

CHRISTINE BLOMQUIST

**TALANGFÖRSÖRJNING OCH TALANGLIEDARSKAP I  
OFFENTLIG SEKTOR  
- EN STRATEGISK FRÅGA**

SKRIFTSERIE 2019:2



INSTITUTET FÖR EKONOMISK FORSKNING  
VID LUNDS UNIVERSITET

# INNEHÅLL

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>ii</b>
<b>KAPITEL 1 TALANGFÖRSÖRJNING I OFFENTLIG SEKTOR – EN STRATEGISK FRÅGA.....</b>	<b>1</b>
1.1 STUDIENS SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR .....	2
1.2 METOD OCH CENTRALA BEGREPP .....	3
1.3 RAPPORTENS STRUKTUR.....	5
<b>KAPITEL 2 FORSKNING OM TALENT MANAGEMENT .....</b>	<b>6</b>
2.1 TALENT MANAGEMENT – ETT FRAMVÄXANDE FORSKNINGSFÄLT .....	6
2.2 TALENT MANAGEMENT – TEORETISKA PERSPEKTIV OCH CENTRALA BEGREPP .....	7
<b>KAPITEL 3 TALENT MANAGEMENT I SKÅNSKA OFFENTLIGA ORGANISATIONER.....</b>	<b>12</b>
3.1 REGION SKÅNE – KOMPETENSFÖRSÖRJNING SOM EN STOR UTMANING.....	12
3.2 HELSINGBORG – KOMPETENSFÖRSÖRJNING SOM EN DEL I STADENS FÖRFLYTTNING .....	15
3.3 HR-FUNKTIONENS ROLL I TALENT MANAGEMENT-PROCESSER .....	17
3.4 TALANGER SOM ANSES VIKTIGA AV HR, EKONOMICHEFER OCH KOMMUNDIREKTÖRER .....	18
3.5 HUR HR DRIVER TALENT MANAGEMENT – EN FÖRSTA SUMMERING.....	19
<b>KAPITEL 4 FORSKNING OM TALANGLEDARSKAP .....</b>	<b>21</b>
4.1 TALANGLEDARSKAP – ”SUPERCHEFER” SOM TALANGFÖRSÖRJARE.....	21
<b>KAPITEL 5 LINJECHEFER SOM TALANGFÖRSÖRJARE I SKÅNSKA KOMMUNER OCH REGION SKÅNE .....</b>	<b>25</b>
5.1 ATT IDENTIFIERA TALANGLEDARSKAP .....	25
5.2 MOTIVATION OCH DRIVKRAFTER HOS SKÅNSKA TALANGLEDARE .....	26
5.3 ATT HITTA OCH REKRYTERA TALANGER.....	27
5.4 ATT UTVECKLA OCH LEDA TALANGER.....	29
5.5 TALANGER SOM ANSES VIKTIGA AV TALANGLEDARNA .....	32
5.6 TALANGLEDARSKAP – EN FÖRSTA SUMMERING.....	33
<b>KAPITEL 6 ANALYS OCH SLUTSATSER - TALENT MANAGEMENT OCH TALANGLEDARSKAP I SKÅNES KOMMUNER OCH REGION SKÅNE .....</b>	<b>34</b>
6.1 TALENT MANAGEMENT – HR SOM TALANGFÖRSÖRJARE.....	34
6.2 TALANG – INNEBÖRD OCH OMFÅNG.....	35
6.3 TALANGLEDARSKAP I SKÅNSKA KOMMUNER OCH REGION SKÅNE .....	36
6.4 SLUTSATSER .....	38
<b>KAPITEL 7 DISKUSSION .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>43</b>
<b>BILAGA</b>	
Metod	

## FÖRORD

Kommunutredningen har som uppdrag att utarbeta en strategi för att stärka kommunernas kapacitet att fullfölja sina uppgifter och hantera sina uppmaningar. En av dessa utmaningar som målas upp är den framtida kompetensförsörjningen som vanligtvis ses skenet av Sveriges demografiska utveckling och den snabba urbaniseringstakten. Som tjänstdriven sektor är den offentliga sektorn påtagligt beroende av att det finns personal som utför önskade tjänster. Då verksamheten kan karakteriseras som ett konglomerat med ett brett och mångfaceterat tjänsteutbud kan utmaningen stundtals kännas nästintill överväldigande. Till detta kan en ökad grad av specialisering och ambitioner att ge mer behovsanpassade tjänster läggas, en utveckling som vanligtvis ställer större krav på personals förmågor och kunskaper. Förutom de skäl som kan finnas för att det är svårt att rekrytera personal, såsom brist, är det också en fråga om att lyckas behålla den personal man har tillgänglig. Situationen är delikat men inte helt ny. Sveriges kommuner och landsting har givit ut ett antal analyser på temat under de senaste 20 åren och redan på 1990-talet lanserades begreppet ”kriget om talanger” av konsulter från McKinsey. Givet sektorns framtida utmaningar har emellertid frågor rörande sektorns personal blivit allt mer brinnande. Behovet av forskning är också stort, inte minst för att finna möjliga vägar för kommuner och regioner att gå för att möta denna osäkra framtid, och prioriterad av KEFUs styrelse.

I projektet ”*Talangförsörjning i skånsk offentlig sektor - hur hittas, utvecklas och engageras talanger*” belyses några av de relevanta frågorna rörande sektorns kapacitet att stärka den framtida kompetensförsörjning av forskarna Christine Blomquist och Rikard Larsson. Det rika empiriska materialet har gjort det möjligt att hantera och analysera det från både ett kvalitativt och kvantitativt förhållningsätt varför forskarna såg en möjlighet att skriva två kompletterande rapporter inom ramen för projektet. I föreliggande rapport återfinns den kvalitativa tolkningen av projektets empiriska material.

Projektet har finansierats av KEFU. Rapportens innehåll och struktur har diskuterats tillsammans med författaren inom ramen för skriftseriens redaktionella stöd innan den formaterats för publicering i KEFUs skriftserie. Som brukligt svarar författaren själv för de värderingar som görs i rapporten.

*Lund i juni*

*Ulf Ramberg*

*KEFU*

# SAMMANFATTNING

Mot bakgrund av den nuvarande och framtida kompetensbrist som kännetecknar offentlig sektor, syftar föreliggande studie till att bidra till såväl forskning som praktik genom sitt fokusera på talangförsörjning. Studien har koncentrerats dels kring två frågor: 1. Hur använder sig ett antal av Skånes offentliga organisationer av HR-driven talent management för sin talangförsörjning? 2. Hur använder sig linjechefer i ett antal av Skånes offentliga organisationer av talangledarskap för organisationernas talangförsörjning?

Studiens karaktär är explorativ med intervjuer och enkäter som datainsamlingsmetod. Resultatet visar att HR-funktionen vanligtvis använder sig att förhärskande verktyg och processer som faller inom ramen för talent management. Samtidigt finns en indikation på att HR-funktionens roll expanderar utöver den traditionella. Resultatet visar vidare att det inom skånska kommuner och Region Skåne finns linjechefer som utövar ett talangledarskap, att detta talangledarskap uppfattas som framgångsrikt samt att dessa linjechefers sätt att utöva talangledarskap delvis korresponderar med tidigare studier. Talangledarskapet i skånska kommuner och Region Skåne kan kategoriseras som utvecklande och vårdande, vilket kan särskilja offentliga organisationer från privata. Talangledarskap utövas av såväl kvinnor som män och är inte något som systematiskt inryms i skånska kommuners och Region Skånes Talent Management-processer.

# KAPITEL 1

## TALANGFÖRSÖRJNING I OFFENTLIG SEKTOR – EN STRATEGISK FRÅGA

Att hitta och rekrytera talanger, att behålla, utveckla och dra fördel av kompetensen hos medarbetare, är frågor som hos de flesta organisationer är högt upp på den strategiska agendan. Offentlig sektor är inget undantag. ”Talent management”, i svensk översättning *talangförsörjning*, är en central uppgift för offentliga organisationer. Uppskattningsvis behöver offentlig sektor rekrytera ca en halv miljon medarbetare fram till 2026<sup>1</sup> (SKL, 2018b). Rekryteringsbehovet av chefer uppgår till ca 28 000<sup>2</sup> (SKL, 2018a). Chefers och ledares betydelse för att hantera de utmaningar och förändringar sektorn står inför, lyfts fram av bl.a. SKL:

*”De chefer och ledare som ser vilka möjligheter som finns och har förmågan att inspirera sina medarbetare och tillsammans med dem driva ett förändringsarbete kommer att spela en avgörande roll för välfärdens utveckling” (SKL, 2018a, s. 2).*

Rekryteringsbehovet av såväl chefer som medarbetare är i sig en betydande utmaning. Parallellt med denna finns tydliga negativa signaler från chefer i offentlig sektor. Enligt senaste Jobbhälsoindex sticker chefer inom offentlig sektor ut som mindre nöjda med sitt arbete jämfört med chefer i privat sektor. Däremot finns en skillnad mellan chefer och medarbetare i offentlig sektor där medarbetare generellt är mer nöjda än sina chefer. Medarbetare i kommuner och landsting upplever att de utvecklas och ser sitt arbete som mer meningsfullt jämfört med medarbetare i privat sektor (SKL, 2016). Emellertid upplever medarbetarna i kommuner och landsting sina möjligheter att bli chef som sämre, jämfört med de i privat sektor (ibid.)

Chefer i offentlig sektor upplever i mindre utsträckning sitt arbete som

---

<sup>1</sup> Enligt SKL behöver ca 200 000 nyanställningar, därutöver behövs ca 300 000 anställningar för att ersätta de medarbetare som går i pension (SKL, 2018b).

<sup>2</sup> Idag är antalet chefer 54 000 (SKL, 2018a)

meningsfullt, de trivs i mindre utsträckning med sina kollegor samt upplever psykiskt obehag av att gå till jobbet, jämfört med såväl medarbetare i offentlig sektor som chefer i privat sektor. Chefers ålder har också betydelse. Yngre chefer upplever inte sin chefsroll som så meningsfull som äldre kolleger, inte heller att deras åsikter respekteras i samma utsträckning som äldre chefer gör (Jobbhälsoindex 2018:2).

Resultatet från Jobbhälsoindex med dess negativa signaler från dagens chefer i offentlig sektor är oroande. Läger man till det betydande rekryteringsbehovet av chefer framöver, finns fler skäl till oro. Om dagens offentliga chefer inte tycker jobbet är kul, hur ska man då locka framtidens chefer till offentlig sektor? Frågan om talangförsörjning blir därmed central, i nutid såväl som i framtiden.

Talangförsörjning av chefer och medarbetare är också fokus i föreliggande studie av skånska kommuner och Region Skåne. I studien fokuseras såväl hur HR, som traditionellt är den enhet som har huvudansvar för talangförsörjning, agerar och planerar för nutidens och framtidens talangförsörjning. Vidare fokuseras också hur linjechefer i sitt ledarskap agerar och planerar för talangförsörjning, dvs. hur linjechefer utövar *talangledarskap*.

## **1.1 STUDIENS SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG**

Ansvar för verksamhetens kompetensförsörjning faller vanligen på den högsta ledningen och HR/personalfunktionen. Dock har de flesta högre linjechefer fullt upp med att leda verksamheten med befintlig personal och saknar ofta specialkunskaper i kompetensförsörjning. Detta gör att HR med just sin expertis inom detta område är de som har mycket av det praktiska ansvaret för hur offentliga organisationer attraherar, rekryterar, utvecklar och behåller kompetent personal.

Talent management-ansatser bygger på att knyta samman tidigare traditionella, ofta fragmenterade, HR-funktioner till en sammanhållen talangprocess. Studiens första forskningsfråga avser att undersöka skånska offentliga organisationers, kommuners och regionens, talangprocesser:

- Hur använder sig ett antal av Skånes offentliga organisationer av HR-driven talent management för sin talangförsörjning?

Den andra forskningsfrågan rör linjechefers roll i talangförsörjningen. Denna

fråga är sprungen ur forskning om chefers betydelse som skickliga talangförsörjare. I en amerikansk studie har professor Syd Finkelstein under ca. tio år studerat s.k. ”superbosses”, och bidrar med en annorlunda bild jämfört med konventionell talent management (Finkelstein, 2016a+b). Han har identifierat ett drygt 20-tal höga chefer som har funnit, utvecklat, engagerat och även ”släppt iväg” ovanligt många talanger, talanger som i sin tur har blivit höga chefer i andra företag. De har gjort detta på radikalt annorlunda sätt än de talent management-ansatser som HR-praktik och forskning visar på.

Finkelsteins studie representerar det som kan kallas för *talangledarskap* i studiens andra forskningsfråga:

- Hur använder sig linjechefer i ett antal av Skånes offentliga organisationer av talangledarskap för organisationernas talangförsörjning?

Finkelsteins studie begränsas dock på flera sätt, bland annat genom att den till stor del bygger på amerikanska förhållanden och i stort sett bara innefattar manliga VDs i privata företag. I föreliggande studie är ambitionen att bygga vidare på Finkelsteins arbete. Detta görs genom att studien omfattar offentliga organisationer, genom att studien inte begränsas till högsta ledningsnivå samt genom att också inkludera kvinnliga chefer i betydligt större utsträckning än Finkelsteins studie.

## **1.2 METOD OCH CENTRALA BEGREPP**

Studiens två forskningsfrågor inrymmer tre teoretiska begrepp: talent management, talangförsörjning och talangledarskap. Det första är ett förhållandevis etablerat begrepp både inom forskning och praktik. Det andra kan ses som en försvenskning av det första. Det tredje – talangledarskap, är förhållandevis okänt. Dessa omständigheter får en del konsekvenser för studiens genomförande.

### **Centrala begrepp och hur dessa studerats**

Ett begrepp kan ses som ett språkligt uttryck som används för att representera ett fenomen, en etikett för något som finns i världen (Svensson, 2011, sid. 190). Kännetecknande för forskningsområdet i föreliggande studie är att det råder en viss begreppsförvirring såväl teoretiskt som praktiskt (Asplund, 2019). Talent Management och talangförsörjning kan ha olika teoretiska innebörder, vilket

redogörs för i kapitel 2. I organisationer och företag förekommer aktiviteter som etiketteras som talangförsörjning. Men ibland används inte begreppet explicit utan ryms inom den mer allmänna etiketten kompetensförsörjning, definierat som planering och aktiviteter som syftar till att tillgodose organisationens behov av arbetskraft (Granberg, 2011). Det är ofta svårt att dra en tydlig skiljelinje mellan kompetens-och talangförsörjning. Centralt i föreliggande studie är att det är respondenternas uppfattningar och föreställningar om talangförsörjning och talangledarskap som studerats.

I föreliggande studie har Talent Management och talangförsörjning studerats på följande sätt:<sup>3</sup>

- Primärdata i form av 3 intervjuer med HR-ansvariga i Region Skåne, 1 intervju i Helsingborg stad.
- Enkäter riktade till HR-ansvariga, kommundirektörer och ekonomichefer i alla Skånes kommuner. 47 svar inkom från 28 (av 33) kommuner.
- Sekundärdata i form av tidigare forskning inom området Talent Management.

