

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn på kandidat: Bjørn Andre Arstad

TALENT MANAGEMENT

Talent utgjør halvparten av Talent Management, uten Talent har man bare Management.

Dato: 19.05.2017

Totalt antall sider: 91

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
English Abstract	iv
Forord	iv
Sammendrag	v
Liste over tabeller	vii
Liste over figurer	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.2 Presentasjon av problemstillingen.....	2
1.3 Begrepsavklaring og definisjoner.....	3
1.4 Avgrensning og disposisjon	5
2. Teoretisk referanseramme	5
2.1 Historisk tilbakeblikk	6
2.2 Talent.....	8
2.2.1 Historisk perspektiv.....	8
2.2.2 Definisjon av talent.	9
2.2.3 Inkluderende eller Ekskluderende.	13
2.2.4 Medfødt eller Tilegnet.....	17
2.3 Talent Management.....	18
2.3.1 Introduksjon	19
2.3.2 Talent Management.....	20
2.3.3 Utvikling av talent.....	23
2.3.4 Performance Management.....	25
2.3.5 Succession Planning	29
2.4 Hvordan praktiseres definisjonen?	29
2.5 Oppsummering av teori.....	32
3. Metode.....	34
3.1. Intro	34
3.2 Filosofisk diskusjon.....	34
3.2.1 Ontologi.....	35
3.2.2 Epistemologi.....	35
3.3. Valg av Metode og design.....	36

3.4. Litteratursøk	38
3.5 Datainnsamling.....	40
3.5.1 Utvalgsriterier.....	40
3.5.2. Intervjuene.....	43
3.6 Dataanalysen	46
3.7 Validitet.....	47
3.8 Reliabilitet	47
3.9 Etiske refleksjoner.....	48
4. Funn og drøfting.....	49
4.1 Introduksjon	49
4.2 Definisjon av talent	50
4.3 Innholdet i Talent Management Program.....	55
4.4 Praktisering av Talent Management.....	57
5. Konklusjon og avslutning.....	76
5.1 Introduksjon	76
5.2 Hva menes med talent?	76
5.3 Hva er innholdet i Talent Management programmet?.....	77
5.4 Hvordan praktiseres Talent Management Programmer?.....	77
5.5 Konklusjon	78
5.6 Videre forskning.....	79
5.7 Studiens relevans	80
Litteraturliste	81
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	87
Vedlegg 2 Informasjon til deltagere i forskningsprosjektet	91

“You see, leaders are either travel agents or tour guides. A travel agent sends people to places they themselves have never been. They give them a brochure and say, “Bon voyage.” Too few leaders are like tour guides, who take you to the places they have been and experienced”

John C Maxwell

English Abstract

The purpose of this study is to examine the term “Talent Management” (TM) and how the definition of Talent, impacts on the TM program.

Despite an increased academic research the last decade, literature on the topic reveals a lack of clarity regarding definition and scope of Talent Management. Considering volatile market environments, organizations are facing the challenge of managing talents more effectively and TM has become an important tool. Executives cite TM as one of the most urgent priorities to gain a sustained competitive advantage. However, confusion about the definition and meaning of TM hinders consensus about the topic and the practice for organizations.

Research question is ***“How organization define and practice Talent Management”?***

By using explorative, multicase study with semi-structured interviews on Norwegian organizations, the main empirical findings are.

TM as a concept remains unclear and there is a lack of a clear definition of the term Talent.

To analyze the effectiveness of TM based on some key indicators would be beneficial to determine the impact TM has on the organization.

Forord

Masteroppgaven er avsluttende del av MBA studiet ved Handelshøyskolen i Bodø, Nord Universitet. En stor takk til medstudenter på kull MBA Tromsø 2014 som har gjort studiet til positiv opplevelse. Masteroppgaven har vært krevende og omfattende og jeg ønsker å takke min arbeidsgiver IFS Norge AS for støtte og ikke minst muligheten til å være en del av prosjektet «High Performing Organization». Det har vært inspirerende og avgjørende for valg av tema til oppgaven. Jeg ønsker å takke min veileder førsteamanuensis Dorthe Eide, for gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger i prosessen.

Til sist en stor takk til familien som har holdt ut med en til dels fraværende deltidsstudent.

Sammendrag

Hensikten med oppgaven har vært å belyse hvordan Talent Management praktiseres i norske virksomheter.

Problemstillingen er formulert slik

«Hvordan forstås og praktiseres Talent Management i organisasjoner»?

Ved hjelp av disse forskningsspørsmålene svarer jeg på problemstillingen:

1. Hva menes med talent?
2. Hva er innholdet i et Talent Management Program?
3. Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent, utformingen og praktisering av Talent Management programmer?

Litteraturen peker på definisjonen av talent som en vesentlig faktor for hvordan ulike organisasjoner forstår og praktiseres TM. Det har tradisjonelt vært *rekruttering*, *utvikling* og det å *beholde talenter*, som TM har bestått av. Viktige funn fra litteraturen viser at talent som regel blir definert som enten *medfødt* eller *tilegnet*, men at det også forekommer forskere som mener at talent er en *kombinasjon* og at alle har et talent eller potensiale, men det må pleies og utvikles. Denne uklarheten i forhold til hva et talent er, fører til flere ulike måter å praktisere TM på. Videre så viser litteraturen at holdninger i forhold til hvilke ansatte som får være med på TM programmer varierer. Det blir kategorisert som en *eksklusiv*- eller *inkludativ* filosofi som igjen virker inn på innhold og praktisering av TM. Litteraturen beskriver også flere prosesser som ofte blir relatert til TM og det er Performance Management og Succession Planning. Dette er prosesser som spiller sammen med TM.

Til dette studiet har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode med et eksplorativt, multi-case design og jeg bruker semi-strukturerte intervjuer for å samle inn data.

Viktige funn fra empirien er at flere av organisasjonene ikke har en klar definisjon på hva talent er og at selve definisjonen av Talent Management varierer. Et av funnene peker på at der man ser på talent som medfødt, har en eksklusiv holdning til hvilke ansatte som deltar i Talent

Management programmet. Videre viser empiri at ikke alle bruker det mest sentrale innen TM, som er prosessen med å rekruttere, utvikle og beholde talenter.

Det er få som faktisk har konkret oppfølging av effekten og hvordan TM virker internt i organisasjonen. Det fremkommer under intervjuene at flere baserer seg kun på bruk av medarbeidersamtaler for å måle effekten.

Det er derfor mulig å konkludere med at norske organisasjoner har tilpasset definisjonen og praktiseringen av Talent Management, og at de samtidig mangler verktøy og prosesser for å måle og følge opp effekten. Det er videre grunn til å anta at det ligger et stort urealisert potensiale for disse virksomhetene dersom de hadde gjort små justeringer på sine Talent Management programmer og klart å utnytte helheten. De ulike delen av Talent Management Hjulet påvirker hverandre og driver de ulike prosessene videre

Liste over tabeller

Tabell 1 Definisjon av talent fra ulike profesjoner	11
Tabell 2 Realitetsendring av synet på talent	13
Tabell 3 Forklaring til FLOW	24
Tabell 4 Oversikt over Case som er med i oppgaven	40
Tabell 5 Oversikt over informanter	40
Tabell 6 Oversikt over bruken av TM og del-prosesser	56
Tabell 7 Sammenligning mellom casene og ulike definisjoner	68

Liste over figurer

Figur 1 Begrepsmodell	3
Figur 2 Inkluderende eller Ekskluderende syn på talent	15
Figur 3 Talent Management hjulet	20
Figur 4 FLOW modellen	24
Figur 5 Fordeler med Performance Management	27
Figur 6 Ulemper med Performance Management	28
Figur 7 Oversikt over definisjon på talent « <i>medfødt – tilegnet</i> »	54
Figur 8 Sammenligning mellom casene og ulike definisjoner	68

1 Innledning

I dette kapittelet blir bakgrunnen for hva oppgaven omhandler, bli presentert. Målet er å aktualisere temaet og å vise hvordan utviklingen av organisasjons – og ledelsesteori har påvirket Talent Management frem til i dag. Videre blir det gjort rede for de ulike begrepene og definisjoner som ligger til begrepet Talent Management. Jeg presenterer også problemstillingen og oppgavens forskningsspørsmål.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Har bedriften din råd til å la være?

Det kan være en et interessant spørsmål å starte med når man snakker om talenter og Talent Management.

Bakgrunnen for spørsmålet er en stadig mer globalisert verden hvor usikkerhet er det eneste sikre, jakten på talenter bli mer intensivert og «talent» kan bli en mangelvare. Utviklingen innen Talent Management blir understreket av en rapport fra Boston Consulting Group som viser at Talent Management er prioritert blant toppledere og styre-representanter (Strack et al., 2014).

Jakten på talenter skal gi virksomheten et konkurranse fortrinn som de andre ikke har, det å kunne tiltrekke seg de beste når talent blir vurdert som en begrenset ressurs i arbeidsmarkedet, blir viktig.

Forskning og antall artikler skjøt fart etter at noen konsulenter fra McKinsey skrev en rapport på slutten av 1990 tallet hvor funnene viser at enkelte medarbeidere bidrar i vesentlig grad mer enn resten av organisasjonen (Tansley et al., 2007). Rapporten ble senere utgitt som bok (Michaels Ed, 2001). Begrepet «High Performers» blir introdusert og dette defineres som ansatte organisasjonen bør satse på og beholde. Videre forskning utvikler begrepet «talent» til å forstås som personer som defineres som «high performers», som har et stort potensiale og som er viktige for videre utviklingen av organisasjonen (Chambers et al., 1998).

Talent Management handler om å kunne planlegge og forutse behovet for kompetanse og det handler også om å rekruttere, utvikle og beholde den rette kompetanse. Dette er igjen med på å skaffe organisasjonen en konkurransefordel i forhold til sine konkurrenter (Cappelli&Keller, 2014).

Vi har alle vår egen forståelse av hva det vil si å ha et talent eller det å være talentfull. De fleste tenker nok på en idrettsutøver når man snakker om talent. Men hva med talent i arbeidslivet, hva kjennetegner en talentfull medarbeider? I sin doktoravhandling om Talent Management, definerer Lynn Schäfer (Schäfer, 2014) talent til å være organisasjons spesifikk. Hva som er et talent avhenger av organisasjonen, hva slags industri og type arbeid som skal utføres.

Hvordan har norske bedrifter og organisasjoner klart å transformere teorier preget av amerikanske forhold til å fungere i Norge? Klarer man å få eierskap til prosessene og å sette disse inn i en sosialdemokratisk kultur og arbeidsmarked? Dette er interessante problemstillinger og hensikten med oppgaven er å få større innsikt i hvordan norske organisasjoner jobber med Talent Management.

Kunnskap bygger på det vi observerer (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Målet med oppgaven og forskningen er å forsøke å bidra med årsaksforklaringer, hvilke faktorer som er årsak til fenomener og konsekvenser av disse.

1.2 Presentasjon av problemstillingen

Problemstillingen blir formulert slik:

«Hvordan forstås og praktiseres Talent Management i organisasjoner?»

Selv med stort fokus på Talent Management (TM) de siste 20 årene og med stadig mer forskning, så lykkes ikke alle organisasjoner med TM. Hvordan kan organisasjoner og bedrifter utnytte TM til å tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle medarbeidere. De bedriftene som lykkes med å utvikle og beholde sine talenter, hvilke strategiske og operasjonelle grep har de tatt, og hvordan påvirker definisjonen av talent TM programmet?

Problemstillingen vil bli besvart med forskningsspørsmålene:

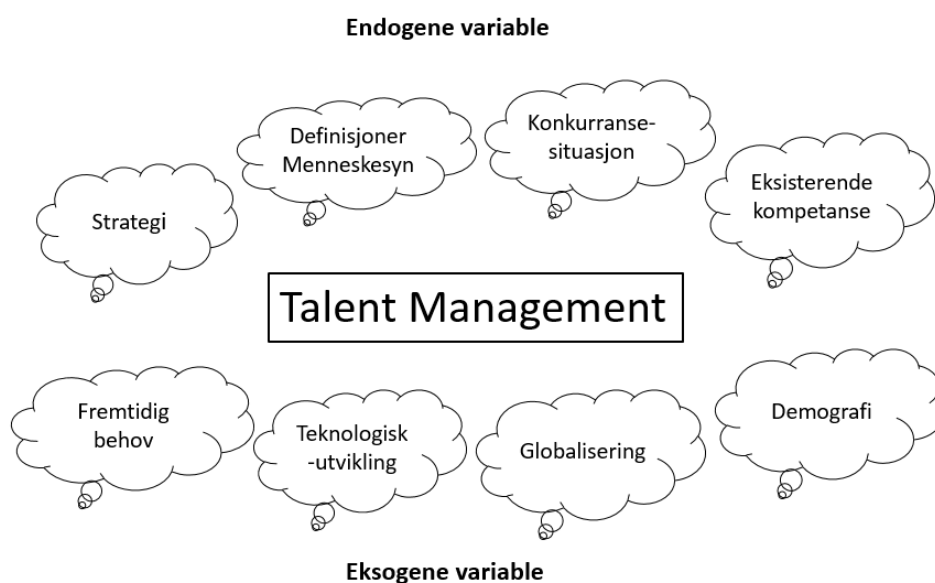
4. Hva menes med talent?
5. Hva er innholdet i et Talent Management Program?
6. Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent, utformingen og praktisering av Talent Management programmer?

1.3 Begrepsavklaring og definisjoner

Det er ingen gode, dekkende norske ord for Talent Management, det nærmeste er kanskje Talent Utvikling. Söker man etter «talent utvikling», enten etter litteratur eller rene søk på Google, så er samtlige treff relatert til idrett og kultur. I forhold til arbeidslivet, dekker det engelske begreper over så mye mer. Den enkleste definisjonen på Talent Management beskriver det som en prosess for å rekruttere, utvikle og beholde talenter i organisasjonen.

Men Talent Management er mer enn bare en enkel prosess, som fenomen kan TM bestå av flere ulike lag som personalpolitikk, rutiner og praksis. TM kan også bli fremstilt av ulike aktører med uttalt teori, mens anvendt teori faktisk er noe helt annet (Argyris, 1977), ved at man ønsker å fremstille seg selv eller organisasjonen i et bedre lys. Jeg har laget en modell for å forsøke å sette begrepet Talent Management inn i en større sammenheng.

Figur 1 Begrepsmodell



Egenutviklet modell. Arstad, 2017

De endogene variablene som er med å påvirke TM for eksempel organisasjonens strategi, hvilke definisjoner man har på talent og ikke minst hva slags menneskesyn og ledelsesfilosofi organisasjonen har. Hvilken konkurranse situasjon man befinner seg i nå og hvordan den ser ut i fremtiden er også elementer som er med på å påvirke. Til sist men ikke minst vil kompetanse nivået og behovet være avgjørende. En ting er dagens kompetansekrav, en annen ting er behovet for kompetanse frem i tid.

