreppet. Dock kan spridning av deras erfarenhet haft en inverkan på uttalet om begreppet TM och bakgrund till dess spridning. De med mer erfarenhet hade bland annat en lättare tendens att tala "utanför" marknadsföringen och vad begreppet TM innebär och hur det utvecklats, än de mindre erfarna. Detta resulterade bland annat i att fler citat finns tagna från de mer erfarna i resultatet. Även en konsult i studien, K5, bidrag blev bristande. Detta då hans svar ej kunde

inbegripas av liknande analys som resterande. Men då alla respondenter fick komma till tal och bidrog till studien vid hämtningen av empiri, finns även citat presterande från var och en. Gällande analys 1, skulle ett lika antal av forskare och konsulter kunnat höja studiens pålitlighet då fler erfarenheter än två även skulle kunnat resultera i en djupare analys 1. Men utifrån Langemar (2008) beskrivning av en kvalitativ studie ägnades studien främst åt kontextbaserade upplevelser, sociala handlingar och kommunikation. Vidare så utfördes en explorativ analys där även frågeställningarna modifierades, enligt kvalitativa grunder (Symon & Casell, 2012). Studien behöll även ett holistiskt synsätt genom samtliga intervjuer och steg, för att låta empirin styra studien snarare än förförståelsen eller enskilda organisatoriska praktiker (som var en del av urvalskriteriet).

Då studiens syfte och frågeställningar blev besvarat genom den empiri och intervjumetod som använts, anses studien ha nått en hög validitet. De två dimensioner som studien var skapt för att besvara, kunde även bekräftas som besvarade. Resultatet utmynnande i forskares som konsulter upplevelser av begreppet Talent Management som "försvenskat" och genom en diskursiv analys nåddes även svar på hur konsulter inverkar på hur TM som fenomen sprids på den svenska arbetsmarknaden. Dock bör konsulteras bidrag och tal om hur TM är av vikt och fortsatt utveckling betraktas med ett kritiskt öga. I deras roll som bärare och utnyttjare av begreppets reformlösande förmåga för att nå egen vinst kan argumenten kopplas till annat än arbetsmarknadens utveckling och behov av fenomenet. En parameter som kunde ha höjd studiens validitet är användande av mer ifrågasättande intervjufrågor som skulle tagit med detta i beräkningen. Detta skulle dock krävt än mer förförståelse, något som författaren hade en brist av. Även mer standardiserade intervjumallar som skulle gett varje respondent en chans att få lika frågor som därav även möjlighet att besvara frågor likt de andra skulle kunnat höja validiteten. Detta påverkade även den grad av reliabilitet som studien uppnådde, alla intervjuer var av olika längd och utförda på olika platser och inom olika organisationer. Även den så kallade intervju-effekten samt intervjusituationen kan ha haft en inverkan på studiens resultat och hur respondenterna valde att besvara frågor, detta är dock något som är svårt att undvika vid kvalitativa studier. Hög reliabilitet är generellt svårt att uppnå vid kvalitativa studier då de ofta fokuserar på enskilda individer, och det unika är av stor vikt för resultatet. Studiers resultat är svårt att generalisera, utan ger mest en fingervisning och inblick i hur ett urval av sex svenska konsulter och två forskare verksamma inom TM ser på begreppet och fenomenets spridning i Sverige. Från ett kritiskt öga, enbart utifrån Stockholms spridning. Utifrån att vara en kvalitativ studie, kan dock nyttjandet av att studera icke-praktiker istället för specifika praktiker ha genererat i en högre grad av generell och övergripande bild av verkligheten då flertal konsultrespondenter hade en spridning av kunder över hela Sverige, likt forskarna som studerat företag över hela Sverige. Brist på förförståelse kring begreppets etablering i Sverige kan ha försvagat analysen och resultatet, men gav dock ett större fokus på vad empirin från studien kunde visa på. Men då det diskuterades under metod och var en del av problembakgrunden så kan det ses som korrekt ur ett forskningsperspektiv. Respondenternas kön anses ej haft en inverkan på hur de talade kring begreppet eller någon annan påverkan i hur resultatet sedan utföll.