I enkäterna har frågor ställts utifrån begreppet talangförsörjning. Det finns en viss osäkerhet kring hur respondenterna tolkat begreppet med hänsyn till den mångtydighet som kännetecknar begreppet. I intervjuer finns en större möjlighet att i samtalet med respondenterna nyansera begreppet vilket också är en fördel med denna form av datainsamling. Möjligheten att i interaktion med respondenten nyansera och diskutera begreppet talangledarskap gav också via intervjuer av 5 linjechefer, 4 chefer i Region Skåne och 1 chef i Helsingborg stad. I denna mening utgör talangledarskap ett s.k. sensitivt begrepp ”som skapar en allmän känsla av referens och vägledning när det gäller att ta sig an en empirisk verklighet” (Blumer, 1954, citerad i Bryman, 1997, sid. 85). Finkelsteins (2016) definition av s.k. superchefer har varit en vägledande referens i datainsamlingen kring talangledarskap, vilket beskrivs i rapportens kapitel 4. I förhållande till studiens andra forskningsfråga är föreliggande studie explorativ till sin karaktär eftersom den syftar till att utforska ett relativt obekant fenomen – talangledarskap.

---

<sup>3</sup> En mer detaljerad redogörelse för datainsamlingen samt intervjuguide och enkätutformning återfinns i bilaga.



Talangedarskap har studerats på följande sätt:

- Primärdata i form av intervjuer med 5 linjechefer. I Helsingborg stad valdes chefen ifråga ut via enkäten beskriven ovan, där en fråga bestod i att respondenterna fick nominera ”goda exempel på chefer som haft stor betydelse för kommunens attraktion, urval, utveckling och behållande av talanger under de senaste 5-10 åren”. I Region Skåne ställdes samma fråga till HR-ansvariga, som nominerade de 4 chefer som intervjuades där. Cheferna återfinns på såväl mellan-som högre nivå.
- Primärdata i form av en enkät som gick ut till ytterligare linjechefer som nominerats av kommunernas HR-ansvariga, kommundirektörer och ekonomiansvariga i den första enkäten beskriven ovan. Av de sammanlagt 67 chefer som nominerades som ”goda exempel på talangförsörjare...”, besvarade 28 respondenter enkäten. Dessa chefer var relativt jämt fördelade mellan första linjen-mellan-och högre chefer.
- Sekundärdata i form av Finkelsteins studie av s.k. superchefer (2016).

### **1.3 RAPPORTENS STRUKTUR**

Efter en inledning, bakgrund och problematisering i kapitel 1, följer i kapitel 2 en genomgång av forskning om Talent Management. Kapitel 3 beskriver hur respondenterna i skånska kommuner och Region Skåne beskriver att de arbetar med Talent Management. Kapitel 2 och 3 är den teoretiska och empiriska grunden för studiens första forskningsfråga. I kapitel 4 redogörs för Finkelsteins (2016) studie av s.k. superchefer. Kapitel 5 redogör för respondenternas beskrivningar av talangedarskap i skånska kommuner och Region Skåne. Kapitel 4 och 5 är den teoretiska och empiriska grunden för studiens andra forskningsfråga. I kapitel 6 analyseras det empiriska materialet och slutsatser dras. En vidare diskussion av studiens resultat görs i kapitel 7. I bilaga återfinns ett utvidgat resonemang kring studiens metod samt intervjuguide och enkätutformning.

# KAPITEL 2

## FORSKNING OM TALENT MANAGEMENT

I detta kapitel redogörs för Talent Management som forskningsfält. Kapitlet syftar till att ge en överblick över fältet och en teoretisk ram som stöd för analysen av skånska kommuners och regionens Talent Management-processer, och därmed besvara studiens första forskningsfråga.

### 2.1 TALENT MANAGEMENT – ETT FRAMVÄXANDE FORSKNINGSFÄLT

Frågor som handlar om att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla talanger, samlas vanligen under begreppet Talent Management - TM. Att hitta och behålla medarbetare är en av vår tids mest centrala frågor för ledningar i organisationer i såväl privata som offentliga sektorer (Stahl m fl, 2012; Ulrich och Allen, 2014).

Allt eftersom konkurrensen om talanger tilltagit, relationen mellan medarbetare och arbetsgivare blivit lösare, kunskapsekonomin förändrat förutsättningarna för arbete, har också intresset för Talent Management ökat (Bolander, Werr och Asplund, 2017). Enkelt uttryckt finns det en obalans mellan efterfrågan och utbud av talanger och förmågan att hitta och behålla talanger har därför blivit en konkurrensfördel. Även om dessa frågor under senare år satts i förgrunden hos de flesta organisationer, har de uppmärksammats långt tidigare. Redan på nittioalet myntades begreppet ”kriget om talangerna” (”The war for talents”) av Steven Hankin på McKinsey.<sup>4</sup>

Talent Management, eller kampen om talanger, har emellertid varit en större frågeställning praktiskt, i organisationer, än i forskarvärlden. Det sägs t.o.m. att forskningen ligger i bakvatten och inte ger tillräckligt med riktning eller svar om

---

<sup>4</sup> Sedermera i en bok av Michaels m fl, 2001, ”The war for talent”, Harvard Business School Press, Boston.

hur TM kan hanteras (Cappelli och Keller, 2014, Collings et al, 2011). Forskningen om TM lider också av brist på konsensus angående innebörden i TM såväl vad gäller definition av centrala begrepp, teorier och omfång (Sparrow och Makram, 2015; Gallardo-Gallardo och Thunnisen, 2016). En del menar också att den empiriska basen i studier av TM ofta är svag (Skuza m fl, 2013). Dock har en förändring skett under senare år. I takt med det ökade intresset för TM har antalet forskningsbaserade studier också ökat, vilket sannolikt innebär att TM som forskningsfält alltmer kommer att mogna (Gallardo-Gallardo och Thunnisen, 2016).

Forskningen om TM i offentliga organisationer är dock ännu i sin linda. Kritiker menar att TM ofta studeras i vissa organisationer; privata, ofta internationella, med bas i USA (Collings m fl, 2011; Powell m fl, 2013). Det finns förhållandevis lite empirisk forskning om TM i offentliga organisationer (Thunnisen och Buttiens, 2017). Vår studie syftar bl.a. till att ge ett bidrag till detta framväxande empiriska forskningsfält. Intresset för TM i offentlig sektor syns dock. I Sverige har t ex regionförbundet i Västernorrland genomfört en förstudie tillsammans med Handelskammaren Mittsverige (2016) vilken syftar till att regionen ska bli attraktiv för nytänkande talanger.

Även om föreliggande rapport inte syftar till att beskriva det brokiga forskningsområdet Talent Management i sin helhet, tas i nästa avsnitt upp några, för studien, centrala begrepp som kommer att användas i den fortsatta framställningen.

## **2.2 TALENT MANAGEMENT – TEORETISKA PERSPEKTIV OCH CENTRALA BEGREPP**

Som påtalades ovan karakteriseras forskningen om Talent Management av konceptuell mångfald samtidigt som det är brist på empiriska studier, inte minst om offentliga organisationer. I grova drag är det tre huvudsakliga områden som adresseras i den akademiska litteraturen om TM; 1) definitionen av begreppet talang, 2) TM i form av aktiviteter och praktik, samt 3) resultat och effekter av TM (Thunnisen m.fl., 2013).

### **Vad är en talang?**

Söker man på ordet ”talang” kommer en mängd definitioner och synonymer upp, som begåvning, fallenhet, färdighet, löfte, anlag, lovande person, påläggskalv

m.m. Den vardagliga innebörden av talang kan alltså variera betydligt. Variationen inom forskningen är också betydande, vilket konstaterats av bl.a. Nijs m.fl. (2014). I en översikt av studier inom TM konstaterades emellertid att majoriteten av forskare ser talang som liktydigt med nyckelpersoner, dvs. medarbetare med högst potential eller prestation, som kan göra den största skillnaden för verksamheten. Alternativt ses talang som liktydigt med karakteristika hos en person, dvs. summan av en persons förmågor, attityd, kunskap m.m. (Gallardo-Gallardo och Thunnissen, 2016). Ibland kan det vara vissa roller, som exempelvis chefsroller, tekniska roller, kunskapsroller o.d. som ses som särskilt kritiska för verksamhetens framgång. En skiljelinje här är huruvida verksamheten eller individen sätts i förgrunden. På senare tid har dock de båda ansatserna förenats, den konceptuella samstämmigheten har blivit tydligare inom forskningen. När talang definieras är det ofta som en kombination av excellent ”input” i form av individers potential, förmågor och vilja, och ”output” i form av excellent prestation (ibid.). Talang kan då definieras på följande vis: talang = kompetens x committment/engagemang x bidrag (ibid.).

Ovanstående synsätt på talang benämns ofta som det *exklusiva perspektivet*. Exklusivt därför att det bygger på antagandet att det finns en exklusiv skara personer, med potential, vissa färdigheter eller kompetenser, som är viktiga, ibland avgörande, för en verksamhets framgång. Uttrycket ”the war for talents” bygger på ett dylikt antagande. Det finns emellertid ett annat synsätt som bygger på ett annat antagande; där majoriteten, ibland alla, personer betraktas som talanger – det inkluderande perspektivet. Dessa två olika perspektiv representerar olika sätt att förstå begreppet talang och därmed talangförsörjning. Det innebär också att det finns olika vägar att gå för organisationer som vill arbeta med sin talangförsörjning. Är Talent Management något för några (få) utvalda eller ska det omfatta alla (medarbetare)?

## **Talent Management – endast för exklusiv skara eller för alla?**

Den kanske vanligaste definitionen på Talent Management står Collings och Mellahi (2009) för, där TM definieras som:

*“activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization’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 organization” (Collings och Mellahi, 2009, s. 304).*

Enligt denna definition handlar TM såväl om viktiga nyckelpositioner som om talanger, och HR är de som ska tillhandahålla analyser och system för att säkerställa att rollerna fylls med engagerade talanger som säkrar verksamhetens framgång. Denna definition ryms inom det exklusiva perspektivet. Perspektivet bygger på tanken att vissa arbetsroller eller medarbetare skapar oproportionerligt värde för organisationen (Gallardo-Gallardo m.fl., 2013). Det kan vara medarbetare som anses ha hög potential, som presterar extra bra eller som har en arbetsroll som anses särskilt viktig. Konkreta uttryck för detta perspektiv är strukturer som talangpooler, ”high-potential”-program, eller andra former av särskilda satsningar på talanger. En konsekvens blir också att organisationer lägger mer resurser på vissa utvalda medarbetare och mindre på de som inte betraktas som talanger.

Inom det inkluderande perspektivet anses, som sades ovan, alla medarbetare som talanger. Perspektivet bygger på tanken att alla medarbetare, alla människor, har kvaliteter och talanger som kan bidra till organisationers framgång (Meyers, 2016). Inkluderande Talent Management kan definieras som; ”the recognition and acceptance that all employees have talent together with the ongoing evaluation and deployment of employees in positions that give the best fit and opportunity (via participation) for employees to use those talents” (Swailles, Downs, & Orr, 2014, p. 5). Konkret innebär detta perspektiv att resurser bör satsas på samtliga medarbetare, inte särskilt på vissa, eftersom alla har en inneboende potential som organisationer kan hjälpa till att realisera. På så sätt kan en mångfald av talang komma både organisationen och medarbetarna till nytta. Dessutom kan sådana satsningar ytterligare öka graden av engagemang hos medarbetarna vilket i sin tur kan leda till bättre resultat i verksamheten, menar dess förespråkare (Meyers, 2016).

## **Resultat och effekter av Talent Management**

Som diskuterats ovan kännetecknas forskningsfältet Talent Management av mångtydighet. Detsamma kan sägas om effekter och resultat av TM. Det är svårt att dra tydliga slutsatser utifrån de studier som gjorts. Det kan bero på att forskningen fortfarande är ung, på svårigheterna med att analysera samband mellan en viss aktivitet och dess konsekvenser eller på att sammanhanget, dvs

världen vi lever i, är i förändring. Denna sista aspekt är värd att lyfta fram; att avgöra och se vilka kompetenser och färdigheter som behövs i framtiden diskuteras livligt i den allmänna debatten, och ännu tycks inte alla vara överens i frågan. Vad som dock verkar vara en trend är att medarbetare blir mer rörliga och stannar kortare tid i varje arbetsroll. Vidare är det en tydlig trend i stora organisationer, som pågått sedan åttiotalet, i att allt fler rekryteringar görs externt. Färre kommer, och gör karriär, inifrån den egna organisationen (Cappelli och Keller, 2014). Av dessa anledningen finns skäl att fundera kring om traditionella TM-aktiviteter, som att satsa på high performers, är verkningsfulla. Några studier ifrågasätter resultatet av sådana aktiviteter (Martin och Schmidt, 2010). Emellertid verkar det förhastat att avfärda TM-aktiviteter riktade mot speciella talanger. I en av McKinsey nyligen genomförd enkät fick drygt 1800 storföretag svara på frågor om sina TM-processer (McKinsey, 2018). Av svaren drogs några intressanta slutsatser. Framgångsrik TM koncentrerades kring tre punkter: 1. Snabb allokering av talanger, 2. HR-funktionens aktiva involvering i att skapa positiva medarbetarerfarenheter, 3. HR-teamets strategiska sätt att arbeta.

Att snabbt kunna allokera, eller förflytta, talanger var enligt studien viktigast. Nästan två tredjedelar av företagen uppgav att denna faktor bidragit till organisationens framgång. Att förflytta talanger betyder också att veta vilka kompetenser och färdigheter som krävs. Ledningsgrupper på olika nivåer deltog aktivt i dessa aktiviteter. TM-processerna sågs över och reviderades med jämna mellanrum, ofta kvartalsvis. Man uppgav också att medarbetare arbetade i tvärfunktionella team, vanligen i projektform.

HR hade en central roll. De deltog aktivt i arbetet och var väl förtrogna med organisationens affärsmodell och strategi vilket möjliggjorde förflyttning av talanger till "rätt" strategisk position. Experter från olika delar av HR var involverade i lednings- och medarbetarprocesser. Ett sätt att uttrycka denna form av arbete är att beteckna det som ett agilt sätt att arbeta. HRs kompetens i att förstå och arbeta utifrån organisationens strategi betonades, HR hade ett nära samarbete med högsta ledningen. Genomgående var också organisationens mål och strategi i relation till TM-aktiviteter transparenta för medarbetarna, vilket bidrog till positiva medarbetarerfarenheter.

Resultatet från ovanstående studie får stöd av andra studier. Vikten av att TM-processer är transparenta för medarbetarna poängteras av bl.a. Cappelli och Keller

(2014). Att TM-aktiviteter kopplas till, och är en konsekvens av, organisationens övergripande mål och strategi lyfts fram i flera studier (De Vos & Dries, 2013; Sidani & Al Ariss, 2014; Thunnissen, 2016). Utöver den övergripande strategin, finns andra faktorer som spelar roll för TM-processer och dess effekter. Det organisatoriska sammanhanget, verksamhetsidén, och inte minst kulturen, har betydelse (Ulrich, 2015). Organisationens kultur kan ibland vara avgörande för vilken TM-strategi som väljs (Bolander, Werr och Asplund, 2017). Om man t.ex. väljer en exkluderande eller inkluderande TM-strategi kan vara avhängigt av de normer och värderingar, den organisationskultur, som föreligger.