De eksogene variablene er forhold som organisasjonen ikke kontrollerer selv, men som de må forholde seg til. Dette kan være variabler som økt globalisering som igjen endrer på konkurranse- og kostnadsbildet. Det teknologiske skiftet vi ser i våre dager får konsekvenser for kompetanse behov og ny teknologi i vår fremtid. En siste variabel kan også være demografi hvor sammensetningen og kunnskapsnivået i befolkningen endres og påvirker organisasjoner.

Nøkkelbegreper og definisjoner er vesentlig for å unngå uklarhet om hva oppgaven dreier seg om. For å gjøre problemstillingen forskbar, så operasjonaliserer jeg den ved å angi hvilke begreper jeg samler inn data for. I denne oppgaven blir en rekke fag-begreper (som oftest på engelsk) brukt før de blir forklart mer detaljert i kapittel 3 som omhandler teorien. Det er ikke alle som er inkludert i selve problemstillingen, men de fremkommer i oppgaven som en del av forskningen på hovedtemaet. Det er derfor satt opp en kort oversikt over de mest anvendte begrepene som leseren bør ha kjennskap til.

- Talent. Individuell egenskap eller evne, ofte vurdert som sjelden i en populasjon.
- Utvikling. I denne konteksten dreier det seg om å utvikle ansatte for å oppnå bedre resultater.
- Talent Management program. Prosesser som er implementert og iverksatt for å sikre organisasjonen en god struktur på håndtering av rekruttering, utvikling og å beholde talenter.
- HR, Human Relations. Fagområde som dekker organisasjonens oppgaver og ansvar rundt personalhåndtering.
- Performance Management. Et begrep for å måle og vurdere ansatte for dermed å oppnå bedre resultater.
- Succession Planning. Et begrep som beskriver planlegging av etterfølger-, kompetanse- og lederbehov.

- Resultater. Økonomiske resultater.
- Vellykket. I denne sammenheng så henseiler ordet på økonomiske resultater.

1.4 Avgrensning og disposisjon

Talent Management er et bredt område og det eksisterer mye litteratur om temaet. Mye av litteraturen går også dypt ned i fagområder som psykologi og pedagogikk. Det har av praktiske årsaker ikke vært mulig å ta med alle de ulike betraktningene inn i denne masteroppgaven. Det har vært nødvendig med noen avgrensninger og fokuset i oppgaven har vært hvordan definisjonen av talent påvirker praktiseringen av et Talent Management program.

Oppgaven er bygd opp ved først å forsøke å gi et historisk overblikk over bakgrunnen og utviklingen innen teamet. Deretter vil de ulike delene som oppgaven fokuserer på, bli presentert under teoretisk referanseramme.

I kapittel 3 vil valg av metode og filosofi bli drøftet og presentert og i kapittel 4 vil funnene fra datainnsamlingen bli presentert og drøftet.

Kapittel 5 inneholder konklusjon basert på forskningsspørsmål og funn fra informantene. Det vil også bli gjort rede for forslag til videre forskning på området.

2. Teoretisk referanseramme

Kapittelet presenterer en oversikt over forskning og teoriene bak Talent Management. Målet er å få synliggjort utviklingen innen forskningen, klarlegge eksisterende kunnskap om temaet, og hvorfor Talent Management har fått så høy prioritet blant mange av dagens topledere. Kapittelet vil også introdusere litteraturundersøkelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil først introdusere hovedbegrepet Talent Management og gi en redegjørelse for utviklingen av begrepet.

2.1 Historisk tilbakeblikk

Begrepet Talent Management (TM) ble introdusert på slutten 1990 tallet i forskningsrapporten fra McKinsey (Chambers et al., 1998) og senere i boken *The War for Talent* (Michaels Ed, 2001). Samtidig ble begrepet High Performers introdusert og basert på forskning, ble ideen lansert om differensiering av de ansatte basert på hvor mye de bidro med i utviklingen av bedriften (Chambers et al., 1998).

All nyere litteratur på temaet TM er basert på forskningsrapporten fra McKinsey i 1998. I mitt litteratursøk har jeg søkt etter ulike kilder til dagens TM. Hva har karakterisert utviklingen innen området for ledelse og hvordan har dette påvirket utviklingen. Temaet er veldig stort og favner både det man kaller Management, Organisasjon, HR og også psykologi.

I Frederick Taylors «*The Principles of Scientific Management*» fra 1911 (Brogan, 2011) hvor maskinteorien ble lansert, ser man hva slags syn datidens bedriftsledere hadde på de ansattes. For over 100 år siden var man kun arbeider, ikke medarbeider. De fleste hadde minimalt med skole og et begrep som kunnskapsarbeider var ikke kjent (Holdt Christensen&Foss, 2011).

I mellomkrigstiden utviklet det seg en ny type teori, Human Relations (Berg, 2014), med fokus på menneskelige behov. De typiske industriarbeidsplassene blir etter hvert færre og samtidig med at flere får høyere utdanning, vokser kunnskapsmedarbeideren frem. I 1954 presenterte Abraham Maslow sin behovspyramide (Maslow, 1970) som viser at mennesket har en rekke grunnleggende behov, blant annet behov for samvær, respekt og anerkjennelse – behov som kan dekkes på en arbeidsplass.

Chris Argyris hevdet i sin bok «*Personality and Organization*» (Argyris, 1957), at det normale innen menneskelig utvikling, går i retning av at individet søker mer selvbestemmelse, ansvar og utviklingsmuligheter. Talentfulle ansatte vil søke seg over til andre jobber hvis bedriften ikke klarer å tilfredsstille individets behov. De fleste bedrifter på 1950 tallet var ikke i stand

til å ta vare på talenter, enda mindre til å klare å identifisere talentfulle medarbeidere (Argyris, 1957).

Følgende forfattere har beskrevet utviklingen og bidratt til teorier som har ledet frem TM. Chris Argyris lanserte sin teori i boken «Personality and Organization» i 1957 (Argyris, 1957). I boken hevder han at det normale innen menneskelig utvikling, går i retning av at individet søker mer selvbestemmelse, ansvar og utviklingsmuligheter. Talentfulle ansatte vil søke seg over til andre jobber hvis bedriften ikke klarer å tilfredsstille individets behov. De fleste bedrifter på 1950 tallet var ikke i stand til å ta vare på talenter, enda mindre til å klare å identifisere talentfulle medarbeidere. Argyris (1957) mener videre at siden kun noen få av organisasjonens ansatte har mulighet for karriere internt, så vil talenter søke seg ut av organisasjonen for å utvikle seg. Gjennom sin forskning på organisasjoner og personlig utvikling for individer, så mener Argyris at alle mennesker har et potensiale. Hvis potensialet blir realisert, så vil både individet og organisasjonen få en gevinst. Men Argyris hevder videre at svært få organisasjoner er i stand til å realisere potensialet hos sine medarbeidere. Dette mener Argyris kan forklares med manglende ledelses-kompetanse og den naturlige avstanden mellom topp-, mellomledere og medarbeidere som var regjerende i USA i perioden før og etter andre verdenskrig (Pugh&Hickson, 2007). Argyris har vært en signifikant bidragsyter til utviklingen og forståelsen for organisasjoners læring. Gjennom sitt arbeid og sine teorier har han stor innflytelse på den videre forskningen som er gjort på Talent Management (Smith, 2001, 2013).

En annen teori som har påvirket utviklingen, er to-faktor teorien til Frederick Herzberg som ble lansert i 1959 i boken «The Motivation to Work». Teorien innebærer at det er to ulike faktorer som påvirker et enkeltindivid i en arbeidssituasjon; hygienefaktor og motivasjonsfaktor. Trivsel kan relateres til selve arbeidsoppgaven eller den tilfredshet den ansatte får gjennom relevant utvikling. Mistrivsel skyldes mangel på grunnleggende behov som trygghet, omgivelser og andre sosiale behov (Miner, 2005),(Kaufmann&Kaufmann, 2003).

En tredje teori er utviklet av David McClelland som i 1961 ga ut boken «Achieving Society» hvor han presenterte sin «Achievement Motivation Theory» (Miner, 2005). McClelland trekker parallellen mellom suksessrike bedrifter og det gamle klassiske Athen. Han hevder i sin teori at oldtidens athenere oppnådde en eksplosjonsartet utvikling av talent innenfor vitenskap, demokrati, juss, litteratur, filosofi mm. Oppnåelse eller prestasjoner blir oppmuntret og

belønnet, og en kultur som vektlegger prestasjon og verdsetter det, den utvikles. McClelland knytter denne suksessen til fokus på en prestasjonskultur. Bedrifter som har en sterk prestasjonskultur og som samtidig klarer å ta vare på kompetente medarbeidere, oppnår suksess (Miner, 2005).

Dette er teorier som er med på å danne noe av bakteppet for Talent Management.

2.2 Talent

I dette kapitlet vil jeg ta for meg forskningsspørsmål 1, og jeg går nærmere inn på begrepet talent og ser på opprinnelsen, utviklingen av begrepet og hvordan talent blir definert i dag.

2.2.1 Historisk perspektiv.

Begrepet «talent» går langt tilbake i tid og betydningen har endret seg opp gjennom historien. Ordet stammer fra gresk og betydning er «vekt». Den første kjente bruken av begrepet er relatert til en beskrivelse av mengde-enhet som har vært brukt siden omkring år 3000 f.Kr og frem til moderne tid. Måleenheten har vært et uttrykk for massen av 1 kubikkfot vann og har variert mellom 25 til 50 kg. Rundt år 1000 f.Kr ble talent som mengde-angivelse knyttet sammen med den sumeriske mengde-enheten «mine» og 1 talent ble delt på 60 miner. Talent ble på den måten også brukt som en beskrivelse på en monetær enhet. Som en kuriositet kan det nevnes at det britiske pundet (pound) er definert som 1/60 av massetrykket til 1 kubikkfot vann (Birkeland&Bakke, 1968).

Talent er også nevnt i Bibelen som en monetær enhet, både i det gamle- og det nye testamentet. I Matteus evangeliet i Det nye Testamentet, Matt. 25:14-30, omtales en rik mann som skulle på en reise og som ville overlate sine eiendeler til sine 3 tjenere. Den ene fikk 5 talenter, den andre 2 og den siste kun 1, talentene bli gitt basert på en vurdering av evnene til tjenerne. Historien forteller videre at den tjeneren som hadde størst evner og som fikk 5 talenter, drev handel og klarte å tjene 5 talenter til. Den som kun fikk 1 talent og som da var den tjeneren med dårligst evner, gravde ned pengene og tjente dermed ingenting. Det kan være grunn til å anta at denne teksten fra Matteus har hatt innflytelse på hvordan de fleste språk tolker begrepet «talent» som en egenskap hos det enkelte individ.

I Oxford English Dictionary er første oppføring av ordet “talent” fra ca. år 893 med referanse til en myntenhet eller mengde. Den bibelske betydningen av ordet kommer til engelsk via fransk. Første referanse på fransk er fra år 1292 og i engelsk ca. år 1325 (Oxford_English_Dictionary).

I Sverige blir talent beskrevet i 1588, men da med referanse til myntenhet. Det svenske ordet for talent (talang) blir forklart i 1717 med referanse til en naturlig gave (SAOB).

I Ordbog Over det Danske Språk, blir talent først beskrevet rundt år 1700, og da med referanse til både myntenhet og til historien i Matteus evangeliet. Det er tilsvarende situasjon i det norske språket som fra år 1350 ble sterkt påvirket av dansk (Nordbø, 2016). I tilgjengelig oppslagsverk på nett, finnes det ingen referanser til ordet «talent» i gammelnorsk, men det er grunn til å anta at man kjente til ordet, siden det er nevnt flere ganger i bibelen (Fritzner, 1893). Det norske språket består av flere uttrykk fra Bibelen uten at de fleste av oss er klar over dette (Lomheim&Nordby, 2013).

Betydningen av ordet har endret seg fra den første direkte henvisningen til bibelske sitater. I det trettende århundre var betydningen relatert til tilbøyelighet og disposisjon. Mens i det femtende århundret knyttet betydning til mental begavelse og naturlige evner. I det syttende århundret spisses betydning ytterligere og blir relatert til en spesiell naturlig evne, forutsetning eller en mental styrke. Fra det nittende århundret har talent blitt oppfattet og vurdert som noe som inngår i en persons evner (Tansley, 2011).

2.2.2 Definisjon av talent.

Når man hører ordet «talent» så tenker nok de fleste umiddelbart på idrett eller en form for kulturell aktivitet. Et søk på ordet «talent» på norsk i en søkemotor bekrefter dette (Google.no). De fleste treff er relatert til idrett og gjerne direkte til toppidrett. I min undersøkelse vil konteksten på definisjonen av talent, være individer i bedrifter og organisasjoner, kort sagt – arbeidslivet.

Hvorfor starter jeg med å definere hva talent er? I alle intervjuene jeg gjennomførte, startet jeg med å spørre hvordan talent ble definert, både av informanten, men også hvordan organisasjonen definerte talent. Bakgrunnen for å starte her, var fordi at svarene ville danne

grunnlaget for å få en klar forståelse av hvordan organisasjonen utformer og praktiserer TM og også hvordan det er linket til strategi og ledelse.

Så hvordan forstår vi talent i en forretningsmessig sammenheng? Umiddelbart tenker nok de fleste på spesielle evner som gjør at en person utmerker seg. Det kan være alt fra talegaver i forbindelse med en salgssituasjon eller spesiell teknisk forståelse for avanserte problemstillinger. Hvis man setter begrepet «talent» i en TM sammenheng, så blir definisjonen utvidet. Talent definerer mennesker som individer og blir karakterisert som sentral for en bedrifts konkurranse fortrinn. Hvis bedriften skal beholde fortrinnet, så må TM-prosessen være bærekraftig (Lewis&Heckman, 2006;Collings&Mellahi, 2009). Jeg vil komme tilbake til TM-prosessen senere i oppgaven.

Det er ikke enkelt å relatere begrepet «talent» til en klar referanse som oppfattes likt av alle (Adamsen, 2014). McDonnell, Collings, Mellahi og Schuler skriver i sin rapport om forskning på TM litteratur, at definisjon av begrepet «talent» er og oppfattes forskjellig (McDonnell A., 2017). Manglende presisering av definisjonen får konsekvenser for organisasjoner når de skal utføre TM i praksis (Tansley et al., 2007).

En gjennomgang av litteraturen innenfor Talent Management, avdekker en urovekkende mangel på klarhet om definisjonen, omfanget og de overordnede målene (...) Det er vanskelig å identifisere den nøyaktige betydning av begrepet Talent Management på grunn av forvirring om definisjoner og begreper og de ulike antakelsene de forfatterne har gjort. Begrepene «Talent Management», «Talent Strategi», «Karriere-planlegging», og «HR-planlegging», brukes ofte om hverandre (Lewis&Heckman, 2006, s. 139-140).

Billy Adamsen skriver om ulike syn på «talent» og hvordan det kan tolkes i forhold til om det er medfødt eller tilegnet. Hvis man anser at talent er en styrke, så kan man anta at talent til en viss grad er en medfødt egenskap. Hvis man mener at talent er en kompetanse i form av personlighet, så kan man anta at denne er oppnådd basert på en medfødt egenskap. En tredje variant er om man ser på talent som et potensiale. Her ligger også, ifølge Adamsen, en referanse til at talentet er medfødt. Dette er med på å støtte opp om forskningsresultat om at forskere i stor grad definerer «talent» som en medfødt egenskap (Adamsen, 2014; Meyers, van Woerkom&Dries, 2013).