5.3 Forskningsetiska synpunkter

Studien följde Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer om individskyddskravet. Samtliga delar som ingår bemöttes, det vill säga informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vid förfrågan om intervju meddelades anledningen med mötet och eventuell förförståelse kring deras möjliga bidrag till studien.

Studiens syfte förklarades och att eventuellt bidrag enbart skulle användas i forskningsenligt syfte. Ingen intervju utfördes utan ett samtycke och godkännande. Vidare förmedlades att respondenterna ej skulle benämnas med namn eller andra identitetsparametrar som skulle kunna koppla svar direkt till dom. Dock nyttjades deras titlar, som även efterfrågades. I intervjusituationerna ombads respondenterna att förklara deras bakgrund och roll så att vidare frågor skulle upplevas mer relevanta. Vid samtliga intervjuer efterfrågades även godkännande av inspelning, samt att de skulle raderas efter studiens avslut.

5.4 Egna reflektioner och vidare forskning

Med intresset att granska de som ej praktiskt utför organisationsteorin hade identifierats som en teoretisk lucka vid början av studien. En lucka som går att gräva djupare i. Kvalitativa studier gjorda inom organisations- och arbetsmarknadskategorin ägnas ofta åt specifika organisationer, praktiker och upplevelser. Men genom att gå bortanför den specifika organisationsstrukturen, som i sig är en förklaring till mycket, kan icke- praktikers perspektiv ge utrymme åt andra faktorer som kan inverka på hur organisationsteorier uppkommer, sprids, etableras och utvecklas. Konsultföretag har och kommer ha en ökad makt och konsulter ses idag som signifikanta spelare av hur och vilken riktning företag utveckla genom den ökning av konsultnyttjande som tros komma (Costa et al., 2013). Utan ökad vetskap om hur konsulter inverkar på arbetsmarknaden utifrån deras position, försvårar möjligheten att i framtiden dra paralleller mellan hur faktorer som globaliseringen påverkar enskilda företag. Här kan även den svenska arbetsmarknadens utveckling och hur kommande generation lämnar det kollektivistiska i förmån för det individualistiska anses som ett intressant område att studera vidare i. Med tanke på studiens intresseområde kring begreppet Talent Management är det även av intresse att studera hur det tros utvecklas i den försvenskade versionen, exempelvis om "*inclusive TM*" kommer att utvecklas till en svensk översättning som "*inkluderande TM*". Även begreppets tendens att verka exkluderande samt hur utnämmandet att vara talang kan ge upphov till ökade prestationskrav vore av intresse att studera närmare ur en hälsosynpunkt. Kopplat till studiens resultat av den försvenskade versionen av TM inkluderande i traineeprogram, vore det likt samma hälsointresse intressant att studera hur det skulle ge upphov till åldersdiskriminering. Gällande metod i framtida forskning föreslås en djupare diskursiv analys, med enbart fokus på rollen konsult. Även forskning som ägnar djupare analys av forskares bidrag och inverkan på hur teorier som TM sprids, likt teorin om hur konsulter inverkar vore intressant. Slutligen skulle forskning som riktar mer fokus åt hur faktorer som generation, ålder och branscher inverkar på hur managementstrategier utvecklas och etableras, då på en praktisk organisationsnivå. Utifrån denna studies oförmåga att granska HR- funktionens utmaning som fortsatt utsatt yrkesfunktion vore det även intressant att studera hur konsulter inverkar och inkräktar på deras fortsatta utveckling.