Av ovanstående exposé över forskningen inom Talent Management är det, som påtalats tidigare, svårt att se en tydlig bild. Snarare är de ett mångfasetterat collage som framträder där TM kan ses som ett samlingsbegrepp för en mängd olika aktiviteter. Man kan också fundera kring om dessa aktiviteter inte bara är ”vanliga” HR-aktiviteter, dvs. attraktion, urval, utveckling och avveckling, ibland kallad HR-cykeln. Vad är egentligen det nya som kallas Talent Management? Möjligen är det inte så mycket nytt, i flera avseenden används Talent Management som en etikett på aktiviteter som HR sysslat med länge (Asplund, 2019). Möjligen kan TM ses som ett försök att skapa en sammanhållen process kring talangförsörjning. Kanske är det också så att frågorna som ställs om TM inte är särskilt nya, däremot är svaren nya. Som flera forskare påpekat är sammanhanget i vilket frågorna ställs nytt. Föreliggande studie försöker bidra med några svar. Ambitionen i studien är också att försöka bidra till att fylla den i nuläget tämligen blanka ytan som handlar om TM i offentlig sektor, där studierna är betydligt färre jämfört med studier från privat sektor.

# KAPITEL 3

## TALENT MANAGEMENT I SKÅNSKA OFFENTLIGA ORGANISATIONER

Hur ett antal av Skånes offentliga organisationer använder sig av HR-driven talent management för sin talangförsörjning, är studiens första forskningsfråga. För att svara på frågan genomfördes en intervjubaserad studie i Region Skåne, som är den största offentliga arbetsgivaren i Skåne med sina drygt 35000<sup>5</sup> anställda, och i Helsingborg stad, med drygt 8000<sup>6</sup> anställda och näst flest kommuninvånare i Skåne. Vidare gjordes en enkätundersökning riktad till delar av högsta ledningen – kommundirektör, ekonomichef och HR-chef (eller motsvarande) i Skånes kommuner. På basis av datainsamlingen redogörs nedan för hur ett antal skånska offentliga organisationers HR-funktioner arbetar med Talent Management. Kapitlet avslutas med en översiktlig bild av vilka talanger som anses viktiga för kommunernas talangförsörjning.

### 3.1 REGION SKÅNE – KOMPETENSFÖRSÖRJNING SOM EN STOR UTMANING

I Region Skåne, liksom i de flesta organisationer, talas i termer av kompetensförsörjning, inte talangförsörjning. Kompetensförsörjningen, idag och i framtiden, är en av Region Skånes stora utmaningar:

*”En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag.”<sup>7</sup>*

Utmaningen – att möta framtiden kompetensbehov, kräver ett långsiktigt, konsekvent arbete, och är inte en fråga som Region Skåne ensamt kan lösa.<sup>8</sup> De övergripande strategierna för att hantera kompetensförsörjning är desamma som

---

<sup>5</sup> Beräknat som antal faktiska årsarbetare: 35456 (SKL, 2018c)

<sup>6</sup> Beräknat som antal faktiska årsarbetare: 8 240 (SKL, 2018d)

<sup>7</sup> Region Skåne, 2018, sid.4, Kompetensförsörjningsplan.

<sup>8</sup> Ibid, sid 3.



fastlagts av SKL.<sup>9</sup>

Att säkra kompetensbehoven inom hälso-och sjukvård är naturligt nog en kritisk fråga. Därutöver finns ett rekryteringsbehov av chefer om ca 140-150 chefer årligen.<sup>10</sup> Ca 60% rekryteras utifrån, resterande 40% är internrekryteringar. Att chefs-och ledarskap är en strategisk fråga speglas i koncernledningens prioriteringar:

”Region Skåne står inför många utmaningar. Därför har koncernledningen i Region Skåne våren 2017 ur ett strategiskt perspektiv särskilt prioriterat tre arbetsområden:

- Sjukvårdens struktur och processer
- Digitalisering och mer effektiva arbetssätt
- Stärkt ledarskap till verksamhetschefer och första linjen<sup>11</sup>”

## **HR's roll i talangförsörjningen**

Koncernledningens prioriteringar översätts i HR-planen. Att ”stärka ledarskapet” innebär bl.a;

”...ett strategiskt vägval i chefernas kompetens, uppdrag och arbetsinnehåll. Detta betyder ett allt större fokus på att bygga en kultur med stärkt tillit och värdegrund, mindre detaljstyrning, förbättringsfokus, kompetensmix, krismedvetande och förståelse för behovet av omställning.<sup>11</sup>

- 
1. <sup>9</sup> Följande nio strategier enligt SKL: Använd kompetensen rätt. Ex vårdutbildade arbeta med vård, adm utbildade med administration.
  2. Bredda rekryteringen. Ex skapa fler vägar in i RS yrken.
  3. Visa karriärmöjligheter. Ex underlätta att bli chef och byta karriär.
  4. Skapa engagemang. Ex tydligt och närvarande ledarskap.
  5. Förläng arbetslivet. Ex ta tillvara på äldres kompetens.
  6. Låt fler jobba mer. Ex möjlighet till heltid.
  7. Använd tekniken. Ex höj den digitala kompetensen.
  8. Marknadsför jobben. Ex samverka med aktörer på arbetsmarknaden.
  9. Möjliggör löneutveckling. Ex skapa förutsättningar för medarbetare att växa i rollen och därmed öka lönen.

<sup>10</sup> Ibid., sid. 12. Totalt antal chefer i regionen är ca 1400.

<sup>11</sup> HR-plan 2018/19, sid. 3

Regionens syn på ledarskap uttrycks som ”ett lyssnande, närvarande ledarskap med chefer som skapar delaktighet och mod att påverka verksamhetens utveckling och resultat<sup>ii</sup>.

Regionen arbetar med chefsrekrytering utifrån synsättet att chefsrollen är en karriärväg där rekrytering ska ske såväl internt som externt. Rörligheten mellan olika verksamheter och nivåer av chefer bör öka. Ansvaret för identifiering av potentiella chefsämnen bland medarbetarna åligger chefer. En viktig del av HR's roll är att fungera som ett ”nära stöd till cheferna på alla nivåer.<sup>12</sup>

## **Hur HR driver talangförsörjningen – nuläge och framtida utmaningar**

Från HR's sida pågår ett omfattande arbete, såväl på koncernnivå som förvaltningsnivå, för att hantera och möta dagens och morgondagens behov av talangförsörjning. Hos HR är denna fråga strategisk och en självklar del av rutiner och planer.

Bland det som görs finns ”traditionella” HR-aktiviteter som rekryteringsstöd, ledarprogram, temadagar, exitsamtal m.m. Från HRs sida menar man att mycket av arbetet fungerar, är relevant och efterfrågat. Samtidigt finns en frustration med att inte alltid kunna svara an mot verksamhetens olika behov. Att kunna göra mer av dagens aktiviteter ses som en utmaning i sig. Att kunna göra annorlunda och nya aktiviteter för att möta morgondagens behov, vidgar omfånget på utmaningen rejält.

Bland de dilemman som finns i dagens HR-arbete, och som kan komma att få konsekvenser framöver, finns ett upplevt avstånd från HRs sida gentemot ”linjen”. Det kan röra sig om att planer, rutiner, verktyg etc., inte når ut till linjen. Det finns brister i implementeringen. Det kan också röra sig om att dialogen kring succession, att identifiera ledarämnena eller uppföljning, inte fungerar. HR kan också upplevas som fragmenterat, att skapa en mer sammanhållen HR-funktion är ett arbete som pågår. Denna uppfattning verkar gemensamt finnas hos både HR och linjen. HR-medarbetare uttryckte följande:

*”HR och linjen går inte riktigt i takt.”*

---

<sup>12</sup> Ibid. sid. 13-14

*”Är det verklig affärsnytta eller är det bara intressant för HR?”*

Från HRs sida uttrycks också att man, istället för att agera proaktivt och drivande, ibland upplever HR-arbetet som reaktivt. Uttalandena ovan kan ses som en illustration på detta. HR efterlyser ökat samarbete och involvering, inte minst för att kunna ta ett gemensamt ansvar tillsammans med chefer och ledare för talangförsörjningen. För att kunna göra det krävs en kontinuerlig dialog för att analysera verksamhetens behov, involvera chefer och skapa samsyn. Ett annat sätt att uttrycka sig är att säga att HR behöver stärka sin legitimitet gentemot verksamheten. Som en HR-ansvarig uttryckte det:

*”Vi bör se cheferna som våra kunder. Vi behöver förändra kulturen.”*

Ett steg på den vägen är, enligt HR-direktören, att 2019 års HR-plan blivit mer kundfokuserad samt tydliggör HRs roll som stöd i kompetensförsörjningsprocessen.

## **3.2 HELSINGBORG – KOMPETENSFÖRSÖRJNING SOM EN DEL I STADENS FÖRFLYTTNING**

Helsingborg har stora visioner. År 2035 ”ska Helsingborg vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag. Helsingborg är staden för dig som vill något”<sup>13</sup>. Redan år 2022 ska Helsingborg vara en av Europas mest innovativa städer. För att ta ansvar för att staden utvecklas, har HR under flera år arbetat med att förtydliga sitt uppdrag, för sig själva och sina intressenter, samt staka ut sin färdriktning definierat som en ”förflyttning 2021”<sup>14</sup>. En aspekt av denna förflyttning är att skapa ett sammanhållet HR – ett ”vi”. Syftet är att på så sätt kunna hantera sin viktigaste uppgift, som är ”att stödja och utmana chefer och organisation att lyckas bättre varje dag”<sup>15</sup>. HR har tre fokusområden, varav det första är att sätta verksamhetens kärnuppdrag i centrum. I uppdragsbeskrivningen för HR’s ledningsgrupp 2019 uttrycks detta som prioritet 1 respektive 2: ”Glöm aldrig basen i HR” och ”Vi har

---

<sup>13</sup> Helsingborg, 2015.

<sup>14</sup> HR plan xxx

<sup>15</sup> Färdplan HR 2021 - fokus, fundament, förmåga & förhållningssätt

tillsammans ett helhetsansvar”.<sup>16</sup> Att det är viktigt att kommunicera vilka utvecklingsaktiviteter som görs och vart staden är på väg till medarbetarna, poängteras av såväl stadsdirektören som HR-direktören.

### **Talent management – ingen enskild HR-aktivitet**

Detta gäller också frågor kring talent management. I Helsingborg arbetar man, ofta tillsammans med andra kommuner i ”Familjen Helsingborg<sup>17</sup>”, med program och liknande aktiviteter för att utveckla både chefer och medarbetare. Rekryteringsprocessen beskrivs också som relativt traditionell, ofta är det utbildning och erfarenhet i yrket som styr urvalet. Men Helsingborg har, eller vill införa, andra arbetsformer och andra synsätt på talang och kompetens. Stadsdirektören poängterar vikten av att se till varje enskild individ och dess drivkrafter, som cheferna behöver anpassa sitt ledarskap till. HR-direktören uttrycker också detta, samt menar att talangbegreppet behöver vidgas, eller omformas. HR-direktören vill prata om *verksamhetstalanger* i första hand, tillsammans med chefstalanger i andra hand, som viktigast för att realisera kommunens ambitioner.

*”Talang handlar om att vilja, att kliva fram, att ha en förmåga till förändring och flexibilitet.”*

Hur ska man då hitta och utveckla sådana talanger? I en traditionell rekryteringsprocess, som fokuserar mycket på utbildning, kompetens och tidigare erfarenhet, riskeras att dessa talanger missas. En sådan process styrs för mycket av rädsla, menar HR-direktören. Att våga gå utanför de givna ramarna behövs framöver. Särskilt eftersom vissa av dagens aktiviteter kommer att standardiseras, digitaliseras och automatiseras, medan andra kräver talang och kompetens som behöver hittas och utvecklas. Att hitta formerna för sådana processer kräver ett nära samarbete med de ca 500 cheferna i kommunens olika verksamheter, talangförsörjningen ska vila i verksamheten och cheferna har alltid ett tolkningsföreträde.

---

<sup>16</sup> Ur ”HR-processägarnas ledningsgrupp. Sammansättning, syfte, mål, arbetssätt och förhållningssätt 2019-01-07”.

<sup>17</sup> <https://familjenhelsingborg.se/om-familjen-helsingborg/>

*”Vi vet att vi har bra koncept för kompetensutveckling. Men vi behöver bli bättre på att skapa förutsättningar för varje individ att växa i sin yrkesroll.”*

Viktiga byggstenar på vägen kan, enligt HR-direktören, framförallt vara att utveckla kulturen, att skapa ett ”mindset” där chefer ser talangerna och hjälper dem att växa utifrån vad de själva vill.

### **Cheferna som nyckelspelare i talangförsörjningen**

Chefernas viktiga roll i talangförsörjningen poängteras genomgående. HR's roll som stöd bygger på att man förstår verksamheternas logik, annars kan man inte fungera som en fullgod partner till chefer och medarbetare. Ett sätt att arbeta med att skapa förståelse för, och arbeta genom, verksamhetslogikerna, är att kontinuerligt mötas för att prata om vad som händer och vad som behöver göras. En väsentlig roll för HR är att kunna agera som stöd i förändringsprocesser, vilket innebär att HR själv behöver vara duktiga på förändring.

En annan viktig aspekt är att kommunens toppledning ”går i takt” och arbetar tätt tillsammans. Enligt såväl stadsdirektören som HR-direktören finns en samsyn kring roller och ansvar inom toppledningen vilket innefattar att man har en gemensam syn på talangförsörjning och utvecklingsbehov. För att kunna agera som en ”strategisk partner” i kommunledningen behöver alla som arbetar inom HR ha en tydlig vision om vad som är deras huvuduppgift. HR-direktören ger uttryck för ytterligare en viktig aspekt inför framtiden:

*”Vi inom HR behöver öka vår förmåga att utmana oss själva.”*

## **3.3 HR-FUNKTIONENS ROLL I TALENT MANAGEMENT-PROCESSER**

I enkätstudien riktad till Skånes kommuner ställdes frågan ”Vad är det viktigaste som HR-funktionen behöver göra för att klara av talangförsörjningens utmaningar?” Denna fråga riktades till delar av kommunernas toppledning, dvs. HR-ansvariga, kommundirektörer och ekonomichefer, eller motsvarande. Sammanfattningsvis kan sägas att svaren från respondenterna rörde sig över hela den traditionella Talent Management-processen<sup>18</sup>. En knapp tredjedel av svaren

---

<sup>18</sup> Detta var en s.k. öppen fråga i enkäten vilket innebär att respondenterna kunde ge mer än ett svar på frågan.

handlade om vikten av att attrahera talanger, som t.ex. att vara en attraktiv arbetsgivare eller att arbeta med ”employoer branding”. Ett fåtal svar handlade om vikten av att omvärldsbevaka och nätverka med andra kommuner. Några svarade att HRs roll som strategisk partner är viktigast. Majoriteten av svaren rörde sig emellertid om att HR’s viktigaste uppgift är att tillhandahålla stöd, framförallt till chefer. Stödet kan vara exempelvis kompetenskartläggning, stöd i arbetsgivarfrågor, tillhandahålla ”koncept”, kartlägga karriärvägar. Särskilt uttryckte flera behovet av stöd och verktyg i rekryteringsfrågor.