Hvordan blir begrepet tolket av ulike akademiske retninger? Det er ikke bare HR eller TM som har monopol på å tolke og definere hva talent betyr og hvordan det virker på individer. Hver profesjon har sin tolkning og det brukes på ulike måter.

Nicky Dries beskriver i sin gjennomgang av relevant litteratur, hvordan definisjoner fraviker hverandre og hva som er det viktigste bidrag fra forskningen, men også hvilke mangler de ulike retningene har med å konkretisere definisjonen (Dries, 2013).

Tabell 1. Definisjon av talent fra ulike profesjoner.

Akademisk område	Operasjonalisering av talent	Viktigste bidrag	Størst avvik
HR	Talent som kapital	Knytter individuelt talent til en organisatorisk sammenheng	Mangel på teori og empirisk materiale
Organisasjons psykologi	Talent som individuell forskjell	Lang tradisjon innen forskning på personalutvelgelse, belønnings- og utviklingssystemer.	Kriterie- problem; talent for hva?
Pedagogisk psykologi	Talent som begavelse	Sterkt teoretisk rammeverk	For det meste konseptuelt arbeid, ingen forskning på voksne populasjoner
Arbeids psykologi	Talent som identitet	Anerkjennelse av talent som en naturlig dynamisk konstruksjon i løpet av et individs liv.	For det meste narrativ forskning, vanskelig å sammenstille med positivismens tilnærminger.
Positive psykologi	Talent som en styrke	Behandler og anerkjenner avvikende individer som forsøkspersoner, og ser ikke på disse som feil i datagrunnlaget.	Antagelser om en styrke-basert tilnærming som en slags vinn-vinn situasjon for individer og organisasjoner.
Sosial psykologi	Talent som i oppfattelsen av talent	Har elementer av sosial persepsjon, som at et talent som ikke er godkjent, ikke eksisterer.	Generalisering av eksperimentelle funn som forklaring på virkeligheten.

Oversatt fra: Nicky Dries (2013) The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), s. 272-285.

Så hvordan skal man tolke disse ulike retningene av begrepet talent? For å kunne gi en god tolkning, må man definere hvilken kontekst det er aktuelt å finne gode definisjoner. En gjennomgang av nyere teori og forskning, viser at det å definere begrepet talent ikke er så enkelt som man kanskje skulle tro. Men en gjennomgang av litteraturen som er fokusert mot TM, viser at det mangler en klar og entydig definisjon på hva talent er (Lewis&Heckman, 2006; Van Arensbergen, 2015; Tansley, 2011; Collings&Mellahi, 2009).

Så mens det har vært en betydelig forskning på TM som en del av Human Resource (HR), så er det samtidig en ikke ubetydelig uklarhet rundt hva man mener med begrepet «talent». Dette gjelder både i organisasjonen men også i forhold til å definere talent for selve praktiseringen av et TM program. Dette kan virke uforståelig når man samtidig vet hvor avgjørende talenter er for organisasjonen. En klar definisjon på talent, vil ha stor effekt på utformingen og praktiseringen av TM programmet og selve hensikten med TM er nettopp å få ansatte til å prestere bedre og dermed øke, i de fleste tilfeller, omsetning og resultat i en organisasjon (Tansley, 2011)

Det er en bred oppfattelse og forståelse for at TM blir mer og mer viktig for bedriftene fremover. Kampen om talentene hardner til og mange vestlige land står overfor en eldrebølge hvor flere nærmer seg pensjonsalder. Endringer i teknologien og hvordan det påvirker arbeidslivet, er med på å endre behovet for kompetanse. En generell knapphet på individer med høy kompetanse, gjør at bedriftene kjemper om de samme knappe ressursene (Michaels Ed, 2001). Temaet og problematikken rundt TM og definisjonen av talent, er beskrevet i utallige artikler, men altså uten at man har blitt enige om en klar og tydelig definisjon.

Hvordan kan man definere talent i en HR kontekst? Det er flere i det akademiske miljøet som mener at det fortsatt er behov for mer forskning på temaet (Tarique&Schuler, 2010; Dries, 2013; Lewis&Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie&Fruytier, 2013). Og det kan virke som de fleste forskere på området, tar for gitt hva et talent er, uten selv å formulere dette mer eksplisitt (Van Arensbergen, 2015; Gallardo-Gallardo, Dries&González-Cruz, 2013).

Eksisterende litteratur fokuserer på TM mer som prosess og bruker generelle oppskrifter for hvordan man skal finne talenter. Det er lite fokus på hvilke individer som er talent og hvorfor noen blir vurdert som talent fremfor andre (Gallardo - Gallardo, 2013).

Basert på boken «The War for Talent», oppsummerer forfatterne hvordan forståelse av talent har endret seg. På grunn av globalisering, teknologisk utvikling og endringer i verdensøkonomien har det tvunget seg frem en ny realitet i synet på talent.

Tabell 2. Realitetsendring av synet på talent

Gammel realitet	Ny realitet
Mennesker trenger bedrifter	Bedrifter trenger mennesker
Maskiner, kapital og geografi er de konkurransemessige fordelene	Talentfulle individer er de konkurransemessige fordelene
Bedre talenter utgjør en viss forskjell	Bedre talenter utgjør en enorm forskjell
Det er knapphet på arbeid	Det er knapphet på talentfulle individer
Ansatte er lojale og arbeidsplassene er trygge	Mennesker er mobile og har en kortsiktig horisont på forpliktelser til bedriften
Ansatte aksepterer de betingelsene de blir tilbudt	Mennesker har større krav og forventinger til arbeidsgiver.

Oversatt fra: Michaels Ed, Handfield-Jones Helen, Axelrod Beth. (2001) *The War for Talent*

2.2.3 Inkluderende eller Ekskluderende.

En gjennomgang av litteraturen innen TM gir mange ulike beskrivelser av definisjonen på talent. Hvis man grupperer, så får man tre ulike hovedretninger på definering av talent. Disse tre filosofiene kan beskrives som *inkluderende*, *ekskluderende* og den siste er en *kombinasjon av disse*.

Den første retningen beskrives som inkluderende og tar utgangspunkt i hvordan organisasjoner ser på «talent», altså hvordan man definerer det å være et talent. Denne tilnærming er basert på at alle har et talent, og at man toner ned fokus på å bruke ordet «talent». Tilnærmingen kan også beskrives som et inklusivt, anti-elitistisk syn på talent. Organisasjonene som har et slikt syn har TM programmer som er enkle og relatert til den enkelte medarbeiders evne til å utvikle seg (Asplund, Bolander&Werr, 2014). Hvordan vil en slik tilnærming til talent på virke organisasjonen? Hvis man definerer talent som noe alle i en organisasjon har, så minner det mer om tradisjonelt HR enn TM (Gallardo - Gallardo, 2013), og det vil ikke fremme forståelse i organisasjonen for hvor avgjørende talent er eller hvordan

man effektiv utvikler talenter (Lewis&Heckman, 2006). Og på hvilke typer organisasjoner vil en slik definisjon passe best? Det kan være typer av organisasjoner som kan dra nytte av en slik tilnærming. Når hele bedriften har definert sin virksomhet rundt de ansatte hvor alle er like viktige for å levere produktet, så kan det være hensiktsmessig (Gallardo - Gallardo, 2013). Eksempler på slike bedrifter vil typisk være service bedrifter som hoteller, flyselskaper eller innovative konsulent selskaper. Om en ansatt jobber på kontoret eller fronter kundene daglig, er de like viktige i verdikjeden for å levere produktet.

Den andre retningen er en eksklusive og konkurransepreget tilnærming hvor TM programmer er fokusert på å identifisere og lede medarbeidere som blir vurdert som High Performers. Kun noen få er talenter og disse skiller seg klart ut i forhold til sine kolleger(Asplund, Bolander&Werr, 2014). En bedrift som måler prestasjoner og har fokus på dette som en del av sin strategi, referer gjerne til de som er best og rangerer sine medarbeidere. Disse blir ofte omtalt som High Performers og er den gruppen ansatte som har vist størst evner og har prestert best (Stahl et al., 2007). Denne gruppen ansatte blir vurdert som svært viktige for bedriften og TM programmet retter seg inn mot å utvikle og beholde disse.

Hvor kan en slik tilnærming passe best? En elitistisk tolkning og forståelse passer i organisasjoner hvor ikke alle ansatte har den samme strategiske viktigheten for å levere sluttproduktet. Det er heller ikke knyttet spesielt til hierarkiet i organisasjonen og typiske eksempler kan være bedrifter hvor det er lett å måle resultater som f.eks salgsorganisasjoner. Dette åpner også opp for at man kan vurdere ulike TM strategier i ulike deler av en organisasjon. Det er viktig for de som lever av salg å ha High Performers for å nå sine salgsmål, men det kan også være viktig å High Performers i andre posisjoner i selskapet, f.eks på finans. Det handler om å ha rett talent på rett plass og også til rett tid (Gallardo - Gallardo, 2013).

Den siste retningen kan også forklares som en entreprenøriell tilnærming og beskriver talent som både inklusivt og pragmatisk. En medarbeider er et talent, hvis vedkommende faktisk viser seg å være et talent gjennom sin ambisjon og prestasjon. Det å søke nye utfordringer sees på som mer viktig enn spesielle egenskaper eller prestasjon (Asplund, Bolander&Werr, 2014). I motsetning til de to foregående beskrivelsene, er denne tilnærmingen mer åpen og den relaterer seg til om individet har noen spesielle ferdigheter eller evner. Disse ferdighetene eller evnene trenger ikke å være en medfødt egenskap, men et resultat av erfaring og hard jobbing (Gallardo - Gallardo, 2013). En slik tilnærming er ikke tilpasset noen spesifikk

organisasjon eller type industri, dette er mer basert på menneskesyn og ledelsesfilosofi. Organisasjoner med en slik definering av talent har som regel en mer tradisjonell HR prosess på rekruttering og utvikling enn organisasjoner med en tydelig TM prosess (Asplund, Bolander&Werr, 2014).

Hvordan vil en slik kategorisering fungere i praksis? Selv med en slik kategorisering, så vil det kunne være ulike varianter og det kan oppstå spenninger i mellom disse ulike retningene. Det vil være glidende overganger mellom en inklusiv eller eksklusiv tilnærming og mellom å utvikle talenter eller om det er en medfødt egenskap. Figur 2 gir en oversikt over disse spenningene mellom de ulike retningene.

Figur 2. Inkluderende eller Ekskluderende syn på talent.



Oversatt fra: Nicky Dries (2013) The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), s. 272-285.

Ved å bruke definisjoner fra TM litteraturen inn i figuren, så gir det et bilde på hvordan man kan oppfatte talent og utvikling.

Med Eksklusivt/Stabilt filosofi, så anser man individene som at de har en medfødt naturlig evne som ikke er tilegnet. Dette synspunktet er basis i for det å dele opp ansatte i A-, B- og C-lag. Der A-lags ansatte defineres som High Performers, de mest verdifulle, topp ansatte osv.

Det kan være flere ulike beskrivelser på dette. Det er typisk rundt 20 % av de ansatte som blir definert som A-lag. B-, og C-lag er de resterende 80% og der B-lag blir beskrevet som gjennomsnittlige og C-lag som de som presterer dårligst. A-lags ansatte blir sett på som individer med en spesiell kombinasjon av intellekt, personlighet og motivasjon. Det kommer også frem fra en felles forståelse av High Performers at de motiverer seg selv til å stadig utvikle sin kunnskap og erfaring (Meyers&van Woerkom, 2013).

I den Eksklusive/Utviklende filosofien, tenker man at individet har et medfødt talent, som må utvikles og holdes vedlike på ulike måter. Man kan se trekk i denne tankemåten i teorien til Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi et al., 1994), som forklarer at talent ikke er noe enten – eller. Det består av tre dimensjoner; individuell personlighet, genetisk arv og utvikling/læring. Dette er med på å belyse tanken om at talent er et potensiale, det ligger latent i individet, men det trenger å dyrkes for å slå ut. Det skiller seg ikke så mye fra den første filosofien om Eksklusiv/Stabil, begge anser talent som sjelden og medfødt, men forskjellen ligger i at man vurderer talent som en latent egenskap som kun blir synlig gjennom utvikling (Meyers&van Woerkom, 2013).

Den tredje filosofien er en Inklusiv/Stabil tankegang, hvor man anser at det beste for organisasjonen og de ansatte er om man fokuserer på de positive kvalitetene hos individene. Talent er noe som ligger i oss alle og alle har positive trekk. Filosofien baseres seg på tankene man finner innen positive psykologi (Meyers&van Woerkom, 2013).

Den siste filosofien er Inklusiv/Utviklende og hovedprinsippet er at alle ansatte kan utvikles til å levere og prestere på et høyt nivå. Man finner igjen trekk i Maslow 's behovspyramide hvor individer har behov for selvrealisering (Maslow, 1970). I denne tankegangen ligger det både at individet kan bli svært dyktig innenfor et spesielt område, men også at individer kan bli dyktige innenfor nær sagt hva som helst med de rette forutsetningene for oppfølging og utvikling (Meyers&van Woerkom, 2013).

Hvordan dette vil påvirke TM programmet vil jeg komme tilbake til i neste kapittel, men det er klart at i dette spenningsområdet ligger det både muligheter og utfordringer.

Billy Adamsen skriver om ulike syn på «talent» og hvordan det kan tolkes i forhold til om det er medfødt eller tilegnet. Hvis man anser at talent er en styrke, så kan man anta at talent til en viss grad er en medfødt egenskap. Hvis man mener at talent er en kompetanse i form av personlighet, så kan man anta at denne er oppnådd basert på en medfødt egenskap. En tredje variant er om man ser på talent som et potensiale. Her ligger også, ifølge Adamsen, en

referanse til at talentet er medfødt. Dette er med på å støtte opp om forskningsresultat om at forskere i stor grad definerer «talent» som en medfødt egenskap (Adamsen, 2014; Meyers, van Woerkom&Dries, 2013).

2.2.4 Medfødt eller Tilegnet

I en artikkel om hvorvidt talent er medfødt eller tilegnet, skriver Maria Meyers om hvor viktig det er å avdekke hvilken forståelse eller tolkning som ligger til grunn (Meyers, van Woerkom&Dries, 2013). Dette er viktig av flere årsaker. For det første er det uenighet blant de som forsker på talent, om talent i hovedsak er medfødt eller tilegnet. Dette medfører ifølge Meyers, en mangelfull beskrivelse av kontinuumet når og hvordan man går fra den ene enden av skalaen til den andre, altså fra absolutt medfødt til absolutt tilegnet. For det andre har tolkningen av «talent» stor betydning for organisasjoners TM program.