6. SLUTSATS

Studiens resultat visar på att TM har "försvenskats". Både studiens forskare och konsulter intygar att TM har anpassats till den svenska kontexten. Det elitistiska och konkurrensinriktade har lämnats till förmån för det kollektivistiska och inkluderande, bland annat med benämningen "*Inclusive Talent Management*". Detta kan dels kopplas till globaliseringen inverkar på företag med ökade konkurrenskrav mellan branscher och över landsgränserna. Det är även kopplat till hur den kommande generationen lämnar det kollektivistiska i förmån för ett ökat individualistiskt tänk, där rekryteringar som talar om talanger kan tolkas bli allt mer naturligt även i Sverige. I praktik kan studien dock antyda på

att ordet "talang" göms bakom kulissen och byts ut mot etablering av traineeprogram för att på ett smidare sätt implementera strategierna som anses mer anpassade efter den svenska kontexten. Gällande implementerandet kunde studien visa på att svenska konsulter och forskare anser att en transparens är av stor vikt för att nå en legitimitet av TM inom företag. Detta specifikt kopplat till hur den svenska kontexten bär på en annan historia och politik än begreppets amerikanska ursprung (Kjellberg, 2000). Respondenterna i studien kunde även uppleva en förvirring av hur TM som begrepp egentligen skiljer sig från tidigare managementstrategier, exemplifierat av konsulterna via mötet med företag, och som forskare i mötet med företag och teorin. Detta kan dels tolkas vara beroende av begreppets brist på en robust definition, dess nyliga tillkomst som managementfenomen och med det skapat en sorts "*talangkonkurrens*" som tidigare ej varit vanligt mellan företag. Huruvida TM är en utvecklad version av tidigare HR och HRM strategier har ej kunnat besvaras på grund av studiens fokus på icke- praktiker och ej HR professioner per se. Men utifrån respondenternas relativt objektiva synvinkel är HR- funktionen fortsatt utsatt på grund av den ambivalens företag utsätter funktionen för, mellan att vara en finansiell tillgång och en administrativ kostnad (Berglund, 2002; Evans, 1999). Resultatet visar att teorier som beskriver hur managementstrategier utvecklas och sprids via konsulter är bekräftat. Den diskursiva analysen kunde bekräfta teorier om såväl översättning, dramaturgiska realisationer och homogeniseringen kontra kontextualiseringen som användningsbara (Goffman, 1971; Røvik, 2008; Spyridonidis et al., 2014). Den diskursiva analysen kunde visa på hur konsulter skapar en socialt konstruerad verklighet där de ser sig själva som viktiga spelare, handledare eller supporterande nyckelpersoner för företag. De kunde med direkta och indirekta uttryck uttala sig om hur de kan nyttja färdiggjorda modeller från den amerikanska teorin, för att sedan via deras roll som "experter" och inverkan på svenska företag, sprida och kontextanpassa modellerna efter det kunden söker. På detta sätt bekräftar studien hur konsulter kan verka oövervinnerliga (Berglund & Werr, 2000; Canback, 1998). Via den diskursiva analysen kunde även Røviks (2008) teorier bekräftas i hur managementkonsulter besitter en stor legitimitet och därav lättare når legitimitet i sina utlåtanden. Utifrån ett diskursanalytiskt synsätt skulle dessa sociala processer ses som omedvetna, då det är konsulternas sanning och sociala verklighet. Studien antyder på en fortsatt lucka av att studera icke-praktikers inverkan på managementstrategiers etablering i Sverige, där både konsultrollen och forskarrollen vore intressant att studera närmare. Vidare har studiens resultat skapat ett intresse av att studera det försvenskade TM ytterligare. Mer specifikt vore det intressant att studera hur faktorer som talangutnämmandet kan ju upphov till ökade prestationskrav, åldersdiskriminering, exkluderande och effekten av en brist på transparens i etableringen. Då studien inte hade möjlighet att utgå från så stor del svensk forskning på grund av dess brist, lades ett större fokus på empirin och nyttjandet av forskningsverksammas åsikter. En metod och taktik som genererade en större möjlighet till ett kritiskt och holistiskt förhållningssätt på studiens begrepp och fenomen Talent Management.