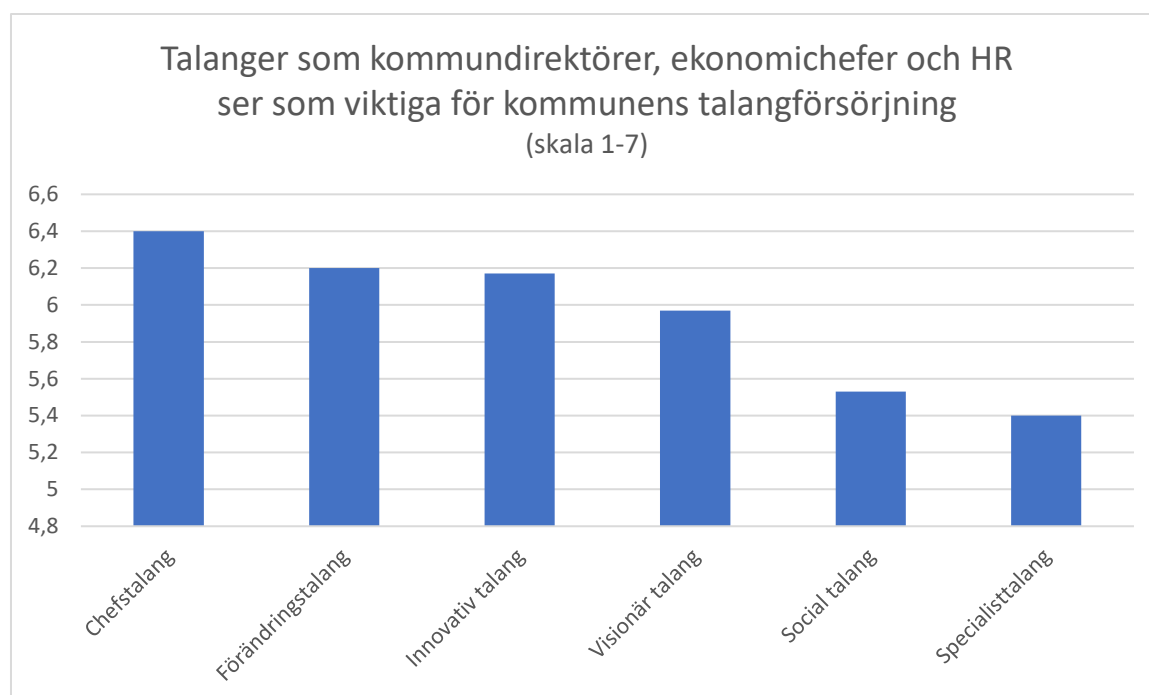
Bland de 14 respondenter som nominerats av toppledningar i skånska kommuner som ”HR-personer som haft stor betydelse för kommunens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger de senaste 5-10 åren”, skiljer sig de flesta svaren inte nämnvärt från de 50-tal som redogjordes för ovan. Också dessa senare HR-ansvariga, som har nominerats som särskilt betydelsefulla, anser att deras viktigaste roll är att stötta chefer, att ge verktyg, bidra med expertkompetens m.m. Vad som framträder mer tydligt bland flera respondenter är att de uttrycker en strävan mot att vidga HR’s roll. Bland respondenterna syns en del intressanta nyansskillnader i följande kommentarer:

*”Arbeta proaktivt... våga sticka ut näsan...utmana verksamheten att tänka annorlunda...våga bryta normer...stötta chefer att tänka nytt kring talanger/kompetens.”*

### **3.4 TALANGER SOM ANSES VIKTIGA AV HR, EKONOMICHEFER OCH KOMMUNDIREKTÖRER**

HR-ansvariga fick, tillsammans med ekonomichefer och kommundirektörer, också frågan om vilka talanger, som de anser vara viktiga för kommunens talangförsörjning. Hur de svarade illustreras i tabell 3.1 nedan.

Tabell 3.1 Talanger som anses viktiga för kommunens talangförsörjning.



I frågan gavs sex möjliga svarsalternativ. Det framgår att allra viktigast anses chefstalanger vara, tätt följt av talang för förändring och innovation. Skillnaderna mellan dessa är dock inte stora. Specialisttalanger anses som minst viktigt, vilket emellertid inte innebär att denna talang är oviktig. Denna tabell analyseras vidare i kapitel 6.

### **3.5 HUR HR DRIVER TALENT MANAGEMENT – EN FÖRSTA SUMMERING**

Företrädarna för Region Skåne och Helsingborg stad gav uttryck för en likartad syn på HR's centrala roll i Talent Management-processen. Detta är inte förvånande eftersom HR som funktion, vilket diskuterats tidigare, vanligen "äger" TM-frågor. Svaren från de 24 respondenter från HR som besvarat frågan om vad som är HR's roll och bidrag i talangförsörjningen, är snarlika. Att tillhandahålla verktyg och stötta chefer fokuseras. Men även om svaren var snarlika, är den exakta innebörden och meningen i vad varje enskild respondent åsyftar, naturligtvis svår att definiera.

Samtidigt som HR agerar i sin traditionella roll går det att se uttryck för att rollen expanderar. Eller snarare att det finns en önskan om att rollen som HR-ansvarig ska bli mer "strategisk" i meningen att HR agerar som en del i organisationernas

toppledning med ett aktivt deltagande i verksamheten och dess utveckling. Särskilt tydligt ger Helsingborgs HR-direktör uttryck för hur han ser HR som en del i teamet i stadens högsta ledning och hur HR på alla nivåer ska bidra i verksamheten. Också HR-direktören i Region Skåne verkar dela denna uppfattning. HR's roll som strategisk partner har diskuterat inom forskningsfältet (Ulrich, 2005), även om det är svårt att sätta om hur det ser ut i praktiken, och inte minst om vad det betyder att vara "strategisk". Vad som emellertid kan noteras är att dessa uppfattningar korresponderar med vad medarbetare inom HR-området i Sverige anser. I en undersökning genomförd av Sveriges HR-förening i samarbete med Göteborgs universitet framkom att de tre största utmaningarna som HR-medarbetare ser är 1) att förbättra den strategiska rollen, 2) att kunna mäta och visa hur HR-funktionen bidrar till verksamhetens resultat samt 3) att kunna påverka strategiska beslut (Hällstén m. fl., 2017).

En första sammanfattning av hur HR driver Talent Management kan formuleras som att det görs inom ramen för den traditionella rollen, med etablerade HR-verktyg. Men att det samtidigt finns en önskan, och kanske ett behov, av att expandera denna roll. Denna senare fråga diskuteras vidare i rapportens sista kapitel.



# KAPITEL 4

## FORSKNING OM TALANGLLEDARSKAP

I detta kapitel redogörs för den forskning som ligger till grund för föreliggande studies andra forskningsfråga: hur använder sig några av Skånes offentliga organisationer av talangledarskap för sin talangförsörjning? Forskningen begränsas till en studie av Finkelstein (2016). Redogörelsen är ett koncentrat av Finkelsteins studie så som den beskrivs i publicerade texter, och fokuserar på relevanta aspekter som legat till grund för föreliggande studies frågor.

### 4.1 TALANGLLEDARSKAP – ”SUPERCHEFER” SOM TALANGFÖRSÖRJARE<sup>19</sup>

A superboss is someone — a manager, a leader, a boss — who helps other people accomplish more than they ever thought possible.

Studiens andra forskningsfråga är ställd mot bakgrund av en amerikansk studie av s.k. superchefer. Professor Sydney Finkelstein har under mer än tio år studerat framgångsrika, t.o.m. legendariska, chefer och ledare i syfte att förstå hur de lyckats hitta, vårda, lära och utveckla talanger.<sup>20</sup> Finkelsteins nyfikenhet väcktes när han upptäckte ett intressant mönster; när han tittade på toppcheferna i en viss bransch, fann han att upp till hälften av dessa en gång arbetat för samma välkända chef eller ledare (Finkelstein, 2016b). Finkelstein fortsatte att utforska dessa ”starmakers”, intervjuade drygt 200 chefer, genomförde litteraturstudier och identifierade därefter 18 superchefer och ett par dussin potentiella superchefer (ibid.). Studien visade att dessa superchefer hade vissa personliga karakteristika gemensamt. De tenderade att ha extremt gott självförtroende, vara kompetenta, fantasirika, ha hög integritet samt vara autentiska. Finkelstein delade in dessa superchefer i tre kategorier, vilka redovisas nedan.

---

<sup>19</sup> Den fortsatta redogörelsen bygger på Finkelstein (2016a) om inget annat anges.

<sup>20</sup> Ursprungsbegreppet är ”groom talents”.

## **Motivation och drivkraft hos superchefer**

Finkelstein sorterar superchefernas ledarstil i tre kategorier, baserat på deras motivation och drivkraft: *Glorious Bastards*, *Nurturers* och *Iconoclasts*, vilka presenteras utförligare nedan. Man ska dock ha i åtanke att hur talangledarskap utövas är i många drag gemensamma för samtliga superchefer, som diskuterats ovan. Vad som skiljer supercheferna åt är alltså främst vad som motiverar dem och driver deras prestationer mot framgång och excellens.

Glorious Bastards (GB): Motivationen och drivkraften för GB's är kort och gott - att vinna. Glorious Bastards drivs inte så mycket av att utveckla som andra, för hen finns inget viktigare än att vinna. Detta frammanar möjligen bilden av en riktig egoist. Men för GB's går vägen till framgång genom andra. GB's förstår att de behöver de bästa personerna och de bästa teamen omkring sig för att vinna. GB's är dock inte särskilt intresserade av sina medarbetares personliga utveckling. Däremot arbetar GB's mycket med att inspirera, motivera, driva, lära ut och vara en vägledare i hur man lyckas. I detta syfte lägger GB's mycket tid på sina medarbetare. Medarbetarna gillar inte alltid sina GB-chefer, tvärtom. GB's framstår inte som särskilt empatiska eller snälla. Emellertid finns en betydande respekt, inte minst därför att GB's visar sina talanger hur man snabbt rör sig framåt i karriären. Talanger söker sig till GB's därför att GB's är framgångsrika och kan hjälpa talangerna till liknande framgång.

Iconoclasts (IC): För Iconoclasts – IC's, är arbetet deras passion, en passion som gör dem framgångsrika. De motiveras och drivs av att uttrycka det som finns inom dem, deras kreativa vision. Dessa "kreativa genier" drar till sig andra talanger och inspirerar dem utan att det är deras avsikt. IC's välkomnar talangerna eftersom dessa hjälper IC's att hålla sig uppdaterad med vad som händer i samtiden och hålla sin kunskap och kompetens aktuell. Talanger är viktiga för IC's eftersom dessa hjälper IC's att bli bättre.

Nurturers (NT): Nurturers – NT's, motiveras av att se människor växa och utvecklas. De bryr sig genuint om sina talangers framgång. NT's ska emellertid inte förväxlas med mentorer. Dessa chefer är betydligt mer aktiva i sina relationer till talanger. De har en hög närvaro, tillbringar mycket tid tillsammans med talanger, de hjälper talangerna till att prestera på sin topp. NT's utvecklar starka och långvariga relationer till sina talanger. De är stolta över sin förmåga att utveckla andra, vilket i sin tur självfallet bidrar till nt's egen framgång.

Trots att motivation och drivkraft hos supercheferna skiljer sig åt har, som nämndes ovan, superchefernas talangledarskap flera gemensamma drag. Superchefer har ett extremt gott självförtroende, är närmast orädda, när det gäller att få igenom sin agenda och nå sina mål. De är också tävlingsinriktade, har ”vinnarskalle”. De är visionära i meningen att de är fantasirika och innovativa, och kan omsätta idéer till praktik. Vidare har superchefer integritet, de är trogna mot sig själva och sina värderingar. De är också, som en följd av att de har hög integritet, autentiska. De döljer inte sin personlighet – ”what you see is what you get”.

Mer intressant än personliga karakteristika, i detta sammanhang, är dock de ”people strategies” som supercheferna använde sig av och som inte var en följd av deras personligheter. Supercheferna använde sig av särskilda sätt att rekrytera och utveckla talanger.

### **Superchefers sätt att hitta och rekrytera talanger**

I sökandet efter talanger letade supercheferna främst efter personer som kan angripa problem från nya vinklar, som kan hantera oväntade händelser, som kan lära sig snabbt och vara framgångsrika i olika positioner. De kännetecken som söktes var intelligens, kreativitet och flexibilitet.

Förutom dessa tre kännetecken, letade supercheferna också efter ”osannolika talanger”. Det kunde vara talanger som kommer från en annan bransch, minoriteter, eller överhuvudtaget talanger som inte passade in i en konventionell kompetensprofil. Superchefer anpassade också arbetsrollen, och ibland organisationen, för att passa talangen. Vidare såg de inte talangers snabba karriärvägar, innebärande att talanger sällan stannar länge på ett jobb, som ett problem. Tvärtom, cheferna vinnlade sig om att ha fortsatt kontakt med talangerna och såg det som en fördel att också andra visste att ett jobb i deras organisation förde med sig en bra karriär. När talangerna lämnar, för de gör de, fortsatte supercheferna att hålla kontakten.

### **Superchefers sätt att utveckla och leda talanger**

Talangledarskap som utövas av superchefer bygger på ett antal principer och potentiella paradoxer. Superchefer sätter höga förväntningar och nöjer sig inte med mindre än det bästa resultatet från sina talanger. De bygger team av sina talanger och uppmuntrar samarbete, skapar trygghet så att medarbetarna vågar

pröva nya idéer, ta risker, ifrågasätta eller bryta mot regler. Att misslyckas ses som en källa till lärande och utveckling. Samtidigt uppmuntras konkurrens och tävlan mellan talangerna. Konkurrens och samarbete betraktas inte som motpoler utan förutsätter varandra, superchefer bygger en slags kultur kring denna potentiella paradox – ”the cohort effect”. I kulturen är visionen - av framgång och excellens - central. I byggandet av kulturen arbetar supercheferna med sociala och emotionella band som exempelvis sociala aktiviteter utanför arbetet och nära relationer till talangerna. I viss mening kan teamet av talanger liknas vid en start-up, där kreativitet och engagemang är centralt. Eller i vissa fall en slags sekt, en elit av utvalda.

De relationer som supercheferna har med sina talanger bygger på ett starkt engagemang för både talangen som individ och för den verksamhet som talangen ingår i. I skapandet av relationer arbetar superchefer med hög närvaro, täta kontakter i vardagen och konstant feedback, feedback som handlar om både prestation och potential. Beskrivningen av relationerna mellan superchefer och talanger kan liknas vid en mentor-lärling-relation, där kunskapen och lärandet som överförs inte begränsas till professionella frågor utan också handlar om ”livserfarenhet” i mer bred mening. I denna mening är relationsskapandet såväl professionellt som emotionellt. Supercheferna framstår som starka auktoriteter för talangerna och lojalitetsbanden beskrivs som starka.