Talent som en medfødt egenskap blir aktualisert i boken «The War for Talent» (Michaels Ed, 2001) hvor ideen om at talent er en medfødt egenskap og noe som ikke kan utvikles. Det er en sjelden egenskap og dermed verdt å «krige» for. Talent er noe som bare finnes i en liten del av befolkningen og blir dermed vurdert som en ressurs det er knapphet på. En slik tankegang gjør at enkelte bedrifter har mulighet til å skaffe seg disse knappe ressursene mens andre ikke har den muligheten. Talentfulle ansatte blir vurdert som et vedvarende konkurranse-fortrinn i forhold til konkurrentene. Hvordan påvirker en slik definering av talent innholdet i TM i en organisasjon? En naturlig konsekvens vil være å implementere et TM programmet som fokuserer på å finne og rekruttere de beste talentene som finnes. Basert på at talent er en medfødt egenskap, blir de viktigste funksjonene å identifisere, rekruttere og beholde talentene. I tillegg vil en slik definisjon på talent også nytte godt av at bedriften er kjent og har en høy status markedet, slik at det er enkelt å tiltrekke seg godt kvalifiserte kandidater. Sterk merkevarebygging øker bedriftenes omdømme. Et annet element med en slik definisjon er forestillingen om at et medfødt talent er synlig allerede i tidlig alder. Det innebærer at man allerede i rekrutteringssituasjonen skal kunne identifisere talentfulle kandidater (Meyers, van Woerkom&Dries, 2013).

I den andre enden av skalaen er forestillingen om at talent er noe som kan tilegnes. Alle har et potensiale eller talent, det må bare utvikles. Hvordan påvirker denne definisjonen TM programmet? Før det første så er det mindre fokus på identifisering og rekruttering. Det vil

fortsatt være visse kriterier som må oppfylles som for eksempel kompetanse og sosiale ferdigheter, men hovedfokus vil være på utvikling. Straks den ansatte er om bord, så må TM programmet systematisk utvikle talentet. Med en slik definisjon vil det være naturlig å ta i bruk alle verktøyene HR har tilgjengelig for å utvikle de ansatte. Dette innebærer alt fra ledertrening, jobb-rotasjon, coaching, mentor funksjon og mulighet for eksponering mot toppledelsen (Dries, 2013).

Hvor man legger seg på skalaen, hvilket menneskesyn og kultur det er i organisasjonen, er som nevnt, med på å påvirke og forme TM Programmer. Er tolkning i retning av at «talent» er medfødt, vil det kunne være forbundet med eksklusive TM programmer basert på elitistisk tekning. Hvis tolkningen går i retning av alle har et potensiale og at det er mulig å tilegne seg kunnskap, så kan TM programmer være mer inkluderende og ofte rettet mot hele organisasjonen (Meyers, van Woerkom&Dries, 2013).

Basert på Meyers et al, åpner Collings og Mellahi spørsmålet om hvordan talenter presterer under forskjellige vilkår. Er man alltid et talent, for enhver type organisasjon, eller vil man prestere ulikt i ulike situasjoner? Det er interessant å dra en parallell til idrettsutøvere og hvorvidt de kan transformere sitt talent mellom ulike sportsgrener. Samtidig så viser studier at en ansatt presterer ulikt i samme type stilling, men i to forskjellige organisasjoner (Collings&Mellahi, 2013). Det kan tyde på andre faktorer som bedriftskultur, ledelsesfilosofi og andre ytre sosiale faktorer er med på å påvirke prestasjonene.

Noen betraktninger rundt hva litteraturen ikke fokuserer på er om talent kan være noe mer enn bare evner, egenskaper eller potensiale. Kan talent knyttes til alder, utdanning type jobb eller kjønn? Talent kan også være vanligere i noen bransjer enn andre.

Er talent medfødt eller en tilegnet egenskap? Kan synet på dette kunne være avgjørende for hvilke prosesser og strategier en organisasjon har?

2.3 Talent Management

I dette kapittelet vil begrepet Talent Management bli beskrevet og det blir presentert en overordnet modell for å sette det hele inn et større perspektiv. Hensikten er å gi en forståelse av hvordan de ulike prosessene som er involvert, henger sammen og hvorfor man bør knytte disse opp til organisasjonens strategi.

2.3.1 Introduksjon

Hva er Talent Management? Det er et betimelig spørsmål og man kunne også lagt til; hva betyr det på norsk? For å starte med det siste, som så veldig mye annen teori og forskning innen personal og ledelse, så blir det skrevet på engelsk og ord og uttrykk blir adoptert, som på veldig mange andre fagområdet. Talent er, som jeg har beskrevet tidligere, et begrep som forstås og oppfattes ulikt i forskjellige situasjoner og fra individ til individ. I denne studien så er konteksten relatert til medarbeidere i organisasjoner, hvor det utøves ulike former for ledelse av de ansatte. På norsk ville nok den beste beskrivelsen vært Talent Ledelse, men som fagterminologi mangler beskrivelsen substansen som Talent Management gir og som den akademiske litteraturen legger i begrepet.

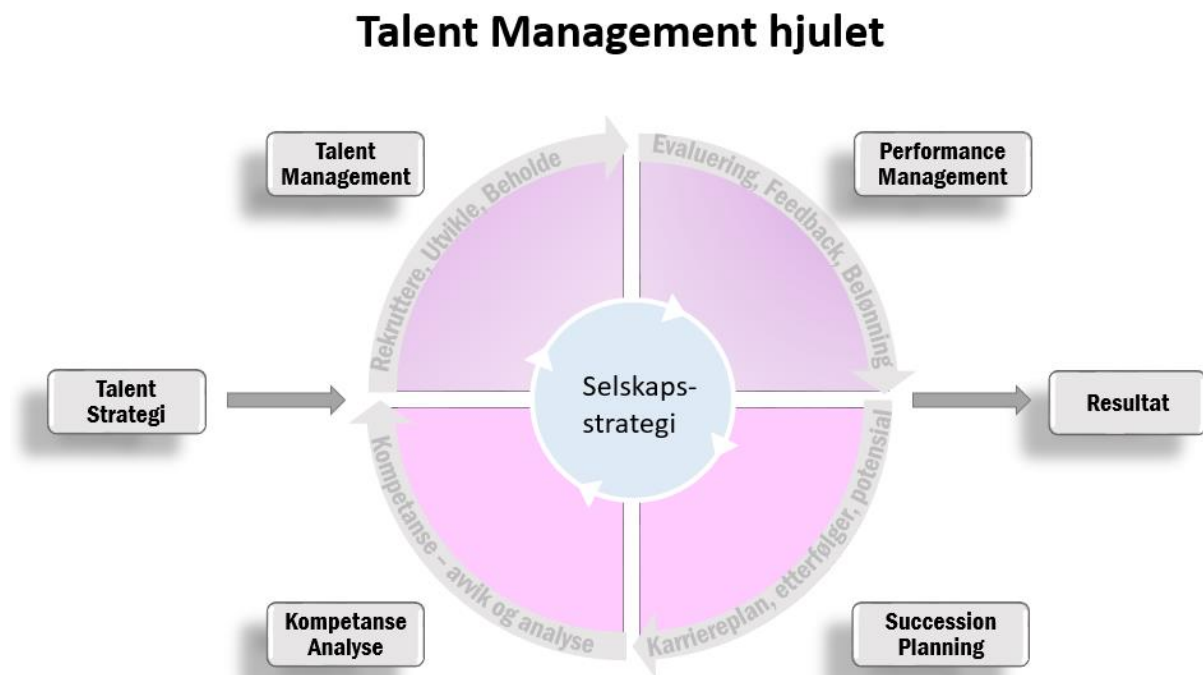
Talent Management (TM) har blitt beskrevet som et område som fortsatt er i sin barndom (Thunnissen, Boselie&Fruytier, 2013), selv om det har vært gjennom en utvikling. De første definisjoner på TM var «*prosesser hvor organisasjoner planlegger og forutser sitt behov for human kapital*». I litteraturen kan man si at det er enighet om at definisjonen på TM i dag er «*Systematisk prosess for å tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde ansatte med et talent som er viktig for å opprettholde organisasjonens konkurranse fortrinn.*» (McDonnell A., 2017;Collings&Mellahi, 2013;Gallardo-Gallardo, Dries&González-Cruz, 2013).

Definisjonen på TM fokuserer på talenter og skiller seg dermed ut fra HR ved at det kun gjelder for noen enkelte i organisasjonen, mens HR fokuserer på alle ansatte (Schäfer, 2014). TM involverer kun deler av HR (Lewis&Heckman, 2006). HR inkluderer alle aspekter som lovregulering, kompensasjon og fordeler, personalhåndtering, HMS og kontakt med ulike grupperinger som for eksempel fagorganisasjoner (Tarique&Schuler, 2010). Som et resultat av dette så er TM en del av HR, men det dekker dermed en spesiell nisje (Schäfer, 2014).

På tross av ulik oppfatning av definisjonen på «talent», så er det stor enighet om Talent Management som et konsept som består av flere ulike prosesser (Cappelli, 2008). Disse prosessene er Talent Management, Performance Management, Succession Planning og

Kompetanse/Analyse. Jeg har samlet disse i en modell i Figur 3 for å vise de fire hovedprosessene, hvordan de henger sammen og er avhengige av hverandre. Strategi er også en vesentlig del i modellen for at organisasjonen skal kunne øke resultatene.

Figur 3 Talent Management hjulet



De ulike deler av modellen vil bli forklart i de neste kapitlene.

2.3.2 Talent Management

Dagens forskning på TM har utviklet seg fra å være dominert av forskning og publikasjoner fra USA. Definisjoner og teorier på TM er i stor grad basert på praksisen til multinasjonale selskaper og de konsulentselskapene, og det har frem til de siste årene, manglet relevant forskning på TM (Schäfer, 2014) (Lewis&Heckman, 2006). Nyere forskning har blitt mer nyansert og TM som fagområdet har blitt utvidet og anerkjennelsen for å sette TM i en nasjonal kontekst har økt. Nye perspektiver og teorier på TM kommer fra nye og relevant forskning. I løpet av de siste årene viser forskningen at TM har blitt et helt sentralt tema i

ledelsen hos mange bedrifter (Thunnissen, Boselie&Fruytier, 2013). I dagens globale markeder og med finansiell usikkerhet, løftes TM inn i styrerom som en viktig del av bedriftens strategi. Innen HR-feltet er TM det mest kritiske området for europeiske toppledere (Strack et al., 2014) hvor man anser at det er avgjørende for fremtidig utvikling av man lykkes på dette området.

Begrepet TM har på mange måter klart å unngå en klar felles definisjon og de aller fleste artikler som er skrevet om TM, starter med å beskrive nettopp at det er en mangel på en klar definisjon på konseptet (Cappelli&Keller, 2014;Lewis&Heckman, 2006). I tillegg til at det mangler en klar konseptuell definisjon, så etterlyses det også mer teoretisk utvikling og ikke minst så er det behov for mer praktisk forskning som gir sammenlignbare data om temaet (Collings, Scullion&Dowling, 2009). Som Gallardo – Gallardo (2013, s. 291) skriver *“Det ser ut til at talent kan bety hva som helst en bedriftsleder eller forfatter vil at det skal bety, siden alle har sin egen ide om hva konseptet er og hva det ikke er.»*

Noe av den største kritikken fra forskere er at bruken av begrepet TM ikke er noe annet enn en redefinering av de vanlige HR aktivitetene (Lewis&Heckman, 2006). Kritikken viser seg å være mest berettiget innenfor selve praktiseringen av TM og ikke så mye mot den akademiske litteraturen. Denne har vært betydelig mer fokusert på å skille mellom TM på den ene siden og HR på den andre siden (Collings&Mellahi, 2009;Tarique&Schuler, 2010).

Et annet dilemma med store deler av litteraturen, er at den fortsetter å ta utgangspunkt i et livslangt ansettelses forhold i organisasjonene. Dette på tross av at den viktigste endringen de siste 10 - 20 årene har vært hvordan bedrifter rekrutterer. Det har vært en større økning på ekstern rekruttering og også oppsigelser, for å sikre riktig kompetanse. Det har vært et skifte i arbeidsmarkedet, og selv om de tradisjonelle TM behovene fortsatt gjelder, så må metodene tilpasse seg tiden. Det er behov for en ny tilnærming til den usikkerheten og globaliseringen vi ser i arbeidsmarkedet. Så problemstillingene rundt TM er ikke nye, men svarene må være nye (Cappelli&Keller, 2014).

I denne studien velger jeg også å holde meg til definisjonen at Talent Management er *«Proessen med å rekruttere, utvikle og beholde de ansatte organisasjonen mener er et talent, som presterer vesentlig høyere enn gjennomsnittet og som i stor grad bidrar til organisasjonens resultat.»*

De tre hovedelementene i TM prosessen er altså rekruttere, utvikle og beholde. Som modellen i figur xx viser, så har jeg satt TM som en del i en større modell og en av grunnene er ikke bare at de ulike delene henger sammen og er avhengig av hverandre, men også at det hele starter med en klar strategi. Det handler om en klar strategi for hele prosessen som må være forankret i ledelsen. REF Og det starter med en klar definisjon på hva et talent er for denne organisasjonen. Uten en slik definisjon så vil rekrutteringsprosessen bli vanskelig hvis de som rekrutterer ikke har et klart bilde av hva slags profil eller kompetanse organisasjonen har behov for. Det er også en risiko for at mangel på formelle krav og retningslinjer til rekrutteringen, fører til at det er kun er helhetsinntrykket til den som utfører prosessen som blir gjeldende (Dries, 2013;Asplund, Bolander&Werr, 2014). Et annet element ved rekruttering er det som kan kalles timingen – altså på hvilket tidspunkt i karrieren kan talent identifiseres? (McDonnell A., 2017). Det er hele tiden er link tilbake til selve definisjonen på hva et talent er, er det medfødt eller tilegnet? Den filosofien man velger får også konsekvenser for rekrutteringsprosessen. Som nevnt tidligere så vil et eksklusivt syn på talent i sin ytterste konsekvens innebære at den som rekrutterer ser talentet umiddelbart, uansett hvor i tid man befinner seg i sin karriere – man er alltid et talent. Det motsatte er den inklusive filosofien hvor et talent kan ligge latent, det er et potensiale som må dyrkes og utvikles (Dries, 2013;Adamsen, 2014).

Neste steg er å utvikle talentene. Her kan modellen bli delt i to ulike retninger også det avhenger av hvilket syn organisasjonen har på «talent». Som nevnt tidligere så vil i utgangspunktet en eksklusiv filosofi på hva talent er, indikere at de ikke har behov for utvikling i samme grad som hvis man deler en inklusiv filosofi, hvor talent er et potensiale som må utvikles (Meyers, van Woerkom&Dries, 2013). Hvilke aktiviteter skal organisasjonen iverksette for å dyrke og utvikle talent og for hvilke medarbeidere er disse aktivitetene ment for.

Det siste aspektet er å beholde talentene, og her handler det om de ulike tiltakene organisasjonen kan iverksette for å beskytte sin investering i talentene. All rekruttering innebærer kostnader, og enkelte situasjoner kan det ta tid før bedriften får igjen avkastningen på investeringen. Tiltakene kan være alt fra å dele inn ansatte i ulike kategorier, som for eksempel High Performers, deltagelse i ulike interne prosesser, karriereplanlegging eller belønning (Asplund, Bolander&Werr, 2014).