REFERENSLISTA

- Abrahamson, A., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga. En studie på personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. (Doctoral dissertation). Stockholms Handelshögskolan, Ekonomiska forskningsinstitutet.
- Berglund, J., & Werr, A. (2000). The invincible character of management consulting rhetoric: How one blends incommensurates while keeping them apart. *Organization*, 7, 4, 633-655. doi: 10.1177/135050840074008
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformationen på svenska. Om organisering av HR arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolander, P., Asplund, K., & Werr, A. (2014). *Talent management in a collectivistic and egalitarian context: The Swedish Case* (SSE/EFI Working paper series in business administration, No. 2014:2). Stockholm School of Economics, Center for HRM and knowledge work.
- Boudreau, J W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and the evolution of human resource management: From “professionals practices” to “strategic talent decision science”. *CEO Publications*, 458, 1-16.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2, [rev.] uppl. Stockholm: Liber.
- Canback, S. (1998). The logic of management consulting, part 1. *Journal of Management Consulting*, 10 (2), 3-11.
- Cardwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11, 3, 39-52.
- Chambers, E G., Foulon, M., Handfield- Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The war for talent. Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than a few years? Yes, money does matter. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co* (3). Hämtad 20 maj, 2015 från http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305
- Clark, T. (2004). The fashion of management fashion: A surge too far? *Organization*, 11 (2), 297- 306.
- Clark, T., & Salaman, G. (1996). Telling tales: Management gurus narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, 35 (2), 137- 161.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49, 253–261.
- Colling, D G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Costa, R. L., Martinho, F., Miguel, I., & Barreiros, L. (2013). The “fashionable knowledge” of management consulting. *Journal of Management and Sustainability*, 3 (3), 180-188.
- Crucini, C., & Kipping, M. (2001). Management consultancies as global change agents? Evidence from Italy. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (6), 570-589.
- Damm, M. (1993). *Personalarbete, yrke eller profession*. Göteborg: BAS Ek.
- Evans, P A.L. (1999). HRM on the edge: A duality perspective. *SAGE publication*, 6 (2), 325-338.
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2007). Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17 (4), 355-375.

- Jackson, S E., & Schuler, R S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, 45 (2), 223-239.
- Goffman, E. (1971). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Illes, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13 (2), 125-145.
- Kjellberg, A. (2000). Kan fackets försvagning hejdas – facklig styrka och organisering i en globaliserad värld [Elektronisk version]. I I. Lindberg & A. Neergard (Red.), *Bortom horisonten. Fackets vägval i globaliseringens tid* (s. 39-89). Stockholm: Premiss förlag.
- Kjellberg, A. (2002). *Ett nytt fackligt landskap – i Sverige och utomlands* [Elektronisk version]. Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia, 86-87, 44-96.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi- att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Lewis, R E., & Heckman, R J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Madsen, D., & Slåtten, K. (2013). The role of the management fashion arena in the cross-national diffusion of management concepts: The case of the balanced scorecard in the Scandinavian countries. *Administrative Sciences*, 3 (3), 110-142.
- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935–955.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 249-273. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- PA consulting. (2013). *Marknadsanalys*. Hämtad 28 april, 2015, från <http://www.konsultguiden.se/incoming/article3783381.ece>
- Rolfsen, M., Skaufel- Kilskar, S., & Valle, N. (2014). “We are at day one of a new life”: translation of a management concept from headquarter to a production team. *Team Performance Management*, 20 (7/8), 343 - 356.
- Røvik, K-A. (2008). *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000 talet*. Malmö: Liber.
- Schuler, R. S., Jackson, E. J., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506–516.
- Shenhav, Y. (2003). The historical and epistemological foundations of organizations theory: Focusing sociological theory with engineering discourse. I H. Tsoukas & C. Knudsen, (Red.), *The Oxford handbook of organization theory. Meta theoretical perspectives* (pp. 183-210). New York: Oxford University Press.
- Spyridonidis, D., Currie, G., Heusinkveld, S., Strauss, K., & Sturdy, A. (2014). New developments in translation research. *International Journal of Management Reviews*, 16 (2), 245-248.
- Statistiska Centralbyrån. (2014). AKU, *Privat och offentlig sysselsättning*. Hämtad 7 juni, 2015 från <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Sysselsattning/Privat-och-offentlig-sysselsattning/>
- Symon, G., & Cassel, C. (2012). *Qualitative organizational research. Core methods and current challenges*. London: SAGE publication.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Ulrich, D., & Brockband, W. (2005). *Värdeskapande HR*. Malmö: Studentlitteratur.