Superchefers essentiella orientering gentemot framgång och resultat avspeglas i deras sätt att leda talanger. Centralt i detta ledarskap är utkrävandet av ansvar. Goda såväl som dåliga prestationer hålls talangerna ansvariga för, goda prestationer beröms offentligt av supercheferna.

Kännetecknande för superchefers sätt att utveckla talanger är också att de föredrar skräddarsydda vägar för utveckling, lärande och karriär. De traditionella kompetensmodellerna och verktygen inom Talent Management ignoreras vanligen av supercheferna.

# KAPITEL 5

## LINJECHEFER SOM TALANGFÖRSÖRJARE I SKÅNSKA KOMMUNER OCH REGION SKÅNE

I detta kapitel redogörs för resultatet av enkätundersökningen ställd till ”goda exempel på linjechefer och HR-ansvariga som haft stor betydelse för organisationens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger de senaste 5-10 åren”<sup>21</sup>. Dessa ”goda exempel” utvaldes av kommunernas toppledning, dvs. kommundirektörer, HR-chefer och ekonomichefer<sup>22</sup>. Enkäten syftade till att besvara studiens andra forskningsfråga ”hur använder sig linjechefer i ett antal av Skånes offentliga organisationer av talangledarskap för organisationernas talangförsörjning?” En intervjuundersökning gjordes också där 4 chefer från Region Skåne och en chef från Helsingborg stad deltog.

### 5.1 ATT IDENTIFIERA TALANGLEDARSKAP

Det kan, innan redogörelsen påbörjas, vara värt att påminna om studiens karaktär som explorativ, särskilt i relation till fenomenet talangledarskap. Som noterades i kapitel 1, avsnitt 1.2, är talangledarskap inte ett begrepp som är känt för de flesta. Vilket, som också noterades, inte betyder att fenomenet talangledarskap inte existerar. För att söka svar på frågan hur linjechefer utövar ”talangledarskap” ställdes i enkäten korta frågor dels kring hur cheferna utvecklar, motiverar och engagerar talanger, dels en fråga kring vad som motiverar cheferna själva i deras ledarskap av talanger.<sup>23</sup> I en intervjustudie i Region Skåne intervjuades 4 chefer som av HR-ansvariga valts ut som ”goda exempel på talangledare”. I Helsingborg stad intervjuades en chef som nominerats som ett ”gott exempel.”

Totalt nominerades 67 linjechefer som goda exempel, varav 28 besvarade enkäten. Fördelningen mellan kvinnor och män var ca 60-40, vilket kan jämföras

---

<sup>21</sup> Denna fråga återfinns sist i enkät 1, se bilaga 1.

<sup>22</sup> I Region Skåne valdes de ”goda exemplen” av HR-ansvariga.

<sup>23</sup> Se bilaga 1.

med SCB's beräkningar där andelen kvinnor i chefsposition i kommuner anges som 67,7%, i landsting som 73,3%.<sup>24</sup> Cheferna som svarat var verksamma på olika nivåer i den organisatoriska hierarkin. Svaren fördelades relativt jämt mellan första linjens chefer, mellanchefer och högre chefer.<sup>25</sup> Vad som inte framkommer i undersökningen är resultat och/eller framgång i de verksamheter som cheferna ansvarar för. Hur dessa sammanlagt 33 chefer svarade, 29 kommunala chefer och 4 chefer i regionen, redovisas nedan.

## **5.2 MOTIVATION OCH DRIVKRAFTER HOS SKÅNSKA TALANGLEDARE**

”Att se människor växa och utvecklas”. Så kan det vanligaste svaret på frågan ”vad motiverar dig i din roll som talangförsörjare” sammanfattas, bland de som intervjuades i Region Skåne. Samtliga beskriver glädjen och tillfredsställelsen när talangerna lyckas i sina roller eller när talangerna lämnar för att gå vidare till i sin karriär. När de berättar om sin egen väg till sin nuvarande chefsroll, återspeglas liknande historier. Betydelsen av att ha haft, eller i vissa fall fortfarande ha, en mentor som stöttat dem på vägen, framträder tydligt. Att ha blivit uppmuntrad att våga pröva och testa sin förmåga, ta större ansvar, varit en förebild eller att ha haft någon som lyssnat när svårigheter dykt upp, har varit viktigt för dessa chefer. Överhuvudtaget betonas av cheferna hur de fått möjlighet att lära sig och utvecklas i sina olika roller och hur viktiga deras olika mentorer och förebilder varit för deras utveckling.

En liknande fråga ställdes via enkät; ”hur pass motiverande är följande drivkrafter för dig i ditt arbetsliv?”, där svarsalternativen var begränsade till 4. Svaren bland de 28 respondenterna fördelades enligt tabell 5.1 nedan.

---

<sup>24</sup> Källa: <https://www.ekonomifakta.se/fakta/arbetsmarknad/jamstalldhet/kvinnor-i-chefsposition/>

<sup>25</sup> Det är inte alltid entydigt vad en chefstitel innebär, därför är det svårt att ge exakta siffror på hur svaren fördelats mellan olika chefsnivåer.

Tabell 5.1 Upplevda motiverande drivkrafter i talangledarskap.



I figuren illustreras hur de 28 ”goda exemplen” på chefer som bidragit till organisationens talangförsörjning verkar motiveras mest av att kreativitet och personlig utveckling samt av omväxling och oberoende. Naturligtvis är det möjligt att tolka dessa begrepp på olika sätt men det kan ge en indikation på vad som motiverar s.k. talangledare. Värt att notera är också att prestation och makt inte ser ut att vara en stark drivkraft. Värt att notera är också att skillnaderna mellan olika drivkrafter inte är särskilt stora.

Vad som också var ett tydligt mönster var hur viktig verksamheten är. Att tillbringa mycket tid i verksamheten, att vara kunnig om hur den fungerar och hur medarbetarna har det, lyftes fram av majoriteten av de tillfrågade. Verksamhetens utveckling och framgång var en stark drivkraft. En chef beskrev det så här:

*”Jag är alltid ute i verksamheten. Mitt jobb är att göra medarbetarna bra.”*

### **5.3 ATT HITTA OCH REKRYTERA TALANGER**

På frågan hur talangerna hittas fanns varierande svar. Formell kompetens var centralt och något man i många fall inte kunde förbise.

Några uppgav att de hittat talanger som varit under utbildning eller att talanger själva sökt sig till verksamheten ifråga. Hur talangen fungerat i tidigare anställning var också viktigt. Flera pekade på betydelsen av verksamheten:

*” I huvudsak har jag jobbat med verksamheten så att den blir framstående, omtalad och inbjuden i sammanhang där andra kan inspireras.”*

*” Genom att det finns skickliga kollegor på arbetsplatsen.”*

*” Vart är verksamheten på väg? Viktigaste frågan vid rekrytering.”*

Flera av cheferna, såväl i kommuner som i Region Skåne, uppgav att de använder traditionella rekryteringsverktyg, dvs. man tittar på tidigare erfarenheter inom yrket, kompetensprofilens matchning med arbetsrollen, samt använder sig av intervjuer med kandidaten ifråga. Därutöver hänvisar många i sina svar till att de också ser till personliga egenskaper:

*”Professionell kunskap är viktig för oss i vården. Men tyst kunskap är också viktig.”*

*” Försökt spåra nyfikenhet, prestigelöshet, pragmatism, samarbetsförmåga och attityd.”*

*”Rätt kompetens. Men också viljan att vilja påverka.”*

*”Att de har acceptans för olikheter, inte så dömande. Värme, engagemang, intresse.”*

*” Fokuserat personer med rätt inställning och värdegrund.”*

*”Personlighet. Måste vara utvecklingsinriktade. Att de tycker om människor och inte sätter sig själv i första rummet.”*

*”Förutom kompetens, har jag tittat efter de som har ett intresse för något större än sig själva.”*

Flera hänvisar till att det är viktigt att talangen passar in i gruppen:

*”Utifrån vilka övriga kompetenser de har att bidra med - särskilt om de har kunskaper som saknas i mitt team. Social kompetens och förmåga att bidra till en positiv stämning och utveckling har också varit viktigt.”*

*”Rekrytering – det beror på vad gruppen behöver.”*

*”Talangerna har valt talangerna.”*

*”Kompetensen är såklart viktig. Att vi delar syn på medarbetarskap är också viktigt, t.ex. värderingar och hur vi pratar med varandra.”*

Det fanns också andra berättelser om hur upptäckten av en talang gick till:



*”En person sökte ett jobb hos mig som jag tänkte inte skulle vara rätt men den individen fick prova. Det var inte rätt och jag kunde styra om tjänsten något. Jag identifierade att det var en stjärna redan vid första intervjun och jag bestämde mig för att jag ville ha henne i mitt team. Jag var ärlig hela tiden och uttryckte att jag först efter en tid kunde styra om tjänsten men vi hade tillit till varandra och hon stannade i en svår period.”*

*”Den ena talangen sökte en tjänst som inte motsvarade hennes profil. Pratade med henne och sade att när jag annonserar efter någon med din profil ser jag gärna att du söker, och det gjorde hon.”*

*” Jag letar efter människor som snabbt fattar sammanhanget, som kan tänka på vart de har fötterna samtidigt som huvudet snurrar och som är beredda att jobba hårt, altruistiskt och osjälviskt. Oftast brukar det vara tydligt inom ett fåtal minuter efter att intervjun eller samtalet inletts.”*

Formell kompetens och traditionella rekryteringsverktyg samsas med annorlunda sätt att hitta talanger. Värt att notera är också uppfattningen angående värdet av personliga egenskaper.

## **5.4 ATT UTVECKLA OCH LEDA TALANGER**

Utveckling handlar om att utveckla sin kompetens inom yrket ifråga, det säger många. Men det handlar också om annat, vilket innebär att ledarskapet av talanger kan se olika ut.

*”Hur talanger utvecklas bygger på kunskapen om vad de behöver, det är individuellt.”*

*”Detta är högst individuellt från person till person, finns inga generella svar. Jag pratar med och studerar mina medarbetare för att förstå hur du reagerar och hanterar situationer och försöker nyttja deras talanger där de gör mest nytta samtidigt som jag försöker hitta sätt som kan utveckla deras starka sidor ännu mer.”*

*”Jag utgår ifrån vilka drivkrafter de har och vad de själva har sagt sig vara intresserade av att utvecklas inom. Jag håller ögon och öron öppna och tipsar om möjligheter som finns. Jag försöker tillgodose önskemål om ändrade arbetsuppgifter och ansvarsområden när jag kan och det verkar lämpligt för verksamhetens skull.”*

*Att den sociala miljön är betydelsefull i relationen mellan talanger och chefer lyfts än en gång fram:*

*” Jag la ner mycket tid på introduktion, ge honom rätt förutsättningar, tydliggöra vår kultur och tydlig med att teamwork med kollegorna är superviktig.”*

*”Att de funkar i gruppen är viktigast.” ”En god laganda!”*

*”Feedback, tillitsbaserad styrning, rätt förutsättningar, delaktighet, teamwork.”*

*” Det ska vara roligt på jobbet! Roligt blir det om man får utvecklas, tänka själv och vara medskapande i utvecklingsarbete.”*

*”Att ha roligt är viktigt!”*

Även om det är viktigt att ha roligt, ska ansvaret och ramarna vara tydliga menar flera:

*”Mycket vikt på frihet under ansvar. Presentera ramarna personen får verka inom, och coacha löpande. Ta fram individuella måldokument där målen både är kopplade till konkreta prestationer, kompetensutveckling och personlig utveckling. Minst två mål ska vara ganska utmanande. Tydlig och rak feedback, och tidigt börja prata med personen om de långsiktiga målen och vad som ska hända när utmaningarna här inte räcker till längre.”*

*”Förväntningarna och ”kontraktet” ska vara tydligt”.*

Att verksamheten är utgångspunkten syns också återigen:

*”Vart är verksamheten på väg? Det är grundfrågan.”*

*”Göra dem delaktiga i avd. alla problem, inte bara dem som rör deras eget arbete.”*

*” Jag utgår ifrån vilka drivkrafter de har och vad de själva har sagt sig vara intresserade av att utvecklas inom. Jag håller ögon och öron öppna och tipsar om möjligheter som finns. Jag försöker tillgodose önskemål om ändrade arbetsuppgifter och ansvarsområden när jag kan och det verkar lämpligt för verksamhetens skull.”*

Liksom visionen av vart verksamheten är på väg:

*”Min vision är att inget är omöjligt! Vi ska ha hög kvalitet och nöjda patienter. Vägen dit kan se annorlunda ut, man ställer om efter förutsättningarna. Avgörande för resultatet är arbetsgruppens motivation och mognad.”*

*”Jag är bra på vision och strategier. De måste känna att det finns en möjlig väg framåt.”*

Många chefer lyfter fram hur de arbetar med täta kontakter, dialog och feedback:

*”Individuella dialoger, täta avstämningar med mina medarbetare. Öppenhet inför våra utmaningar och hur de kan bidra. Ett nära ledarskap men absolut inte kontrollerande.”*

*”Gett dem nya utmaningar, tagit tillvara på det som är deras styrkor, gett nytt uppdrag eller tipsat om andra tjänster när de varit redo att ta nästa steg (ej stått i vägen för utvecklingen).”*

*”Utrymme att ta egna initiativ, uppmärksamma, återkoppla och följa upp arbetet och tilldela förtroende.”*

*”Mycket feedback!”*

*”Genom dialog, uppföljningar och nyfikenhet, men också genom att ge dem utmanande och utvecklande arbetsuppgifter. Att visa dem förtroende.”)*

Som framgår ovan poängterar flera respondenter att talanger utvecklas olika beroende på individuella förutsättningar, vilket betyder att ledarskapet av talanger tar sig olika uttryck. Betydelsen av visioner, verksamhetens karaktär och inte minst av kommunikation lyfts också fram.