De to siste punktene bringer oss over i de andre elementene i TM modellen, Performance Management og Succession Planning.

2.3.3 Utvikling av talent

Som jeg har sett på tidligere i oppgaven, så vil synet og definisjonen på begrepet «talent» også påvirke om kan eller skal utvikles og i så fall hvordan.

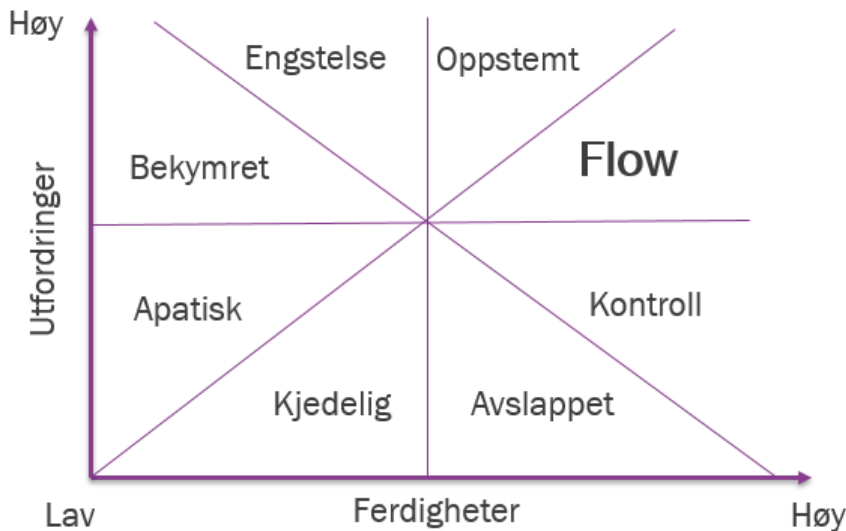
Hva vil det si å utvikle talenter? Det kan være ulike svar på dette og det er igjen basert på hvordan man definerer et talent. Basert på Figur 2 på side 15, så er det i kontinuumet mellom det eksklusive- og inklusive synet på den ene siden og hvorvidt et talent er medfødt eller tilegnet som vil avgjøre formen på TM i en organisasjon.

Hva vil det si å utvikle? Det vil i denne konteksten innebære en form for læring for å øke prestasjonene til en ansatt. En ofte avgjørende del av en TM strategi, er å planlegge for og å sette av ressurser til utvikling og læring. Det er selvsagt hvis man ikke da mener at en Eksklusiv/Stabil tilnærming er det rette for organisasjonen. Da vil et medfødt talent nærmest være ferdig utviklet og selvgående og sørge for egen utvikling. Er man derimot i retning av at talent enten er et latent potensial eller en noe alle kan utvikle, så vil det være behov for trening.

For å trekke en parallell til idretten, så snakker man om enten elite eller breddeidrett. Å utvikle ansatte er en del av forretningsstrategien og viktig for selskapets resultater (Erichsen, Solberg&Stiklestad, 2015). Hvordan lærer man best? Det er naturlig å komme inn på Flow-teorien som ble lansert av psykologen Mihaly Csikszentmihalyi i 1990. Teorien blir definert som en mental tilstand hvor personen er fullstendig oppslukt av det man driver med. Det karakteriseres som en fornemmelse av energifylt fokus med full involvering og opplevelse av suksess med den pågående aktiviteten (Csikszentmihalyi, 2008a).

For å forstå hvordan læring skjer så beskriver Csikszentmihalyi en modell som visualiserer dette, se figur 2 under (Csikszentmihalyi, 2004).

Figur 4 FLOW modellen.



Figur basert på TedTalk med Mihali Csikszentmihalyi (2004, Februar)
Flow, the secret to happiness.

Tabell 3 Forklaring til FLOW

Fase	Beskrivelse
Avslappet	En helt grei fase, du føler deg fortsatt OK
Kjedelig	Man begynner å bli motvillig
Apatisk	Man bli negativ og føler at man ikke gjør noe
Bekymret	Erkjenner at man ikke har nok kunnskap
Engstelse	Utfordringen er for stor i forhold til kunnskapen
Oppstemt	Positiv fase, man blir utfordret men mangler noe kunnskap, enkelt å gå over til FLOW
FLOW	Mengden utfordring og ferdighet er høyere enn ditt gjennomsnitt
Kontroll	En god fase å være i, komfortabel men ikke utfordret. Et komplementert område for å komme til FLOW.

Gjennom sin forskning, har Csikszentmihalyi malt mengden utfordring og sammenlignet med mengden ferdighet som blir brukt i ulike situasjoner. Figur 2 skal visualisere et midtpunkt som beskriver ditt gjennomsnitt av mengden ferdighet og mengden utfordring. Ditt gjennomsnitt er i senter av diagrammet og avhengig av om man beveger seg opp eller ned på X- og Y-aksen så kommer du inn i ulike faser. FLOW fasen blir beskrevet nå mengden av utfordring og ferdighet er høyere enn ditt gjennomsnitt. I denne fasen befinner man seg når

man gjør noe man virkelig liker å gjøre, det kan være alt fra jobb, hobby eller noe annet (Csikszentmihalyi, 2008a). Csikszentmihalyi har 8 karakteristika som beskriver FLOW fasen:

1. En fullstendig konsentrasjon om oppgaven.
2. Et konkret mål, visshet om belønning og umiddelbar feedback.
3. Man mister begrep om tid.
4. Opplevelsen er givende i seg selv.
5. Alt føles enkelt og ting går av seg selv.
6. Det er en balanse mellom utfordring og kunnskap.
7. Handling og bevissthet blir ett, tankene og grublingen løper ubevisst.
8. Det er en følelse av kontroll over oppgaven.

Hva vil en slik FLOW tilstand innebære? Det er i fasene nærmest Flow at man har størst læringseffekt, og setter man det i konteksten med å utvikle talenter, eller alle medarbeidere for den saks skyld, så vil det kunne ha stor påvirkning på effekten og nytten av organisasjonens utviklingsprogram. En bevisstgjøring rundt forholdet mellom utfordring og ferdighet og hvilke situasjoner man trener sine ansatte i, kan ha stor betydning for resultatet. Jeg tror ikke alle mennesker opplever FLOW i sitt arbeid, og det behøver ikke være målet, men fasene før FLOW tror jeg er viktige. De kan være med på å utvikle og motivere.

2.3.4 Performance Management

Performance Management ble først implementert på 1950 og 1960 tallet (Ledford, Benson&Lawler, 2016), og har tradisjonelt blitt definert som ledelsens systematiske bruk av prosesser for å optimalisere de ansattes prestasjoner i organisasjonen (Buchner, 2007). En mer oppdatert og presis definisjon som de fleste forskere er enige om er: *“a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization”* (Aguinis, Joo&Gottfredson, 2011). Nøkkelelementer i Performance Management er prosesser, måling og vurdering av de ansatte. Nettopp bruken av disse ordene har en negativ klang blant de ansatte som skal måles og følges opp. Hva som skal måles og vurderes er individuelt og vil variere mellom ulike organisasjoner (Hutchinson, 2013). Det tradisjonelle har vært at

nærmeste leder gjør en vurdering av den ansattes styrker og svakheter og hvordan vedkommende har prestert gjennom året. Dette har normalt blitt gjort i en medarbeidersamtale som da finner sted kun en gang i løpet av året. Slike medarbeidersamtaler blir ofte oppfattet som byråkratiske og hvor man fyller ut et skjema og snakkes igjen om ett år. Er dette en effektiv måte å gjøre vurdering på? Hvordan kan man huske tilbake til situasjoner som nesten er ett år gamle for så å gjøre en analyse av *hvordan* og *hvorfor*? Å kalle dette Performance Management blir feil, dette er i beste fall kun en prestasjonsvurdering (Aguinis, Joo&Gottfredson, 2011).

Hvordan lykkes med noe som i utgangspunktet oppfattes negativt blant de ansatte?

Å sette Performance Management i et system hvor man går bort fra kun å gjøre vurderinger til å ha reelle samtaler mellom medarbeider og nærmeste leder. Medarbeidersamtaler er som regel noe HR har pålagt ledelsen å gjennomføre minimum en gang i året. For mange ledere er selve gjennomføringen noe de blir målt på og ikke effekten av den. En god Performance Management prosess starter med løpende tilbakemelding gjennom hele året og hvor medarbeider og leder sammen blir enige om mål. Oppfølging skjer gjerne tre til fire ganger i året hvor man diskuterer både mål og utvikling. Tilbakemelding fra andre i organisasjonen og også viktig for å kunne evaluere og eventuelt justere.

Som jeg har nevnt tidligere så henger de ulike delene TM i figur 3 på side 20 sammen. I senter av figuren ligger organisasjonens strategi og det er viktig at den er integrert med de ulike delene i TM modellen. Individuelle mål må være sammenfallende med organisasjonens mål. Prosessen bør også oppfattes som meningsfull, vurdering og oppfølging skal være relevant i forhold til hvilken påvirkning den enkelte ansatte har. Å bli målt på kriterier man ikke kan påvirke kan gjøre den ansatte likegyldig og prosessen har mistet sitt formål. Målene bør være klare og oppnåelige og det man blir mål mot må være troverdig og uten feil (Aguinis, Joo&Gottfredson, 2011). Performance Management må skreddersys til den enkelte organisasjon, men elementene som jeg har gått gjennom her, bør absolutt tas med i betraktningen når man tilpasser prosessen til sin organisasjon (Hutchinson, 2013).

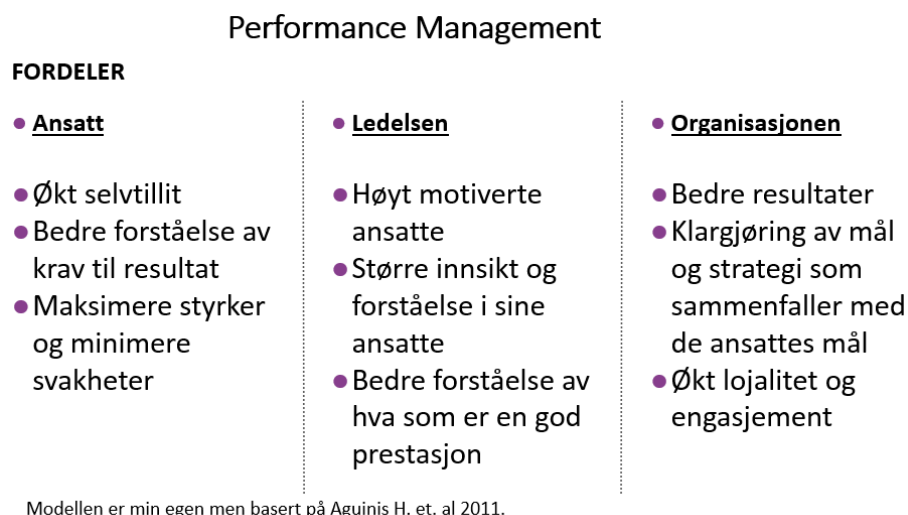
Teorier og forskning peker på linjeledere eller mellomledere som en avgjørende faktor for å lykkes med Performance Management. De fungerer som representanter for både toppledelsen og HR og har dermed vesentlig innflytelse på de ansatte. Gjennom å utøve ledelse og synliggjøre selskapets personalpolitikk, har de stor påvirkning på trivsel, engasjement og

prestasjon. En dårlig personalpolitikk kan reddes av gode mellomledere mens en god personalpolitikk kan bli negativ på grunn av dårlige mellomledere (Hutchinson, 2013;Aguinis, Joo&Gottfredson, 2011).

Mellomledere må ha nødvendig kompetanse for å kunne gjennomføre en så nøytral vurdering som mulig. Suksessen til Performance Management ligger i kompetente mellomledere som har riktig forståelse og kompetanse for å drive prosessen i egen avdeling eller gruppe. Det ligger en risiko for ikke å lykkes hvis nærmeste leder ikke har forståelse for sin egen rolle i prosessen med å belønne, vurdere og utvikle den ansatte (Aguinis, Gottfredson&Joo, 2012).

For å sammenstille negative og positive effekter av Performance Management, har jeg satt sammen en tabell som viser noen av de viktigste resultatene.

Figur 5 Fordeler med Performance Management.



Som vist i figuren over vil fordelene for de ansatte kunne være at den enkelte medarbeider får en økt selvtillit og bedre forståelse for egen rolle og oppgaver. Samtidig vil den ansatte også kunne få en bedre forståelse av de strategiske målene til organisasjonen. Det kan også bli enklere å fokusere på å maksimere sine positive styrker og samtidig redusere de svake eller negative elementene.

Ledelsen får en høyt motivert gruppe med ansatte. Performance Management kan også gi lederne, spesielt mellom ledere eller linjeleder, en bedre forståelse og større innsikt i de

enkelte ansatte i egen gruppe. En god prosess med evaluering og vurdering gir lederne en bedre forståelse av hva en god prestasjon er.

Organisasjonen kan også få en positiv effekt og effektive prosesser gir økt verdi for selskapet. Det er også med på å tydeliggjøre de strategiske målene og gjøre de mer synlig for hele organisasjonen. Ved bruk av Performance Management så viser det seg at det er enklere å gjøre strukturelle endringer i organisasjonen samtidig som man får økt effektivitet. De ansatte blir også mer lojale og engasjerte (Aguinis, Joo&Gottfredson, 2011).

Figur 6. Ulemper med Performance Management.

ULEMPER

● Ansatt

- Demotiverende
- Prosessene oppfattes som urettferdige

● Ledelsen

- For mye fokus på historikk
- Manglende kompetanse hos mellomledere fører til inkonsekvent vurdering

● Organisasjonen

- Tidkrevende å sette mål og diskutere vurderinger
- Prestasjonsmål er utdaterte og blir irrelevante

Modellen er min egen men basert på Aguinis H. et. al 2011.

Hvis organisasjonen ikke lykkes med Performance Management, enten om prosessen er svak eller om gjennomføringen er mangelfull, så kan en av ulempene være demotiverte ansatte. Prosessen og selve vurderingen kan av enkelte oppfattes som urettferdig. Forskning viser at manglende kunnskap hos linje- eller mellomledere, kan være til at selve vurdering av de ansatte er inkonsistent og mangelfull. Mange ledere fokuserer for mye på historikken til den ansatte og klarer ikke å bruke evaluering og vurdering til å se fremover.

En omfattende Performance Management prosess kan være veldig tidkrevende for hele organisasjonen og det å sette ulike mål tar tid. Det kan fort bli mange diskusjoner om hva og hvordan de ulike målene skal være og måles. Samtidig som det er en omfattende prosess er det avgjørende å klare å holde den så enkel som mulig. Fastsatte mål kan fort bli utdatert og lite relevante og da er det fare for at hele prosessen feiler (Aguinis, Joo&Gottfredson, 2011).