- Universum Global. (2015). *Europe's most attractive employers: Trends and rankings*. Hämtad 4 maj, 2015 från <http://universumglobal.com/rankings/europe/>
- Universum Sverige. (2015). *Företags Barometern*. Hämtad 4 maj, 2015 från <http://universumglobal.com/se/foretagsbarometern-2015/>
- Universum Global. (2015). *Millennials, six part series. Part 1: Understanding a misunderstood generation. A collaborative research study from the Insead emerging markets institute, the HEAD foundation and Universum*. (Universums rapportserie, nr 1, 2015) Universum. Hämtad 30 mars, 2015 från <http://universumglobal.com/millennials/>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 17 juni, 2015, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wikström, C., & Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken. Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

BILAGA

MISSIVBREV

Ex. mail vid förfrågan av möte med forskare 2

[...] Jag arbetar just nu med att identifiera några av Sveriges nyckelpersoner inom området TM/ HRM för att intervjua till min D-uppsats. Ämnet är Talent Management och dess förekomst i Sverige. Ämnet är hett och expanderande, men jag ser en lucka i forskning kontra den ökade praktiken av TM strategier i Sverige. Skulle med detta skicka en förfrågan om möjlighet till intervju med dig som forskare inom området i Sverige. [...]

Ex. mail inför möte med forskare 1

[...] Mitt mål med intervjun är att få möjligheten om att höra så mycket som möjligt om din forskning. Som jag nämnde tidigare är mitt syfte och intresse att studera Talent managements etablering inom den svenska kontexten där intresset för talangletandet är en del. [...]

Jag kommer med andra ord ha frågor förberett men kommer låta dig även avgöra kring hur intervjun byggs upp. En önskan är att få möjligheten att ha röstinspelning på för att inte missa väsentlig information, men detta är självklart frivilligt.

Ex. mail vid förfrågan av möte konsult 1

[...] Läste artikeln du medverkade xxx, en artikel som väckte ett stort intresse. Jag jobbar just nu med att identifiera nyckelpersoner inom Talent Management, vilket är anledningen till att jag kontaktar dig.

Mitt intresse kommer sig av den D- uppsats jag påbörjat. Ämnet är Talent Management och dess förekomst på svenska företag. Målet är att intervjua viktiga spelare inom arenan Talent Management, där jag ser konsultperspektivet som en av de viktigare.

Skulle med detta mail vilja fråga dig om du skulle vilja ställa upp på en intervju. Jag skulle se ditt bidrag från ett konsultperspektiv som mycket värdefullt. [...]

INTERVJUGUIDEN

Återkommande frågor till respondenters:

- *Berätta om din roll och vad du arbetar med!*
- *Hur definierar du Talent Management?*
- *En svensk version av Talent Management?*

Ex. på specifika frågor till forskarna i studien:

- *Ser du några specifika mönster i hur TM praktiker utvecklas och sen sprids?*
- *TM till skillnad från andra management fenomen/ strategier?*
- *Ser du några kontextuella motgångar av hur detta amerikanskt skapade begrepp tas emot i den svenska kontexten?*

Ex. på specifika frågor till konsulterna i studien:

- *Vilken inverkan tror du kontexten inverkar på hur TM strategierna förankras?*
- *Vad är din upplevelse av hur TM har tagits emot i Sverige?*
- *Hur startade ditt intresse och inriktning av TM?*
- *Hur väletablerat anser du att TM är?*
- *Finns det delar som du tror undviks från den amerikanska metoden kopplat till hur det implementeras i SE?*
- När ni möter en ny kund, hur bygger ni upp produkten?
 - o *Berätta gärna med ett exempel!*



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

Box 883, 721 23 Västerås Tfn: 021-10
13 00 Box 325, 631 05 Eskilstuna Tfn:
016-15 36 00 E-post: info@mdh.se
Webb: www.mdh.se