### **Chefernas uppfattningar om sitt eget talangledarskap**

När cheferna ombads att beskriva sitt eget ”ledarskap för talangförsörjning” sade de följande:

*”Jag är prestigelös, lyssnande, ärlig, och bestämd. Mycket feedback”*

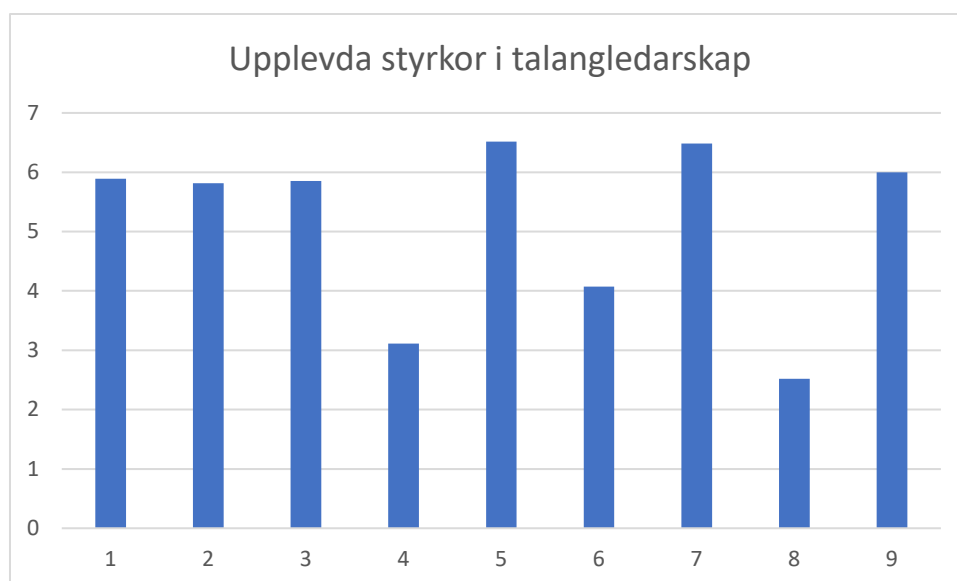
*”Mitt ledarskap bygger både på vision och struktur. Jag är också tydlig och lyssnande.”*

*”Att målet är synligt, jag kan berätta varför vi är här.”*

*”Tillgänglighet, min dörr är alltid öppen.”*

I enkäten ställd till ”goda exempel på chefer som bidragit positivt till kommunens talangförsörjning de senaste 5-10 åren” ställdes en liknande fråga som grundades i Finkelsteins studie av s.k. superchefer (2016), se kapitel 4. Respondenterna fick, på en sjugradig skala, gradera hur de upplever sitt ”talangledarskap” genom att svara på frågan ”hur pass mycket ser du följande kompetenser som styrkor i ditt ledarskap av talanger”. Svaren illustreras i tabell 5.2 nedan.

Tabell 5.2 Linjefefer upplevda styrkor i sitt ledarskap av talanger.



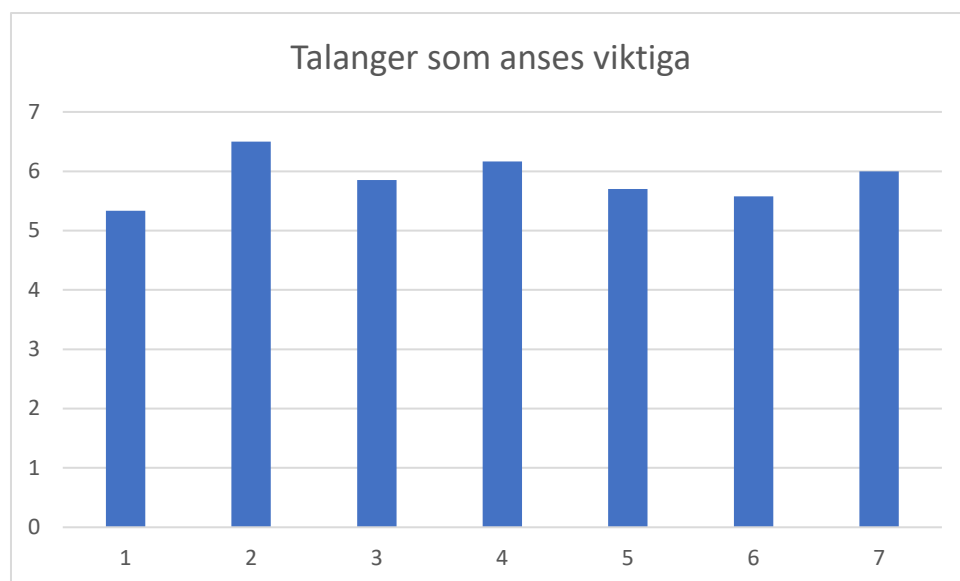
1. Visionärt tänkande. 2. Socialt nätverkande. 3. Innovationsförmåga.  
4. Principfast/kompromisslös. 5. Öppenhet för olika alternativ.  
6. Konkurrens/tävlingsinriktad. 7. Samarbetsförmåga. 8. Detaljstyrning.  
9. Delegeringsförmåga.

Av tabellen framgår att öppenhet och samarbetsförmåga uppfattas som de starkaste kompetenserna. Å andra sidan är det inte långt ner till kompetenser som visionärt tänkande, socialt nätverkande, innovationsförmåga och f.a. delegeringsförmåga. Urvalet chefer, 28, är för litet för att dra några tydliga slutsatser här. Kanske mer intressant är vad cheferna verkar anse som mindre viktiga kompetenser i sitt respektive ledarskap; principfasthet och detaljstyrning.

## 5.5 TALANGER SOM ANSES VIKTIGA AV TALANGLEDARNA

De nominerade "talangledarna" fick också svara på frågan "hur pass viktiga är följande talanger för kommunens talangförsörjning?" Svaren redovisas i tabell 5.3 nedan.

Tabell 5.3 Talanger som anses viktiga för kommunens talangförsörjning enligt nominerade s.k. talangledare.



1. Specialiserade (långsiktig fördjupning).
2. Chefstalanger.
3. Generalisttalanger.
4. Förändringstalanger.
5. Visionärt tänkande.
6. Socialt nätverkande.
7. Innovationsförmåga.

Tabellen illustrerar att chefstalanger anses viktigast, tätt följt av förändringstalanger och innovationsförmåga. Återigen finns skäl till en försiktig tolkning då antalet svarande endast är 28 och skillnaderna i svaren är små. Denna tabell analyseras vidare i kapitel 6.

## 5.6 TALANGLEDARSKAP – EN FÖRSTA SUMMERING

Det första som kan konstateras är att det i skånska kommuner och Region Skåne finns talangledare, dvs. goda exempel på chefer som bidrar till talangförsörjningen, enligt kommunernas och regionens egna uppfattningar. Dessa s.k. talangledare verkar drivas av att utveckla både sig själva, sin verksamhet och sina talanger. Utvecklingen av talanger sker individuellt genom tät kontakt, feedback samt via gruppen. Utveckling sker också via gruppen av andra medarbetare och talanger, den sociala miljön lyfts fram. Vidare utvecklas talanger genom att utveckla verksamheten samt i traditionell kompetensutveckling, ibland via ”skräddarsydda” utvecklings- och karriärvägar. Talanger hittas och rekryteras också via traditionell rekrytering men väljs också tack vare sina personliga egenskaper och sin förmåga att samspela med den grupp de ska arbeta i.

# KAPITEL 6

## ANALYS OCH SLUTSATSER - TALENT MANAGEMENT OCH TALANG- LEDARSKAP I SKÅNES KOMMUNER OCH REGION SKÅNE

I detta kapitel görs en analys med hjälp av de teoretiska verktyg som beskrivits i kapitel 2 och 4. Studiens första forskningsfråga ligger till grund för avsnitt 6.1, studiens andra forskningsfråga adresseras i avsnitt 6.2. Slutsatser presenteras som bör betraktas som tentativa med tanke på studiens explorativa karaktär och det empiriska underlaget.

### 6.1 TALENT MANAGEMENT – HR SOM TALANGFÖRSÖRJARE

Att det är HR-funktionen som ”äger” Talent Management-processer syns i det att det är HR som står som avsändare på kompetensplaner, policys, planer och dokument inom området. Samtidigt finns en uttalad önskan från de HR-funktioner som deltagit i föreliggande studie om att vidga HR-funktionen. Liknande synpunkter framkom i enkätundersökningen ställd till delar av kommunernas toppledning. Det är möjligt att tolka denna önskan, eller viljeyttring, på liknande sätt som framkom i McKinsey’s studie (2018). I denna studie rapporterades om HR’s centrala roll, en roll där HR är väl förtrodda med verksamhetens logik, mål och strategier. Tillsammans med chefer och ledningsgrupper är HR aktiva som en del i den strategiska ledningen med transparenta processer och snabbt agerande. Återigen, det finns skäl för försiktiga slutsatser men att det finns önskemål från flera funktioner än HR om ett tätare samarbete indikerar föreliggande studie.

#### **Talent Management – aktiviteter och verktyg**

Talent Management-processer innehåller en uppsättning aktiviteter och verktyg. HR’s sätt att driva Talent Management-processer i skånska offentliga organisationer verkar inte skilja sig särskilt mycket från hur dessa beskrivs i andra studier, redovisade i rapportens kapitel 2. Det synes således som om skånska

offentliga organisationer arbetar med Talent Management. Kompetensplaner, ledarprogram, kompetensprofiler, tester, intervjuer, är några av de verktyg som HR tillhandahåller. Och dessa verktyg används, enligt de svar som respondenterna gav. En fråga är dock hur sammanhållna kommunernas Talent Management-processer är. Som beskrevs i kapitel 2 är Talent Management ett begrepp som vanligen syftar till försök skapa en sammanhållen process kring talangförsörjning. I föreliggande studie gav flera respondenter uttryck för ett ifrågasättande av om, och hur, vissa verktyg fungerar. Och inte minst om de är rätt verktyg för att möta talangförsörjningens utmaningar. Detta ter sig som en adekvat fråga givet att det är svårt att finna studier som entydigt ger stöd för att traditionella Talent Management-verktyg ger de effekter som önskas. Å andra sidan är det, som diskuterades i kapitel 2, förenat med betydande besvär att fastställa sådana typer av samband. Detta kan ses som ett uttryck för att talangförsörjningen inte alltid är en sammanhållen process. Eller för att skånska kommuner, likt många andra organisationer, befinner sig i ett sammanhang där frågorna inte är nya, däremot svaren, vilket lyfts fram av flera forskare inom området (Capelli och Keller, 2014, se också kapitel 2).

## **6.2 TALANG – INNEBÖRD OCH OMFÅNG**

I föreliggande studie definierades begreppet talang som en kombination av excellent ”input” i form av individers potential, förmågor och vilja, och ”output” i form av excellent prestation (Gallardo-Gallardo och Thunnissen, 2016). Frågorna i studien har ställts utifrån detta synsätt. Därför blir det svårt att se huruvida det i de studerade organisationerna finns ett annat synsätt, där talang definieras som individer. Dock finns inga indikationer på att så är fallet i de intervjuer som gjorts. Däremot finns andra indikationer kring begreppet talang vilka analyseras nedan.

### **Talanger som anses viktiga för att möta utmaningarna**

I tabell 3.1 illustrerades vilka talanger som delar av kommunernas toppledning (Kommundirektörer, ekonomichefer och HR-ansvariga) anser som viktiga för kommunernas talangförsörjning. I tabell 5.3 illustrerades svaren på samma fråga från linjechefer, de s.k. goda exemplen på talangförsörjare. Svaren från de två grupperna skiljer sig inte nämnvärt åt. Att chefstalanger anses som den viktigaste talangen kan relateras till bakgrunden för föreliggande studie. I kapitel 1 problematiserades kring de undersökningar som gjorts vilka visar på

rekryteringsbehovet av chefer i offentlig sektor, om ca 28 000 (SKL, 2018a). Vidare redogjordes för hur det finns negativa signaler från chefer i offentlig sektor som indikerar att rekryteringsbehovet möjligen kan komma att bli än större (Jobbhälsoindex 2018:2). I ljuset av dessa ter sig inte föreliggande studies resultat kring vikten av chefstalanger som förvånande. Möjligen kan det ses som något mer förvånande att innovationstalanger och förändringstalanger anses viktiga, viktigare än specialisttalanger.

### **Exkludera eller inkludera – en kulturfråga?**

Det finns således indikationer på att vissa talanger, som chefstalanger, anses viktigare än andra. Möjligen kan dessa därför betecknas som nyckelpositioner, som anses bidra med större värde till verksamheten (Collins och Melahi, 2009, Gallardo-Gallardo m.fl., 2013). Detta kan också ses i aktiviteter som ledarprogram och liknande, förbehållet för chefer. I föreliggande studie är det enda uttrycket som kan ses för det exkluderande perspektivet inom Talent Management. I övrigt, särskilt i intervjustudien, finns inga sådana indikationer. Snarare ger såväl HR-funktionerna som linjechefer uttryck för ett inkluderande synsätt där alla medarbetare betraktas som talanger vilka kan bidra till verksamhetens framgång (Meyers, 2016). En fråga är om detta synsätt är kopplat till, eller kanske en konsekvens av, kulturen. Dock inrymmer inte föreliggande studie en kulturanalys, därför ska denna tolkning tas med försiktighet. Men i linje med vad Ulrich (2015) och Bolander, Werr och Asplund (2017) diskuterar, kan organisationens kultur, dess normer och värderingar, ibland vara avgörande för vilken Talent Management-strategi som väljs. Detta reser en intressant fråga kring kulturens betydelse för synen på talanger i skånska kommuner och Region Skåne.

## **6.3 TALANGLLEDARSKAP I SKÅNSKA KOMMUNER OCH REGION SKÅNE**

I kapitel 5 konstaterades att det finns chefer som betraktas som goda exempel på talangförsörjare, enligt skånska kommuner och Region Skåne. I framställningen nedan analyseras aktiviteter och drivkrafter hos dessa chefer med hjälp av de begrepp som Finkelstein (2016) utvecklade i sin studie och som redogjordes för i kapitel 4.



## **Drivkrafter i talangledarskapet hos chefer i skånska kommuner och Region Skåne**

Som redogjordes för i kapitel 5, verkar cheferna som besvarat enkäten kring sitt sätt att agera som talangförsörjare framförallt drivas av att se sina talanger, sig själva och sin verksamhet utvecklas. Detta ger en bild av vad Finkelstein kategoriserar som en "Nurturer", NT – ett vårdande ledarskap. Karakteristiskt för NT's är att de drivs av att se människor växa och utvecklas. När cheferna i föreliggande studie själva, mellan fyra kategorier, fick välja vad som driver dem, framträder också bilden av ett ledarskap som drivs av omväxling och utveckling, snarare än prestationer och makt. Styrkorna i sitt talangledarskap beskrev respondenterna i termer av öppenhet, samarbets- och delegeringsförmåga. Något som också faller inom ramen för vad som i Finkelsteins studie kännetecknar NT's och det "vårdande" ledarskapet.

Vad som är värt att komma ihåg i detta sammanhang är att dessa chefer nominerats av andra. Detta säger något om uppfattningen hos de som nominerat cheferna om hur dessa betraktar goda talangförsörjare. Men inte nödvändigtvis något om hur framgångsrikt detta ledarskap är i termer av verksamhetens resultat. Denna fråga diskuteras vidare i kapitel 7.

### **Talangledarskapets innehåll**

I Finkelsteins studie sökte de s.k. supercheferna efter talanger som var intelligenta, flexibla, kreativa och som kunde angripa problem från oväntade vinklar. I föreliggande studie kan inte göras någon direkt koppling till sådana egenskaper. Möjligen kan uppfattningarna om vilka talanger som är viktiga, se tabell 5.3, där förändringstalang och innovationstalang lyfts fram, återspegla en likhet med Finkelsteins resultat om flexibla talanger. Däremot vittnade flera respondenter om att personliga egenskaper generellt, är viktiga. Formell kompetens kan ses nödvändig men inte tillräcklig. Förutom personliga egenskaper framhöll flera att värderingarna hos talangerna är viktiga, något som inte var lika tydligt i Finkelsteins studie.