2.3.5 Succession Planning

Succession Planning kan på norsk beskrives som en kombinasjon av talentutvikling og en sikring av lederskapstilførsel i organisasjonen. Definisjonen på Succession Planning er en prosess for å avklare organisasjonens bemanningsbehov på kort og lang sikt. Gjennom å vurdere behovene får man en oversikt over hvilke typer profiler og kompetanse det er behov for i de ulike posisjonene. Her er det også aktuelt å gjøre en vurdering i forhold til ansatte som nærmer seg pensjonsalder og ta dette med i vurderingen. Succession Planning er ofte knyttet til ledende roller eller stillinger hvor det er behov for kritisk kompetanse (Dahlke, 2012). Det handler om å identifisere og utvikle talentene i organisasjonen og klargjøre og forberede disse til å kunne ta på seg ledende posisjoner i en nær fremtid (Mattone, 2013).

For å kunne lykkes med organisasjonens langsiktige strategi vil det ofte være viktig å sikre en kontinuitet av et sterkt lederskap (Dahlke, 2012). Organisasjoner uten Succession Planning blir ofte nødt til å agere i etterkant av oppsigelser. Uten en tilstrekkelig pipeline av kvalifiserte ansatte til å kunne ta over på kort varsel, er det flere bedrifter som sliter med å fylle strategiske viktige roller, enten på ledernivå eller på ekspertnivå (Al Ariss, Cascio&Paauwe, 2013). Dette kan i verste fall føre til panikkartede reaksjoner som igjen resulterer i ineffektive beslutninger og ansettelse.

Denne oppgaven omhandler Talent Management, men som nevnt tidligere så har det vært et mål å sette TM i en større sammenheng og på samme måte som de andre elementene i modellen, så er Succession Planning avhengig av både en klar, felles strategi og utvikling av talenter for å lykkes.

2.4 Hvordan praktiseres definisjonen?

Forskningsspørsmål 3 stiller spørsmål om hvordan definisjoner og filosofier påvirker praktiseringen av Talent Management.

Hvordan definerer organisasjoner talent? En ting hvordan dette blir definert i akademiske teorier, bøker og tidsskrifter, men en annen ting er hvordan dette defineres og forstås i organisasjoner. Er det de samme forhold der som hos forskerne, eller forståelsen klart definert? Det er et mitt av mine forskningsspørsmål og noe jeg kommer tilbake til i analysen av empirien. Det kan være ting som tyder på at forståelse og definisjonen av talent er like

uklar hos de som anvender teorier som hos de som skriver om den. Det finnes ingen entydig definisjon ute hos organisasjonene heller (Tansley et al., 2007), og hvis man ber organisasjoner om å beskrive hva talent er, så får man mange ulike definisjoner (Van Arensbergen, 2015). Er det slik at ikke er noen klar praksis på definisjon? Eller har organisasjoner tilpasset seg en standard definisjon? Det er grunn til å anta at majoriteten av de organisasjonene som praktiserer TM, har definert talent som noe eksklusivt med en fokus på at det skal fremme suksess for organisasjonen (Tomany, 2016).

Hvem er det som skal definerer talent i en organisasjon? Den oppgaven vil nok mange mene ligger på HR avdelingen, og som en del av en administrasjon, er det HR som har det operative ansvaret for personal, inkludert rekruttering, ansettelse og utvikling. Herunder ligger dermed et ansvar for å rekruttere individer som har den rette kompetansen og som er best egnet til de ulike stillingene. I dette ansvarsforholdet har jeg ikke beskrevet talent, men det er underforstått at med rett kompetanse, så har organisasjonen definert hva som er rett kompetanse. Hvis en bedrift har et TM program, så har de også måtte definere flere kriterier enn bare kompetanse; hva er et talent? hva slags personlighetsprofil ønsker vi? osv. Disse definisjonene er en del av strategien som er utarbeidet og forankret i ledelsen og styret (Erichsen, Solberg&Stiklestad, 2015). En HR strategi er en del av bedriftens totale strategi og denne kan igjen bli delt inn i flere områder, blant annet kompetansestrategi. Kartlegging av organisasjonens intellektuelle kapital og definering av nødvendig fremtidig kompetanse er avgjørende for å kunne levere i henhold til virksomhetens strategi (Lai, 2013). Ansvaret for organisasjonens strategi ligger på styret, men det er ledelsen som har ansvaret for selve gjennomføringen. I dette så følger både hvordan strategien utøves og følges opp, men også utviklingen av organisasjonskulturen og definisjon på «talent» (Schein, 1987;Erichsen, Solberg&Stiklestad, 2015). En undersøkelse fra 2006 i The Economist, konkluderer med at mange ikke vet hvordan de skal definere talent, ei heller hvordan de skal lede og utvikle talenter. Dette ansvaret må hvile på ledelsen (Tansley, 2011;Collings&Mellahi, 2009;Scullion&Collings, 2011). Jeg tror det er viktig at bedrifter gjør en individuell vurdering av hva som er et talent for denne bedriften i den situasjonen man befinner seg i.

Når man har funnet den «rette» definisjonen for sin organisasjon, hvordan kan man da utvikle sine ansatte, enten man anser talent som en medfødt egenskap eller en universell mulighet?

En viktig faktor i praktisering av Talent Management er kultur og ledelse. Litteraturen peker på at mangel på engasjement og involvering fra ledelsen kan redusere effekten av TM.

Organisasjonskulturen, utøvelse av ledelse og strategi er med på å trekke ut den merverdien som ligger i TM. Selv med mindre ressurser tilgjengelig, vil effekten av kultur og ledelse gi større utslag på verdiøkningen enn det motsatte (Festing, Schäfer&Scullion, 2013).

Hva er det som definerer kultur i en organisasjon? Den kanskje mest anerkjente definisjonen er: *«et mønster av felles grunnleggende forutsetninger som man som gruppe lærer mens man løser sine utfordringer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, som over tid har vist seg å fungere såpass godt, at nye medlemmer av gruppen blir opplært i at dette er den rette måte å oppføre seg, tenke og føle i forhold til de samme utfordringene»* (Schein, 1987).

Hvorfor er dette viktig i forhold til Talent Management? Organisasjonskultur oppstår som et produkt av tre elementer, det første er oppfatninger, verdier og forutsetninger. Det andre er læring gjennom erfaring sammen med andre ansatte og det tredje er nye oppfatninger fra nye medlemmer av gruppen (Schein, 1987).

Schein (1987) deler videre opp kulturen i tre nivåer og kaller disse for artefakter, forfektete verdier og grunnleggende forutsetninger. Artefakter beskrives som visuelle organisasjonsstrukturer og prosesser som er vanskelig å tyde. Det kan være elementer som kan ses, men som kan være vanskelig å forstå. Det kan være alt fra logo, strukturer og kleskoder, og dette er ikke bare synlig for de ansatte men også for eksterne aktører. Forfektete verdier er felles verdier og overbevisning som holdes i hevd, dette kan være bevisste strategier, mål og filosofier. Det kan for eksempel blir et problem hvis ledelsen legger frem ideer som ikke er i tråd men de oppfattede verdiene og normene i organisasjonen. Grunnleggende forutsetninger er kjernen og selve essensen og kulturen blir presentert basert på disse grunnleggende forutsetningene. Det er vanskelig å oppdage for de eksisterer i ubevisstheden, samtidig er de nøkkelen til å forstå hvorfor ting er som det er.

Teorier innen organisasjon og kultur er også med på å sette rammen for TM i den grad at hvor bevist man er kulturen i en organisasjon, så vil det påvirke om man lykkes med sin TM prosess (Schein, 1987). I alle organisasjoner eksisterer det et menneskesyn og hvordan ledere ser på sine medarbeidere påvirker utøvelse av ledelse og får konsekvenser for organisasjonen (Berg, 1993). Schein beskriver 4 menneskesyn, Rasjonelle, Sosiale, Selvrealiserende og Komplekse (Schein, 1987). Organisasjonskultur skapes av lederne og det kan sees på som en av lederens viktigste oppgave å skape og administrere denne kulturen i organisasjonen.

Bolman & Deal skriver om 4 fortolkningsrammer for å beskrive organisasjonen, Strukturell, HR-rammen, Politisk og Symbolsk. En strukturell tilnæringsmåte beskriver hvordan vi som

mennesker finner de mest rasjonelle måtene å ta tak i oppgaver. Strukturen og den konteksten vi befinner oss i, er med på å avgjøre hvilke valg vi tar. Innenfor HR-rammen beskrives organisasjoner som menneskelige systemer med den kompleksiteten det innebærer. Denne kompleksiteten og det at mennesket er veldig tilpasningsdyktig, bør utnyttes og forsøke å forbedre. I en politisk ramme er man mer virkelighetsorientert og erkjenner at tilgangen til ressurser alltid er begrenset og at det er uenighet om hvordan man skal fordele disse ressursene. Konflikter synes uunngåelige. En symbolsk ramme er preget av ritualer, skape en mening og utvikle felles verdier (Bolman&Deal, 2013).

Lederskap og kultur hører sammen og er en vesentlig faktor for å kunne lykkes, ikke bare med TM men også for å oppnå de strategiske målsettingene organisasjonene har satt seg.

2.5 Oppsummering av teori

Dette kapitlet har gått gjennom en utvidet analyse av Talent Management for å forsøke å gi en forståelse av hva det er, hvordan det fungerer og hvilke elementer innen HR, ledelse og kultur som spiller sammen. Det er en stor og kompleks modell, men mange avhengigheter og mange ulike definisjoner og filosofier. Største delen av forskningen er basert på amerikanske forhold, med noen innslag fra Europa. I Norge har det frem til nå vært lite forskning på området.

Teorikapitlet startet med å beskrive hva litteraturen skriver om begrepet talent. Hva er et talent og er det noe som er medfødt eller tilegnet? Ulike oppfatninger og filosofier får konsekvenser for rekruttering av ansatte og også for utvikling av eksisterende ansatte. Har man et eksklusivt eller inklusivt syn på talent? Og hvordan påvirker det utforming og praktisering av TM programmet? Dette er noe av det som vil bli undersøkt i datainnsamlingen.

Kapitlet tar videre for seg Talent Management. Det forsøker å gi en historisk oppsummering av hvordan TM ble til og hvordan utviklingen på området har vært. Mangel på klare definisjoner preger litteraturen og dette gjør utslag både på teori og praktisering. I datainnsamlingen vil det bli lagt vekt på nettopp dette, at forståelse og praktiseringen i Norge vil kunne være forskjellig fra akademisk litteratur preget av amerikanske forhold.

Introduksjonen av en overgripende TM modell som også inneholder andre elementer, er et forsøk på å forklare fenomenet i en større sammenheng. Performance Management og Succession Planning er prosesser som kan forklares og forstås sammen med Talent Management. Felles for modellen er at strategi er nøkkelen til en effektiv prosess som gir resultater.

Hovedfunn fra forskningsspørsmål 1 er at definisjon på talent påvirker hele prosessen og at mangel på definisjon fører til uklar definisjon av Talent Management.

Fra forskningsspørsmål 2 så viser litteraturen at TM først og fremst handler om rekruttering, utvikling og å beholde talenter. Men TM i en større sammenheng handler også om Performance Management, Succession Planning og analyse av kompetanse.

Forskningsspørsmål 3 viser at definisjon i står grad påvirker TM programmet i forhold til hvordan man definerer det, hvordan man praktiserer og hvilke medarbeidere det retter seg mot.

Litteraturgjennomgangen indikerer to områder hvor ytterligere forskning vil være hensiktsmessig. Det første er en mangel på en klar definisjon på hva et talent er og hvilke konsekvenser det får for videre strategi og prosess opp mot TM. Det andre er en mangel på empirisk data fra Europa, og da spesielt fra Norge. Litteratursøket peker på fire områder innen TM som gjensidig påvirker hverandre, Talent, Utvikling, Talent Management prosess og Kultur og Ledelse.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg se videre på forskningsspørsmålene, metode og design. Jeg vil diskutere de etiske betraktningene, validitet, reliabilitet og overførbarhet. Videre blir det en detaljert oversikt over Case-studiene av de 7 organisasjonene som danner grunnlaget for min forskning.

3.1. Intro

Litteraturstudien, som har vært omfattende og bred, har identifisert noen mangler som bør være gjenstand for ytterligere forskning. For det første har det vist seg å være en mangel på empiriske data, og da spesielt i Norge, innenfor området om Talent Management. For det andre mangler det en klar definisjon på hva et «talent» er innenfor arbeidslivet. Ikke minst hvordan definisjonen av begrepet talent, påvirker strategien (hvis de faktisk eksisterer) og utformingen og praktiseringen av et Talent Management program. Det er disse gapene problemstillingen og forskningsspørsmålene skal forsøke å gi svar på. Og jeg må innrømme at både problemstilling og forskningsspørsmålene utviklet seg over tid mens litteraturstudiet pågikk. Problemstillingen var opprinnelig formulert som «How to Succeed with Talent Management», men det viste seg å være en formulering for stor og omfattende for en deltidsforsker.

3.2 Filosofisk diskusjon

Før jeg velger en forskningsmetode, vil jeg først diskutere hvilket perspektiv jeg har på forskningen og min problemstilling. For å få svar på hvordan organisasjoner forstår og praktiserer TM, stiller jeg noen forskningsspørsmål som tar utgangspunkt i hvordan organisasjoner definerer og utvikler talenter. Hvordan de bruker sin kunnskap og innsikt i teoriene, til å utforme og implementere et TM program som resultat av dette.

En diskusjon rundt forskningsfilosofi kommer naturlig inn på vurdering av epistemologi og ontologi som er definert som nøkkelen til hvordan jeg som forsker oppfatter studiet og de

antagelser som ligger i selve forskningen og verdien av disse. Begge begrepene fungerer som et grunnlag for tilnærmingen til forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis&Thornhill, 2012).

3.2.1 Ontologi

Ontologi kan beskrives som læren om det som finnes eller er. Ontologi forsøker å gi en beskrivelse av virkeligheten, de særegne og nødvendige trekkene ved et forskningsobjekt (Saunders, Lewis&Thornhill, 2012). Det er to aspekter ved ontologi og det første er objektivisme. I relasjon til dette forskningsprosjektet kan man si at et Talent Management program er et objekt som eksisterer uavhengig av de ulike organisasjonene og individene som omfattes av et slikt program. TM programmet fungerer likt uansett organisasjon og med sine beskrivelser og prosesser representerer det en slags formell struktur. Strukturen er dermed upåvirket av selve organisasjonen og de ulike individene i den. Det andre aspektet er subjektivisme som ser på sosiale fenomener som skapt av oppfatninger og hva man observerer rundt seg. Det er en kontinuerlig prosess og dette sosiale fenomenet er under stadig endring og revidering. Subjektivismen forsøker å forstå og studere detaljene for å kunne forstå realiteten som ligger bak. Ofte blir det beskrevet som sosial konstruktivisme, for å forstå de subjektive meningene til aktørene for igjen å kunne forstå og forklare handlingene (Saunders, Lewis&Thornhill, 2012). Informantene i forskningsprosjektet er individuelle aktører med ulikt syn på verden, herunder hva et talent er og hvordan det best kan utvikles og ikke minst hvor og hvorfor det er viktig for organisasjonen.

3.2.2 Epistemologi

I forkant av en studie, kan det være en fordel å avklare forskerens epistemologiske ståsted, da kunnskap og antagelser vil kunne påvirke analysen og hva som kan være relevant fra empirien som er samlet inn (Jankowicz, 2005). Epistemologi beskriver forskerens syn på hva som er viktig, og kan deles inn i to retninger, den ene er positivisme som tilhører tradisjonell naturvitenskap. Sluttproduktet av studien kan generaliseres og kun fenomener som observeres vil lede til produksjon av troverdig data. I dette forskningsprosjektet er det lite som er konkret målbart. Den andre retningen er interpretivisme hvor man hele tiden tolker verden rundt seg, dette kalles også hermeneutikk. Forskeren ønsker å forstå forskjellen mellom mennesker som sosiale aktører. I denne studien, hvor man har med organisasjoner og individer å gjøre, så kan

positivismen bli for rigid og det kan være vanskelig å definere lover på samme måte som i naturvitenskapen. Når man studerer begreper som talent, TM og organisasjoner i en sosial kontekst, som kan være svært kompleks, så kan fortolkning av data gi bedre analyse. Ved å bruke positivisme kan man gå glipp av viktig informasjon som ligger i tolkningen og meningen til informantene.

Et viktig moment innen hermeneutikken er at forskeren bør ha en empatisk holdning (Kvale et al., 2015). Utfordringen ligger i å forstå informantenes sosiale verden og forstå fenomenet (objektet det forskes på) fra deres ståsted. Dette er spesielt godt egnet når man studerer organisasjoner og HR relaterte temaer. Organisasjoner er komplekse og unike (Saunders, Lewis&Thornhill, 2012).

Talent Management består av flere ulike deler som vist på figur 3 på side 20, som hver for seg er egnet for videre dyptgående forskning. For å forstå TM som en helhet så må man også kunne forstå de ulike delene denne helheten består av. Forståelsen man oppnår av de ulike delene virker så tilbake på forståelsen av helheten. Dette kalles den hermeneutiske sirkelen og beskriver en prosess som går i sirkel eller en spiral hvor ny del-kunnskap gir økt forståelse for helheten(Saunders, Lewis&Thornhill, 2012).

Problemstillingen og forskningsspørsmålene om TM, talent og utvikling er sosialt konstruert, det må kunne sies å være svært subjektivt og det er noe som stadig er i endring og utvikling. Både ontologien og epistemologien peker her i retning av hermeneutikken ved at jeg ønsker jeg å undersøke virkningen av teorien, hva talent og utvikling er og hvordan den ønskede effekten oppnås (Kvale et al., 2015). Hvilken type forskningsmetodikk er mest hensiktsmessig for å svare på mine forskningsspørsmål?

3.3. Valg av Metode og design

Forskningsmetode er et hjelpemiddel for å samle inn nødvendig data og behandle innsamlede data. Valg av metode angir hvilken fremgangsmåte som bør brukes i denne sammenheng. I min diskusjon rundt vitenskapsfilosofi, så dreier mitt forskningsideal seg mot en sosial konstruktivistisk retning, ved at jeg søker at empirien er basert på den menneskelige forståelsen av teorien og praksisen om TM.

Mitt perspektiv på forskningen er at jeg søker svar på hvordan teorien om TM blir brukt og hvilke grep som må gjøres for å lykkes. Som forsker er jeg opptatt av å forstå hvordan

prosessen rundt et TM program er og hvordan teorien fungerer i den virkelige verden og sosial konstruktivisme gi meg mer dybde i datagrunnlaget. Jeg er interessert i meningen og forståelsen av de menneskelige handlingene (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011) og sosial konstruktivisme er studier av sosiale fenomener som igjen er basert på menneskers måte å se og omtale disse fenomenene på (Johnson&Duberley, 2000).

Strategien og tilnærmingen til forskningen innebærer bruk av teori og intervjuguiden er basert på teorier om TM, talent og utvikling. Teori vil også være en vesentlig del av analysen og konklusjonen. Jeg velger en hermeneutisk tilnærming fordi jeg er opptatt av hvordan mennesker og organisasjoner forstår og definerer talent. Jeg er også opptatt av den uttalte praktiseringen. Designet på forskningen blir en blanding av induktiv og deduktiv, både fordi jeg har gått gjennom mye av teorien i litteraturstudiet og at dermed forskningen er basert på det, men også fordi jeg ikke tester hypoteser. Designet er ikke ekstremt i noen av retningene (Merriam, 2009).

Problemstillingen i denne oppgaven vil best bli besvart ved å velge en kvalitativ metode. For å få belyst problemstilling og de forskningsspørsmålene jeg stiller i oppgaven, er jeg ute etter detaljert og nyansert informasjon. For å få den nødvendige innsikten og forståelsen bak de ulike handlingene, så må jeg som forsker snakke med informanter og jeg må tolke informasjonen jeg får (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Valg av type forskningsdesign er som regel et strategisk valg, ofte basert på valg av forskningsmetode, problemstilling og knappe ressurser som tid og penger. Et induktivt design kjennetegnes ved at forskeren går i dybden med mye detaljrikdom og med mange nyanser. Blant kvalitative designer, finner man Casedesign og ordet *case* er latinsk for *casus*, som betyr *tilfelle* (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Det innebærer at det er enkeltheter eller noen få enkelttilfeller som vil bli studert inngående.

Case som design kjennetegnes ved at hensikten er å produsere ny innsikt et fenomenet det forskes på (Mehmetoglu, 2004). Noen klare fordeler som et case-studie har, er at det har muligheten til å lesere med til steder og situasjoner man normalt ikke har lett tilgang til. Det kan gjelde både individer og organisasjoner. Videre så gir et case studiet en ny betraktning på fenomenet siden man ser problemstillingen via forskeren, det kan gi en ny forståelse på et allerede kjent fenomen Merriam (2009). Typologien ved case design inneholder tre faser, disse fasene er forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. I kvalitativ forskning er alle tre faser avhengige av hverandre i motsetning til kvantitativ forskning som har en lineær

prosess. Avhengigheten kan ses på som en sirkulær prosess og den ene fasen kan ikke skje uavhengig av de andre (Mehmetoglu, 2004). Det kjennetegner også denne studien ved at tema for oppgave ble valgt, deretter startet litteraturstudiet. Disse to var med på å styre forskningsdesignet og problemstilling. Basert på funn i litteraturen kunne jeg starte datainnsamlingen og analysen består i å tolke og drøfte funn fra empiri opp mot funn og antagelser fra litteraturstudien.

Case studie som design har også den fordelen at den fra et epistemologisk perspektiv, i stor grad harmoniserer med mottagerens erfaring og bakgrunn (Stake, 1978). Stake (1978) hevder videre at når man skriver en forskningsrapport, så må man huske på hvem som er mottageren eller bestilleren av rapporten. Forskningsrapporter leses i stor grad av mottagere med en kunnskap og oppfatning av temaet (Stake, 1978). Case studier kan være svært forskjellige, men innenfor samfunnsvitenskapen er case studier både helhetlige og komplekse. Stake (1978) hevder at den beste bruken av case studier er for å komplettere eksisterende erfaring og menneskelig forståelse.

For kort å oppsummere, så har jeg valgt en eksplorativt, multicase design. Problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven indikerer en fler-case studie. Jo mer kompleks forskning er, jo bedre empiri får man ved å bruke en fler-case studie (Yin, 2014). Forskeren hadde som målsetting å ha 6 til 8 case i undersøkelse, og det ble til slutt 7 ulike organisasjoner som utgjør studiet

3.4. Litteratursøk

Som nevnt tidligere, har litteratursøket vært omfattende og det har favnet bredt.

Litteraturstudiet startet med å søke på Google og Google Scholar etter begrepet «Talent Management». Det er søkt både bredt og smalt for å få oversikt over bakgrunnen og historien til TM og hva nyere forskning har tilført emnet. Gjennom å lese artikler, Masteroppgaver og Ph.d. avhandlinger har det også gitt nye kilder til informasjon om bøker og interessante forfattere. Søk etter faglitteratur har vært gjort gjennom søkemotorer som BIBSYS og ORIA. Universitetets digitale bibliotek har blitt flittig brukt og mange bøker har også blitt sendt med posten til og fra Bodø. Jeg har blitt spesielt glad i funksjonen for automatisk fornyelse av bøker lånt fra universitetsbiblioteket. Mitt lokale bibliotek og har også blitt saumfart etter

aktuell litteratur. En annen god kilde har også vært kolleger og venner med ekspertise innen HR feltet.

For å gi en pekepinn på omfanget av temaet så ga et søk på internett på frasen «Talent Management» i 2004 2.7 million treff. Tilsvarende søk i 2005 ga over 8 million treff (Lewis&Heckman, 2006). I februar 2017 ga det samme søket over 16 million treff (Google, u.å.). Google Scholar har 1 270 000 treff på tilsvarende søk (Google_Scholar, 2017). I tillegg kommer alle varianter av de elementene som TM består av. Andre sentralt temaer det har blitt gjort litteraturstudier på, er begrepene Talent, Utvikling og Ledelse.

Det har blitt søkt både på norsk og engelsk og største parten av litteraturen har frem til nå vært på engelsk. Som en anekdote til litteraturstudiet så kan det være fristende å referer til FLOW modellen til Csikszentmihalyi. Når forskeren har funnet en interessant artikkel som igjen har referert til en annen artikkel, så har forskeren nærmest vært i en FLOW-fase hvor man har gravd seg dypere ned i ulike temaer og før man vet ordet av det, så er forsker langt inne i komplekse artikler om psykologi og den menneskelige hjerne. Det har vært en interessant observasjon og samtidig enklere å forstå takket være Csikszentmihalyi.

3.5 Datainnsamling

I dette avsnittet blir det gjort rede for strategiske og taktiske utvalg for å samle inn kvalitative data. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og utvalget av informanter kan derfor ikke være tilfeldig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.5.1 Utvalgsriterier

Valg av case

En oversikt over casene vises her.

Tabell. 4 Oversikt over Case som er med i oppgaven.

Bedrift	Bransje	Antall ansatte	
		Norge	globalt
A	Kommune	4 000	
B	Legemiddel	450	31 000
C	IT konsulent	250	1 500
D	Energi	1 250	
E	HR rådgivning	6	
F	Spedisjon, lager	1 000	70 000
G	Finans, analyse	250	2 400

Valg av informanter

En oversikt over informanter.

Tabell 5 Oversikt over informanter.

Informant				
Bedrift	Informant stilling	Bakgrunn	Erfaring	Varighet
Kommune	HR Direktør	Ingeniør, Master HR	20 år	60 minutter
Legemiddel	HR Direktør	Bachelor personalledelse	20 år	55 minutter
IT konsulent	HR Manager	Cand.Mag. Sosiologi og pedagogikk	5 år	50 minutter
Energi	HR Sjef	Master HR, MBA	11 år	60 minutter
HR rådgivning	HR rådgiver	Master Finans, Master HR	23 år	80 minutter
Spedisjon, lager	HR Nordic	Master HR	11 år	70 minutter
Finans, analyse	Coach, HR utvikling	Master, Coach	15 år	90 minutter

Ved bruk av sitater og henvisninger til informantene og organisasjonene, så vil jeg bruke synonymene fra kolonne 1 i tabell xx i forhold til å indikere hvem som har sagt hva.

Mine fem hovedkriterier for å velge ut caser har vært:

- Informantene må bekrefte at bruker Talent Management i organisasjonen
- Organisasjonene skal være norske, eller norsk filial av utenlandsk selskap
- Størrelsen på organisasjonen skal ikke være under 250 ansatte
- Det skal være praktisk tilgang til casene.
- Det skal være ulike typer bransjer.

På det siste kriteriet, bransjer, så er det eneste kriteriet hvor jeg søker variasjon i utvalget mitt. Variasjon er et viktig element i kvalitative studier (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Kommune og Energi er de casene i studien som ikke er privat eide, dette er også med å forsøke å skape maksimal variasjon og viktig i forhold til empiri og analysen.

I problemstillingen er det fokusert på hvordan bedrifter og organisasjoner forstår og praktiserer TM, så mitt første valg var å velge å se på norske bedrifter og organisasjoner som bruker TM. Årsaken ligger i forskningsspørsmålene og hva jeg ønsker å forske på, det andre har med tilgjengelighet og oppgavens omfang.

Så hvor stort er utvalget i av bedrifter i Norge? Små og mellomstore bedrifter (SMB) er definert som bedrifter med færre enn 100 ansatte. SMB står for halvparten av all verdiskapning, mens de utgjør 99,5% av norske bedrifter (NHO). I følge SSB er det 565 000 virksomheter i Norge, av disse så er det 744 bedrifter som har flere enn 250 ansatte, disse utgjør igjen kun 0,1% av totalt antall bedrifter i Norge (SSB). Basert på erfaring og ikke minst, basert på hva teoriene og de ulike artiklene skriver om TM, så er det som regel større bedrifter som har behov og ressurser nok til å utvikle og implementere TM programmer (Al Ariss, Cascio&Paauwe, 2013). Det kan godt være at flere bedrifter innen SMB bruker deler at

teorien, men studiet ønsket å avdekke TM i en større sammenheng. Utvalget er dermed redusert til 0,1% av alle virksomheter i Norge. Mitt andre valg ble dermed å studere noen av disse 0,1% bedriftene. Her må det legges til at informant E HR Rådgivning, representerer et lite firma med 6 ansatte, men de jobber for noen av de største selskapene i Norge med rekruttering, lederutvikling og strategi. Således velger jeg å innlemme informanten i 0,1% gruppen.

Det tredje valget jeg måtte ta var hvilke typer informanter jeg skulle intervju. Dette blir i stor grad styrt av hvilken tilgang jeg har til informantene. Jeg måtte foreta et strategisk valg og basert på problemstillingen og ikke minst forskningsspørsmål nummer 3; «*Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent, utformingen og praktisering av TM programmer?*». Det ble derfor valgt å kun intervju en informant fra hver organisasjon og ønsket var å få intervju HR direktør eller tilsvarende. Årsaken til å velge informant fra toppledelsen blir begrunnet med ønske om å få et innblikk i selskapets definisjoner, strategier og erfaring med TM programmer. Her stod valget mellom å intervjuene en informant fra hvert av selskapene eller å intervju flere informanter, på ulike stillingsnivåer, fra samme selskap. Det siste for å få mer empiri rundt gjennomføring og opplevd praktisering av selve programmet. Det siste vil bli kommentert ytterligere under Kapittel 5 og videre forskning.

Første valg er at utvalget av informanter ikke kan være tilfeldig da hensikten med undersøkelsen er å få så mye kunnskap om TM som mulig. Jeg velger å intervju organisasjoner som har en form for Talent Management program og som kan gi informasjon om hvordan dette praktiseres. Mitt andre valg går på hvilke personer i organisasjonen jeg vil intervju. Jeg sikter meg inn på HR-sjefer eller på tilsvarende nivå i organisasjonen og bakgrunnen for det er at jeg ønsker informanter med erfaring og kjennskap til TM. Det innebærer at jeg velger bort problemstillingen med å intervju både leder og ansatte for å se på hvordan de ulike nivåene i en organisasjon oppfatter de enkelte TM programmene. Jeg begrunner det med mitt forskningsspørsmål nummer 3, hvor jeg velger å se på effekten på hele organisasjonen. Mitt tredje valg blir styrt av oppgavens omfang og tilgjengelig tid. Jeg er avhengig av tilgang og aksept og bruker mitt nettverk for å skaffe informanter.