Sättet att utveckla och motivera talanger inrymmer flera likheter med Finkelsteins studie. Också talangledarna i skånska kommuner och Region Skåne arbetar mycket med feedback, täta kontakter och dialog med sina talanger. Engagemanget för verksamheten framträdde också i svaren, liksom engagemanget för talangerna. Några chefer beskrev också hur de styrde mot en tydlig vision och mål för sin

verksamhet. Att cheferna arbetade med sociala aktiviteter framträdde inte lika tydligt. Däremot beskrev flera hur viktigt det var att talangen passade in i gruppen och om den sociala miljöns betydelse. Skräddarsydda karriär- och utvecklingsvägar för talangerna lyftes också fram av några chefer.

Ovanstående innehåll i talangledarskapet ligger väl i linje med Finkelsteins studie (2016). Det kan också vara värt att notera vad som inte ligger i linje med hans studie. I Finkelsteins studie var en central aspekt i superchefernas ledarskap utkrävandet av ansvar. Att utkrävande av ansvar skulle vara en lika central aspekt bland skånska kommuners och Region Skånes talangledare framgår inte i föreliggande studie.

## **6.4 SLUTSATSER**

Följande tentativa slutsatser kan dras baserade på studiens empiriska material och analysen ovan.

### **HR-driven Talent Management i skånska offentliga organisationer:**

- HR-funktionen är den primära funktionen för Talent Management-aktiviteter.
- I Talent Management ingår traditionella verktyg och aktiviteter som inte alltid bildar en väl sammanhållen process.
- HR-funktionen söker komplettering av sina verktyg och en utvidgning av sin traditionella roll.

### **Talangedarskap i skånska offentliga organisationer:**

- Linjechefer utövar ett talangedarskap och bidrar via detta till talangförsörjningen.
- Talangedarskapet kan beskrivas som "vårdande" där utveckling av talangerna är centralt.
- Talangedarskapet är inte en aktivitet inom ramen för övrig Talent Management.
- Talangedarskap utövas av både kvinnor och män.

Studien har genom ovanstående analys och slutsatser bidragit till forskningen om Talent Management i offentliga organisationer. I nästa kapitel kommer analys och slutsatser att ligga till grund för en vidare diskussion kring studiens forskningsfrågor.

# KAPITEL 7

## DISKUSSION

Förutom de empiriska observationer kring Talent Management och talangledarskap som redovisats i de föregående kapitlen, finns ytterligare aspekter som kan vara värda att lyfta fram och diskutera, inte minst i ljuset av att talangförsörjning är en betydelsefull fråga i offentlig sektor. Signaler i form av brist på relevant kompetens, minskat intresse och mening i chefsrollen i kombination med besvärligare ekonomiska förhållanden, får betraktas som oroande. Från skånska kommuner och Region Skånes håll, kunde också ses ett antal utmaningar som lyftes fram i föreliggande studie. Att talangförsörjning kommer att fortsätta vara en fråga högt upp på den strategiska agendan ter sig sannolikt. Studien visade också att i stort sett samtliga talanger och förmågor som frågades kring i studien, visade sig vara viktiga för skånska kommuner och Region Skåne. Detta skiljer således inte de skånska organisationerna från andra organisationer i den allmänna debatten, där diskussionen om vilka kompetenser och färdigheter som behövs i framtiden diskuteras (se kapitel 2). Samtidigt är det intressant att notera att det fanns en viss övervikt för chefstalanger, vilket som diskuterats tidigare inte var förvånande. Därutöver fanns en signal om att såväl innovations- som förändringstalanger efterfrågades. Kanske säger detta något om vad som behövs i samtidens offentliga organisationer. Snarare än specialister behöver skånska kommuner och Region Skåne talanger som kan tänka annorlunda och agera för förändring.

### **Att inte hoppa på snabba lösningar**

Talent Management handlar kanske mindre om att sätta en ny etikett på traditionella HR-aktiviteter och mer om att hitta nya svar och nya sätt att bedriva aktiviteter som HR gjort under lång tid. Flera av respondenterna i studien uttryckte en viss frustration över hur ”vanliga” aktiviteter, som till exempel ledarprogram, inte räcker som verktyg i dagens kontext. Det fanns tecken på hur man sökte efter andra, nya, svar och lösningar. Utan att riktigt veta hur dessa kan se ut. Och kanske är det kännetecknande för nutiden. Vilket inte nödvändigtvis är negativt. Kanske behövs en tid av utforskande för att hitta möjliga vägar framåt

för att hantera dilemman kring talangförsörjning, dilemman som inte är problem som det finns givna lösningar på.

### **Att samarbeta horisontellt och vertikalt i talangförsörjningen**

Som beskrivits i kapitel 2, finns inom forskningen om Talent Management inte särskilt starka resultat kring vad som är fungerande lösningar för talangförsörjning. Av den anledningen är det också angeläget att offentliga organisationer stannar upp och söker sina egna svar, det finns inga nycklar eller metoder som väntar ”där ute”. Att hitta framkomliga vägar kan innefatta att stärka graden av interaktion i talangförsörjningsprocesser såväl inom organisationerna som utanför. Flera respondenter inom HR uttryckte en vilja att öka samarbetet framförallt med chefer, såväl i toppen av organisationerna som på andra nivåer. Samarbete mellan HR och olika chefsnivåer lyftes också fram i den undersökning McKinsey (2018) gjorde, där bl.a. HR-teamets strategiska sätt att arbeta sågs som en nyckel till framgång. Att minska det stundtals rådande avståndet mellan HR och ”linjen” kan vara en väg för att HR och ”linjen” tillsammans kan utforska möjligheterna att hantera talangförsörjningsfrågor.

### **Kulturens påverkan**

En intressant fråga, som diskuterades i kapitel 2, är vad som definierar en ”talang”. Vad är det man letar efter i talangförsörjningen, är det ett krig om talangerna som hävdades redan för tjugo år sedan. Finns det en exklusiv skara som är särskilt viktiga för organisationers framgång? På sätt och vis har offentliga organisationer vilat på ett synsätt kring Talent Management som exklusivt, i det att det funnits, och finns, aktiviteter som riktas till särskilda grupper. Chefer har länge varit utvalda i meningen att de ofta erbjudits aktiviteter som ledarprogram och liknande. Det är också rimligt att i vissa tidsperioder när en speciell yrkesgrupp, som t.ex. sjuksköterskor, är en bristvara så utförs separata aktiviteter i syfte att attrahera dessa. Samtidigt finns skäl att reflektera över huruvida en exklusiv form av Talent Management är möjlig och önskvärd i svensk offentlig sektor. Flera forskare, vilket redovisades i kapitel 2, har pekat på kulturens betydelse för vilka Talent Management-processer som är möjliga givet organisationens kultur. I en inkluderande Talent Management betraktas alla medarbetare som talanger. Formulerat i ekonomiska termer betyder det att resurser fördelas lika mellan medarbetarna. Värt att fundera över är hur kulturen och värderingarna i offentliga organisationer speglas i hur talanger betraktas och

hur aktörer i organisationerna vidmakthåller och utvecklar kulturen via olika aktiviteter i talangförsörjningen. Det är tänkbart att denna kulturella aspekt är något som särskiljer offentliga organisationer från privata. Och kanske är den en framgångsfaktor och en av förklaringarna till att medarbetare i offentliga organisationer upplever ett större engagemang och mening, jämfört med medarbetare i privat sektor (se kapitel 1).

### **Talangledarskap – visst finns det**

Via en enkel fråga där chefer ombads ge ”goda exempel på linjechefer och HR-ansvariga som haft stor betydelse för organisationens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger de senaste 5-10 åren”, nominerades ett drygt sextiotal talangledare. Det var med andra ord inte särskilt svårt att hitta goda exempel på talangledare och talangledarskap i skånska kommuner och Region Skåne. Detta är något som lyfts fram tidigare i rapporten men som är värt att understryka. Det är också värt att fundera över vad en mer omfattande, systematisk, undersökning hade gett för resultat. Hur många fler talangledare finns i skånska kommuner och Region Skåne?

### **Talangledarskapets betydelse**

Som redogjorts för i kapitel 5, var det mest poängfullt att analysera talangledarskapet i termer av ett vårdande och utvecklande ledarskap, i Finkelsteins terminologi kallad ”Nurturers”. Det fanns inga indikationer på Finkelsteins övriga typer av s.k. superchefer – Glorious Bastards respektive Iconoclasts. Är då ”talangledarskap i skånska kommuner och Region Skåne” liktydigt med ett vårdande och utvecklande ledarskap? Ja, resultatet i föreliggande studie tyder på det. Samtidigt finns skäl att komma ihåg att dessa talangledare nominerats av (delar av) organisationernas toppledning. Här kan finnas ett inslag av att det är denna typ av ledarskap som, av toppledningen, betraktas som ett gott talangledarskap. Eller kanske t.o.m. som ett gott ledarskap. Och som man vill lyfta fram. Återigen, liksom i förhållande till Talent Management-processer, kan det vara idé att diskutera relationen mellan ledarskap och kultur. Kultur, i meningen hur man betraktar och värderar olika fenomen i organisationer, säger något om vilken typ av ledarskap som värderas högt liksom om synen på vad en talang är, vilket diskuterades ovan. I en kultur som bl.a. vilar på en demokratisk grund, som i offentliga organisationer, är det kanske inte överraskande att dessa synsätt återspeglas i studien. Kanhända är det också denna typ av ledarskap som

möjliggörs av kulturen och de normer och värderingar som återfinns i organisationerna. Är det då detta synsätt på talangledarskap som är dominerande, eller kanske t.o.m. det enda möjliga sättet att talangleda i skånska kommuner och Region Skåne givet kulturen? Det är en slutsats som inte kan göras i föreliggande studie. Det vore osannolikt att tänka att det inte skulle förekomma en mångfald av olika ledarformer eftersom både kommunerna och regionen är bland Skånes största arbetsgivare. Däremot ger studien skäl att diskutera vilken typ av talangledarskap som Skånes kommuner och Region Skåne *vill* styra mot. Studien indikerar att det finns framgångsrikt talangledarskap, ett utvecklande och vårdande sådant, som kan sägas vara förenligt med kulturen i offentliga organisationer. En intressant fråga blir då om talangledarna betraktas och används som en resurs. Svaret på den frågan är förmodligen att de inte används i tillräcklig utsträckning. Att på ett mer systematiskt sätt arbeta via chefer med talangförsörjning vore sannolikt att bättre använda en outnyttjad potential. Hur dessa talangledare betraktas som resurser och belönas, är tillika en aspekt av att på ett mer organiserat sätt driva talangförsörjningsprocesser i gemenskap med chefer på olika nivåer.

Samtidigt finns det inte, i föreliggande studie, någon korrelation mellan talangledarskap och verksamhetens resultat eller framgång. Huruvida dessa goda exempel på talangledare också skapar goda resultat, kan inte utläsas i studien. Om studien varit fokuserad på framgång, hur denna än formulerats, hade kanske slutsatserna blivit annorlunda. Kanske finns det en och annan ”glorious bastard” i offentliga organisationer som bidrar till framgång och utveckling. Å andra sidan kanske medarbetarna inte vill låta sig ledas av dessa utan föredrar det vårdande och utvecklande ledarskapet. Det är en aspekt av talangförsörjning som återstår att utforska.

## REFERENSER

- Asplund, K., 2019, Talang för människor. Psykologin bakom framgångsrik talent management, Stockholm: Natur & Kultur.
- Ahrne, G. & Svensson, P. 2011, Handbok i kvalitativa metoder, Malmö: Liber.
- Bolander, P. Werr, A. & Asplund, K., 2017, "The practice of talent management: a framework and typology", *Personell Review*, 46:8, ss. 1523-1551.
- Bryman, A. 1997, Kvantitet och kvalitet I samhällsvetenskaplig forskning. Lund:Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Cappelli, P. & Keller, J.K. 2014, "Talent Management: Conceptual approaches and practical challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:305-331.
- Collings, D.G. & Mellahi, K., 2009, "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19:304-313.
- Collings, D.G., Scullion,, H., Vaiman, V. 2011, "European perspectives on talent management", *European Journal of International Management*, vol.5, 5:453-462.
- De Vos, A. & Dries, N., 2013, "Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, 9:18-16-1831.
- Finkelstein, S., 2016a, Superbosses. How exceptional leaders master the flow of talent, New York: Portfolio/Penguin.
- Finkelstein, S. 2016b, "Managing Yourself. Secrets of the Superbosses. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, ss: 104-107.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. 2016, "Standing on the shoulder of giants? A critical review of empirical talent management research", *Employee Relations*, vol. 38, 1:31-56.
- Granberg, O., 2011, PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling, Stockholm: Natur och kultur
- Helsingborg stad, 2015, "Guide till Helsingborg 2035", <https://helsingborg.se/kommun-och-politik/helsingborg-2035/>
- Hällstén, F., Peixoto, A., & Wikhamn, W. 2017, "HR-undersökningen 2017. En enkätstudie om HR-medarbetare i Sverige", Rapport, Centrum för global human resource management, Göteborgs universitet.
- Jobbhälsoindex 2018:2, Jobbhälsoindex I Sverige ab och Svenskt Kvalitetsindex, SKI.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. 2014, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Martin, J. & Schmidt, C. 2010, How to keep your top talent, *Harvard Business Review*, vol.88, 5:54-61.
- McKinsey & Co, 2018, "Winning with your talent management strategy", <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>
- Meyers, M.C., 2016, "Talent Management. towards a more inclusive understanding", *Tijdschrift voor HRM*, vol 12, pp. 1-12.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Sels, L., 2014, A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent, *Journal of World Business*, vol. 49, pp. 180-191.
- Powell, J. et.al., 2013, "Has the British National Health Service (NHS) got talent? A process evaluation of the NHS talent management strategy", *Policy Studies*, vol. 34:3, pp. 291-309.
- Region Skåne, 2018. "Kompetensförsörjningsplan 2018", Personalnämnden 2018-05-17
- SKL, 2016, "Sveriges viktigaste jobb engagerar", *Rapport*.
- SKL 2018a, "Sveriges viktigaste chefsjobb. Om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer", *Rapport*.
- SKL 2018b, "Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden". *Rekryteringsrapport*.
- SKL, 2018c, tabell 2, LP2018, <https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personaleni-siffror/tabellerlandstingsanstalldpersonal2018.27838.html>
- SKL, 2018d, tabell 8, KP2018 <https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personaleni-siffror/tabellerkommunalpersonal2018.27836.html>
- Skuza, A., Scullion, H. & McDonell, A., 2013, "An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, 3:453-470.
- Sidani, Y. & Al Adani, A. 2014, Institutional and corporate drivers of global talent management: evidence from the Arab Gulf region, *Journal of World Business*, vol. 49, 2:215-224
- Sparrow, P.R. & Makram, H., 2015, What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, *Human Resource Management Review*, 25:249-263.
- Stahl, G.K. et al, 2012, Six principles of effective global talent management, *MIT Sloan Management Review*, 53, 24-32.



- Swailles, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, pp. 1-16.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. 2013, “A review of talent management: ‘infancy or adolescence’?”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, 9:1744-1761.
- Thunnissen, M. & Buttiens, D. 2017, Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in Dutch public sector organizations, *Public Personnel Management*, vol. 46, 4:391-418.
- Ulrich, D. 2005, *The HR Value Proposition*, Boston:Harvard Business School Press.
- Ulrich D & Allen, J 2014 Talent accelerator: Understanding how talent delivers performance for Asian firms, *South Asian Journal of Human Resources management*, 24, ss. 1737-1743.

# BILAGA

## METOD

### **Datainsamling via enkäter**

*Den första enkäten* gick ut till samtliga Skånes kommuner 33 kommuner våren 2018, via Kommunförbundet Skåne. Enkäten riktades till kommundirektörer, ekonomichefer och HR-ansvariga. Därefter gick, under sommaren, 3 påminnelser ut till dem som inte svarat. 28 kommuner besvarade enkäten. De fem som inte svarade var Eslöv, Vellinge, Ängelholm, Tomelilla och Perstorp.

Ca 2/3 av HR-ansvariga besvarade enkäten, knappt hälften av ekonomicheferna svarade och ca en tredjedel av kommundirektörerna svarade. Om dessa respondenter svarade själv eller om de valde att delegera till andra framgick inte av svaren.

Den viktigaste frågan i enkäten som ligger till grund för att besvara studiens första forskningsfråga är fråga 3. Några av frågorna är av mer allmän karaktär och några av frågorna ställdes innan studiens omfång preciserats och blev därvid överflödiga.

*Den andra enkäten* riktade till ”goda exempel på linjechefer och HR-ansvariga som haft stor betydelse för organisationens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger de senaste 5-10 åren” (sista frågan i den första enkäten), besvarades av 28 linjechefer och 14 HR-ansvariga. Sammanlagt nominerades 67 linjechefer och 34 HR-ansvariga. Datainsamlingen gjordes under perioden oktober 2018 till januari 2019.

Svarsfrekvensen är ungefär densamma i båda grupperna, ca 41%. Samtidigt är antalet respondenter relativt litet, vilket gör mer kvalificerade analyser av såväl bortfall som data mindre meningsfullt. Detta är en explorativ studie som syftar till att utforska ett relativt obekant fenomen – talangledarskap, och bör ses som en sådan, inte som en kvantitativ studie i traditionell mening.

Det är också i den andra enkätens öppna frågor som en betydande del av det empiriska underlaget finns, se frågor 14-23. Frågorna 5, 10 och 11 har också

utgjort underlag för att besvara den andra forskningsfrågan. I denna andra enkät har fråga 3, dvs. samma fråga som i den första enkäten, använts som grund för besvarande av den första forskningsfrågan.

## **Datainsamling via intervjuer**

Intervjuer användes som datainsamlingsmetod för att besvara båda studiens forskningsfrågor. Möjligheten att få en bredare, mer nyanserad, bild med fler dimensioner, gavs via intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes med en semi-strukturerad intervjumall som grund, se vidare i föreliggande bilaga. Urvalet av respondenter var en kombination av bekvämlighets-och snöbollsurval (Bryman och Bell, 2013).

## **Validitet, reliabilitet och tolkning**

Som påtalades ovan har datainsamlingen via enkäter sina begränsningar för statistiska analyser i form av relativt litet antal svar. Därför har de frågor som är s.k. slutna, av multiple choice-karaktär, enbart används för enkla beräkningar som summeringar och medeltal, redovisade i tabellform.

Svaren på de öppna frågorna i den andra enkäten, vilka redovisats i kapitel 5, har tolkats utifrån den teoretiska referensramen presenterad i kapitel 4. Svaren har följaktligen kodats (Rennstam och Wästerfors, 2011). Respondenternas svar är lästa utifrån ett visst perspektiv, med en teoretisk blick och utifrån vissa frågor. Framförallt har begreppet talangledarskap använts för att koda de aktiviteter som respondenterna beskrivit i sina svar. Möjligheten finns att andra perspektiv, blickar och frågor hade gett annorlunda tolkningar. I denna mening är studiens reliabilitet, vanligen definierat som exakthet alternativt kvalitet, i mätningen, låg.

Att studien undersöker det den är avsedd att undersöka, dess validitet, bygger på att det finns en rimlig koppling mellan empiri och teori (Bryman och Bell, 2013). Att redovisa empirin, så som gjorts i kapitel 3 och 5, är ett sätt att stärka validiteten, som till syvende och sist bestäms av läsaren.

Eftersom studien är explorativ kommer ev. fortsatt forskning att visa på såväl studiens validitet som reliabilitet.

# Frågemall enkäter och intervjuer

## Enkät 1, riktad till Skånes kommundirektörer, ekonomichefer och HR-ansvariga

1. Vilka är era främsta utmaningar när det gäller regionens talangförsörjning under närmsta 1-2 åren? (öppen fråga)
2. Vad är det viktigaste som linjecheferna behöver göra för att klara av den talangförsörjningens utmaningar? (öppen)
3. Vad är det viktigaste som HR-funktionen behöver göra för att klara av den talangförsörjningens utmaningar? (öppen)
4. Vad är det viktigaste som ekonomifunktionen behöver göra för att klara av den talangförsörjningens utmaningar? (öppen)
5. Hur pass viktiga är specialiserade talanger (långsiktigt fördjupad kompetens) för regionens talangförsörjning? (7-gradig Likertskala väldigt lite – väldigt mycket)
6. Hur pass viktiga är chefstalanger för regionens talangförsörjning? (d:o)
7. Hur pass viktiga är generalisttalanger (bred kompetens inom olika områden) för regionens talangförsörjning? (d:o)
8. Hur pass viktiga är förändringstalanger (snabb flexibilitet) för regionens talangförsörjning? (d:o)
9. Hur pass viktigt är visionärt tänkande för regionens talangförsörjning? (d:o)
10. Hur pass viktigt är socialt nätverkande för regionens talangförsörjning? (d:o)
11. Hur pass viktigt är innovationsförmåga för regionens talangförsörjning? (d:o)
12. Hur mycket ungefär kostar det regionen att ersätta en anställd som säger upp sig? (t ex antal månadslöner) (öppen)

Som nästa steg kommer vi att kontakta nyckelpersoner i Region Skånes talangförsörjning med en särskild enkät. Därför ber vi er att hjälpa oss att hitta goda exempel inom regionen och

- a) namnge 1-2 **linjechefer** med email som har haft stor betydelse för regionens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger under de senaste 5-10 åren
- b) namnge 1-2 **HR-personer** med email som har haft stor betydelse för regionens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger under de senaste 5-10 åren

## Enkät 2, riktad till nominerade linjechefer och HR-personer enligt frågor a) och b) ovan.

Enkät 2 innehöll samma frågor som enkät 1 med följande tillägg:

13. Under hela ditt arbetsliv så här långt, hur länge har du varit:
  - a) anställd? (c:a \_\_ år)
  - b) arbetsledare?
  - c) mellanchefer?
  - d) högre chef?
14. a) Hur länge har du varit:
  - a) anställd av kommunen?
  - b) arbetsledare i kommunen?
  - c) mellanchefer i kommunen?
  - d) högre chef i kommunen?
15. Hur pass idealt tycker du att ditt arbetsliv utvecklas genom:
  - a) Stabil fördjupning inom samma yrkesområde? (7-gradig Likertskala lite - mycket)
  - b) Allt högre chefspositioner? (d:o)

- c) Bredda kompetenser till relaterade områden? (d:o)
- d) Byta ofta till helt nya yrkesområden? (d:o)
16. Hur pass motiverande är följande drivkrafter för dig i ditt arbetsliv:
- a) Omväxling och oberoende? (d:o)
- b) Kreativitet och personlig utveckling? (d:o)
- c) Prestationer och makt? (d:o)
- d) Sakkunskap och trygghet? (d:o)
17. Hur pass mycket ser du följande kompetenser som styrkor i ditt ledarskap *av talanger*:
- a) Visionärt tänkande? (d:o) b) Socialt nätverkande? (d:o) c) Innovationsförmåga? (d:o) d) Principfast/Kompromisslös? (d:o) e) Öppenhet för olika alternativ? (d:o)
- f) Konkurrens/tävlingsinriktad? (d:o) g) Samarbetsförmåga? (d:o)
- h) Detaljstyrning? (d:o) i) Delegeringsförmåga? (d:o)
18. Cirka hur många talanger har du hittat, utvecklat och/eller behållit under dina år i kommunen av följande typer?
- a) Specialiserade (långsiktig fördjupning)? C:a \_\_ kvinnor & \_\_ män
- b) Chefstalanger? (d:o) c) Generalisttalanger (bred kompetens)? (d:o)
- d) Förändringstalanger (snabb flexibilitet)? (d:o) e) Annan typ av talanger? (d:o)
19. Cirka hur många av dessa talanger som du har hittat, utvecklat och/eller behållit under dina år i kommunen har sedan visat sig bli framstående (t ex presterar över genomsnittet) på sina jobb?
- a) Specialiserade (långsiktig fördjupning)? (d:o) b) Chefstalanger? (d:o)
- c) Generalisttalanger (bred kompetens)? (d:o) d) Förändringstalanger (snabb flexibilitet)? (d:o) e) Annan typ av talanger? (d:o)
20. Hur har du främst attraherat lovande kandidater till att söka jobb i kommunen? (öppen)
21. Hur har du främst valt ut talangerna bland alternativa kandidater? (öppen)
22. Vad har främst fått dig att välja bort vissa kandidater vid rekrytering av nya chefer och medarbetare? (öppen)
23. Hur har du främst utvecklat talangerna? (öppen)
24. Hur har du främst behållit talangerna? (öppen)
25. Hur har du främst hanterat de talanger som har valt att sluta jobba åt kommunen? (öppen)
26. Har din erfarenhet inom den verksamhet som du har varit chef för hjälpt ditt ledarskap av talanger och i så fall på vilka sätt? (öppen)
27. På vilka sätt har du lyckats engagera dina talanger? (öppen)
28. Cirka hur många av dina talanger har slutat på kommunen och vad har varit de främsta orsakerna till att de slutade? (öppen)
29. Kan du kort beskriva hur du hittade, utvecklade och behöll en av dina talanger som sedan har lyckats bäst? (öppen)

### Intervjuguide HR-ansvariga/linjechefer

Formella uppgifter:

- Namn

- Roll
  - Tid på jobbet
- a) Vilka är era främsta utmaningar när det gäller organisationens nuvarande talangförsörjning under närmsta 1-2 åren?
  - b) Vad är det viktigaste som linjecheferna behöver göra för att klara av den nuvarande talangförsörjningens utmaningar?
  - c) Vad är det viktigaste som HR-funktionen behöver göra för att klara av den nuvarande talangförsörjningens utmaningar?
  - d) Vad är det viktigaste som ekonomifunktionen behöver göra för att klara av den nuvarande talangförsörjningens utmaningar?
  - e) Vilken är den viktigaste funktionen/avdelningen i er organisation som hanterar talangförsörjning?
  - f) Vem diskuterar du talangförsörjning med, har du något "bollplank"?
  - g) Namnge 1-3 linjechefer som har haft stor betydelse för organisationens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger under de senaste 5-10 åren
  - h) Namnge 1-3 HR-personer som har haft stor betydelse för organisationens attraktion, urval, utveckling och behållande av många talanger under de senaste 5-10 åren
  - i) Vad är många av era linjechefers styrkor när det gäller talangförsörjning?
  - j) Vad är många av era HR-personers styrkor när det gäller talangförsörjning?
  - k) Vad är många av era linjechefers svagheter när det gäller talangförsörjning?
  - l) Vad är många av era HR-personers svagheter när det gäller talangförsörjning?
  - m) HR C:a hur många nya chefer har rekryterats extern under 2017? (bland hur många sökande?)
  - n) HR C:a hur många nya chefer har befordrats internt under 2017?
  - o) Vilka kompetenser och/el egenskaper söker du hos framtida ledare, förutom specifik kompetens inom sakområdet ifråga (t.ex. ekonomi)?
  - p) Vilka aktiviteter görs för att behålla talanger i er organisation?
  - q) Har ni identifierat "nyckelpositioner" där talangförsörjning är särskilt viktigt?
  - r) Vad är, enligt din uppfattning, viktigast att göra för att behålla talanger? Görs det idag?
  - s) Hur stor andel av din arbetstid (=100%) lägger du på talangförsörjning?
  - t) Vilka är de viktigaste kriterierna för befordran?
  - u) Vilka är de vanligaste anledningarna till att medarbetare väljer att sluta hos er?
  - v) Håller du/ni kontakt med medarbetare som lämnat er organisation/avdelning?
  - w) Vet du några medarbetare som lämnat som numera har höga befattningar i andra organisationer? Vem?

Specifika frågor linjechefer:

- a) Vem har betytt mest för utvecklingen av ditt eget arbetsliv, hur/varför?
- b) Har du fortfarande kontakt med dina "mentorer"?
- c) Vad gör du som liknar din mentors sätt att leda?
- d) Vilka har du betytt mycket för i deras arbetsliv och hur? Varför?

- e) Vilka är dina främsta verksamhetsmässiga erfarenheter i denna organisation, liknande orgs?
- f) Vilka är dina främsta ledarskapsmässiga erfarenheter i denna org, liknande orgs?
- g) Hur många olika branscher har du jobbat i och hur länge i vardera
- h) Vem rekryterade dig till denna organisationen? När & hur?
- i) På vilka chefsnivåer har du varit under vilka år och c:a hur många direktrapporterande talanger rekryterade du externt & internt under dessa år?
- j) C:a hur många indirekt rapporterade talanger rekryterade du och dina direkt och indirektrapporterande chefer externt & internt under dessa år?
- k) Hur samverkar du med HR-specialister & generalister i ditt ledarskap?
- l) Vad är det som gör att du stannar i organisationen?
- m) Vem är ditt "bollplank" när det gäller talangförsörjning?
- n) Hur arbetar du med ditt team/grupp?
- o) Sociala aktiviteter?
- p) Hur ser balansen mellan konkurrens och samarbete ut i din grupp?
- q) Hur belönar du dina medarbetare?
- r) Vad gör ni i gruppen? händer det att ni ifrågasätter era antaganden, ert sätt att arbeta?
- s) Har du någon "vision" för din verksamhet?
- t) Vad inspirerar dig?
- u) Vilka är dina mål för verksamheten? möter ni dem, el gör ni mer?
- v) Har det hänt att dina medarbetare slutat? Varför? Har du fortf kontakt med dem?
- w) Beskriv din ledarstil.
- x) Utmanar du dina medarbetare att gå utanför sin komfortzon?
- y) Hur mkt av din tid tillbringar du med att kommunicera med dina medarbetare?

Vem utmanar dig

KEFU SKRIFTSERIE 63  
ISSN 1102-8483  
ISRN KEFU-SKR-63-SE

---

KEFU  
BOX 7080  
220 01 LUND  
Tel: 046-22 78 20  
Fax: 046-222 42 16