Basert på mine valg som nevnt ovenfor, så ble informantene rekruttert ved en kombinasjon av det som kalles snøballmetoden og kriteriebaserte utvelgelser (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Forskeren forhørte seg med kolleger og kjente som har god kunnskap innen HR, eller de har relasjoner og kontakter som satte forskeren i kontakt med

selskapet eller informanten direkte. Kriteriet var at selskapene hadde implementert og at de praktiserte TM, eller at informantene hadde inngående kjennskap og erfaring om TM fra sitt tidligere arbeid.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven indikerer en fler-case studie. Jo mer kompleks forskning er, jo bedre empiri får man ved å bruke en fler-case studie (Yin, 2014). Kvalitativ forskning kjennetegnes ved at man ønsker å få så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter. Det finnes ingen grenseverdi for hvor mange intervjuer man bør gjennomføre når det er snakk om kvalitative studier, og det blir ofte naturlig begrenset av tid og ressurser (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Nyere studier med kvalitative intervjuer har vist at det kan være en fordel med færre informanter og heller bruke tiden på å forberede og analysere intervjuene (Kvale et al., 2015).

3.5.2. Intervjuene

I denne studien benyttes det kvalitative forskningsintervju fordi den typen intervju gir informanten større mulighet til å uttrykke seg. Jeg som forsker ønsker å ha en dialog med informantene for å hente inn relevant data. Det vil ikke bli brukt observasjoner eller dokumenter i denne studien (Merriam, 2009;Kvale et al., 2015).

Kvalitative forskningsintervjuer defineres som en samtale med en struktur og et formål (Kvale et al., 2015). Strukturen henspiller på settingen hvor intervjueren og informanten har ulike roller. I en intervjusituasjon er ikke partene likestilte fordi intervjueren er den som kontrollerer situasjonen ved å stille spørsmål og følger opp svarene. Kvalitative forskningsintervjuer er dog preget av mer dialog enn et rent intervju (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Hensikten med et kvalitativt intervju er å få frem informasjon og beskrivelser av hvordan informanten oppfatter temaet for intervjuet. Svarene utgjør datagrunnlaget og er basis for forskerens tolkning (Kvale et al., 2015).

En intervjuundersøkelse kan bestå av ulike faser og Kvale et al. (2015) presenterer 7 stadier; *Tematisering, Planlegging, Intervjuing, Transkribering, Analysering, Verifisering og Rapportering*. Jeg fokuserer her på planlegging, intervjuing og transkribering.

Planleggingen har bestått av både innhenting av litteratur om TM, godkjenning av prosjektet fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og en disposisjon av forløpet til hele prosjektet. Å gjennomføre gode intervjuer krever god innsikt og gode forberedelser (Merriam, 2009).

Dybdeintervju er en viktig kilde for å samle inn data til case studier. Intervjutypen blir også kalt for «intensive» eller «ustrukturerte» fordi de minner mer om en samtale i motsetning til strukturerte intervjuer med bruk av intervjuguide. Et semistrukturert intervju er særlig godt egnet for å forstå tolkninger og meninger informanten har og i dette studiet har definisjon av begreper vært sentral for å kunne tolke og forstå hvordan ulike organisasjoner forstå og praktiserer TM (Merriam, 2009;Kvale et al., 2015).

Det ble utarbeidet en intervjuguide basert på et semistrukturert forskningsintervju. En slik tilnærming kjennetegnes ved at forskeren kan følge den planlagte intervjuguiden, men kan også avvike fra denne for å forfølge viktige temaer som fremkommer i intervjuet. Informanten kan komme med viktig informasjon som er med på å berike datainnsamlingen og å forstå informantens oppfattelse av fenomenet (Mehmetoglu, 2004;Kvale et al., 2015).

Intervjuguiden (Vedlegg 1) ble utarbeidet med bakgrunn i teorier fremkommet under litteratursøket. Oppbygningen av spørsmålene følger samme rekkefølge som teori kapitlene. Det ble gjort et valg om ikke å dele ut intervjuguiden i forkant av intervjuene, da formålet med intervjuet var å få informantens forståelse av fenomenet uten at det ble gjort for store forberedelser i forkant (Kvale et al., 2015).

Gjennomføringen av intervjuet startet med en initial kontakt med informanten hvor jeg redegjorde for oppgaven og fikk aksept for å kunne foreta et intervju, det ble avtalt dato, tid og sted for gjennomføring.

Intervjuet ble gjennomført på informantens arbeidsplass, hvor de selv fikk velge et passende rom. Noen hadde reservert møterom, mens andre valgte å ha intervjuet på eget kontor. Informantene hadde ryddet plass i kalenderen og satt av en time til intervjuet, mobiltelefonen ble satt på lydløs. Før intervjuet startet gikk praten løst om både kaffe og temaet, alle informantene viste stor interesse for tema og syntes det var interessant å kunne gå i dybden. Før det formelle intervjuet startet fikk informanten utdelt et informasjonsskriv om deltakelsen i forskningsprosjektet (Vedlegg 2). Det gir en kort redegjørelse for oppgaven og temaet som blir belyst og informanten blir også opplyst om at intervjuet er frivillig og at det er mulig å trekke seg uten å oppgi grunn. Det blir også gjort oppmerksom på at informantene blir anonymisert og behandlet konfidensielt. Videre gjør jeg oppmerksom på at jeg ønsker å bruke en digital opptager for å sikre meg alle opplysninger som fremkommer under intervjuet. Til dette brukte jeg en Olympus DS-3500. Alle informantene signerte dokumentet og godtok betingelsene.

Den digitale opptageren ble aktivert og intervjuene startet alltid med en kort presentasjon fra min side. Deretter startet jeg med å stille noen fakta spørsmål som gikk på utdannelse, tidligere erfaring og lignende. Hensikten var både å få kunnskap om informanten, men også å skape en relasjon og et tillitsforhold (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Min personlige erfaring er at de fleste mennesker liker å snakke om seg selv, så jeg var veldig bevisst på det å stille fakta spørsmål og å skape relasjon til informanten. Dette kunne være ting som å kjenne til og bekrefte jobberelaterte problemstillinger, samme type utdannelse eller lignende temaer som skapte en knytning mellom meg som forsker og informanten. Under hele intervjuet ble intervjuguiden brukt som en mal, både for å sikre at spørsmålene ble stilt på riktig måte, men det var også viktig å ha en hermeneutisk filosofi i bakhodet. Forskeren må tolke hvordan informanten forstår og definerer de ulike begrepene slik at man kan stille nødvendige oppfølgingsspørsmål underveis (Kvale et al., 2015).

Kun ett intervju ble avbrutt ved at en person åpnet døren til et møterom for å sjekke om det var ledig. Intervjuet kom raskt i gang igjen og ble ikke påvirket av avbrytelsen. Gjennom alle intervjuene ble det holdt en god tone, og intervjuene bar preg av å være en samtale. Uansett var intervjuguiden et hjelpemiddel, både for å kunne stille riktig type spørsmål, men også for å holde intervjuet innenfor konteksten til temaet. Et element som er vanskelig med slike dybde-intervjuer er å stille eksakt det samme spørsmålet til alle. Etter hvert som intervjuene utviklet seg så kom informantene selv inn på temaer som en følge av en lenger og dypere utledning av en problemstilling. Flere av informantene ga umiddelbart uttrykk for at intervjuet hadde vært en berikelse for dem. De syntes temaet er viktig og aktuelt, og liker at noen går i dybden.

Avslutningen av intervjuet ble annonsert ved at forskeren informerte om at det nærmet seg slutten og at det kun var noen få spørsmål igjen. Det ble i tillegg spurt om informanten hadde ytterligere kommentarer eller refleksjoner til det som hadde blitt diskutert som ikke hadde blitt godt nok belyst eller som informanten følte manglet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Når intervjuet var ferdig gjennomført, ble det foretatt en transkribering av intervjuet. Til denne oppgaven ble det benyttet medfølgende programvare fra den digitale opptageren fra Olympus DS-3500. På denne måten kunne hastigheten på avspillingen justeres slik at det ble enklere å holde følge med hva som ble sagt samtidig som det ble skrevet ned i Word, hvor navn og andre sensitive opplysninger ble anonymisert. Lydfilen ble deretter slettet. Oppgaven

med å transkribere må ikke undervurderes, et intervju på en time kan fort resultere i 15-20 sider med tekst.

Hensikten med å transkribere er å kunne bruke intervjuet på en strukturert måte slik at det egner seg for analyse. Når jeg har transkribert har jeg valgt å gjøre dette ordrett fra talespråk til skriftspråk, jeg har i tillegg valgt å utelate pauser, følelsesuttrykk, ehh og hmm og lignende. Bakgrunnen til disse valgene er at transkriberingen skal brukes til å tolke definisjoner av begreper og informantens forståelse av virkeligheten og ikke til en detaljert språklig analyse (Kvale et al., 2015).

3.6 Dataanalysen

Ved case-studier skal forskeren tolke funn fra datamateriale opp mot eksisterende teori (Merriam, 2009;Stake, 1995). En av styrkene til kvalitativ forskning er muligheten det gir til å kunne belyse individenes erfaring og opplevelse av fenomenet (Ayres, Kavanaugh&Knafl, 2003). Ved å bruke multicase design så får jeg som forsker mulighet til å kunne finne likhetstrekk på tvers av casene, også kalt Across-case. Gjennom analysen kan jeg samle empiri og utforske både i forhold til litteraturen, men også i forhold til praktiseringen av TM. Det må allikevel foregå en individuell analyse av hvert enkelt case, siden across-case ikke like godt fanger opp det individuelle og unike som ligger i hvert enkelt case, dette blir beskrevet som With in-case teori (Ayres, Kavanaugh&Knafl, 2003).

Datasettet vil bestå av transkriberte intervjuer og koding av data fra intervjuene ble gjort med hjelp av programvaren NVivo 11. Det å kode materiale fra de transkriberte intervjuene er ingen enkel oppgave, den er tidkrevende. Formålet med koding er å kunne definere tolkninger og meninger med fenomenet. Et annet viktig aspekt er at koding gjør det mulig å tolke data for dermed å få svar på forskningsspørsmålene (Merriam, 2009). Dette er kanskje den vanligste formen for å analysere data ved å kode kan forskeren hente frem avsnitt, sammenligne disse med hverandre og analysere på bakgrunn av funn (Kvale et al., 2015). Jeg gikk først gjennom alle intervjuene, deretter startet jeg koding basert på kategoriene fra litteraturen.

Valget om å bruke NVivo 11 gjorde ikke oppgaven mindre krevende, men selve struktureringen av dataene og muligheten til å analysere og gruppere dataene, ble mer oversiktlig. En fast struktur med koder er ikke eksplorativ eller induktiv nok, derfor er ikke alle funn sortert inn i koder. Det er viktig å være åpen for nye ting og kunne se interessante variasjoner som fremkommer under analysen, dette kan utgjøre nye kategorier (Merriam, 2009).

3.7 Validitet

Et forskningsprosjekt klarer ikke å vise selve virkeligheten, det er kun en presentasjon av den basert på analyse av data. Det er derfor vanlig å diskutere validiteten i undersøkelsen, altså hvor godt eller relevant, dataen klarer å presentere fenomenet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Klarer forskningen å gi svar på det man ønsker å måle? Validiteten på forskningen kan styrkes ved åpenhet rundt forskningsmetode, valg og avgrensninger som tas (Tjora, 2017). Det er viktig at forskningen er forankret i annen relevant forskning og at den er i tråd med den faglige litteraturen på området. Innsamlede data må være gyldige og kravene til dokumentasjon fra en kvalitativ undersøkelse bør være det samme som til en kvantitativ undersøkelse (Yin, 2014).

En begrensning i oppgaven er størrelsen på utvalget. Basert på utvalgs-kriterier og de fakta at kun er 0,1% av alle bedrifter i Norge som har flere enn 250 ansatte, så er undersøkelsen basert på data fra 1% av de 0,1%.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet handler om konsistensen og gjentagbarheten til forskningen. Hvor pålitelig er data som blir samlet inn fra undersøkelsene? Det finnes måter å teste reliabiliteten til dataene på, enten ved å teste om en ny gjennomføring av undersøkelsen gir samme svar, eller om samme utvalg intervjues på nytt, men på et senere tidspunkt. Hvis flere forskere kommer frem til det samme resultatet, så tyder det på høy reliabilitet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

I denne forskningen vil innsamlede data vil basert på intervjuer som gjøres på et bestemt tidspunkt og nye undersøkelser vil kunne gi andre funn, det være seg at utvalget er annerledes eller at ytre omstendigheter har endret seg. En problemstilling det er viktig å være klar over,

er om informanten ville ha endret sine svar hvis det var en annen forsker som utførte intervjuet (Kvale et al., 2015). Det kan skyldes alt fra rase, religion, kjønn, politisk overbevisning (hvis synlig) til kjemi mellom informant og forsker. Ved kvalitative intervjuer kan også forskerens posisjon være med på å prege forskningsarbeidet (Tjora, 2017). Dette er elementer det er viktig å ta med seg når man intervjuer informanter.

En kommentar som kom frem under et av intervjuene kan være med på å beskrive hvor vanskelig det kan være å tolke data og om det som fremkommer representerer informantens virkelighetssyn. På spørsmål om definisjon av talent, kategorisering av ansatte og vurderinger, så svarer en av informantene følgende:

«Godt spørsmål, nå kjenner jeg litt på, nå er vi litt inne på holdning, holdninger til andre mennesker. Jeg tror nok at drømme-scenariet er å se alle på samme måte og tenke at talent kan utvikles, og så tror jeg ikke det helt er sånn, selv om jeg kjenner at det gjør litt vondt når jeg sier det»

Det jeg tolker fra dette sitatet, er at når det kommer til å beskrive hvordan man ser og oppfatter andre mennesker, så kan man bli reservert i forhold til å være helt oppriktig. Det kan si mer om informanten enn om de ansatte man forsøker å beskrive. Både organisasjoner og individer har den egenskapen eller vanen å tro at man handler, sier og oppfører seg i forhold til ett sett med teorier. Dette kan være teorier som følger prosessen i forhold til type stilling eller arbeidsgiver. Dette er noe man gjør i beste mening, nesten ubevist, man antar noe for å være sant. Det som faktisk skjer er ofte det stikk motsatte. Man kan si at man gjør ting på en måte, mens man faktisk gjør det på en helt annen måte. Et eksempel kan være kundebehandling, for en organisasjon har en uttalt praksis for hvordan den skal foregå i form av ord og handling, mens i praksis så fremstår man på en helt annen måte. Dette blir i teorien kalt for gapet mellom *Theory-in-use* og *Espoused theory* (Argyris, 1977).

3.9 Ethiske refleksjoner

Det er flere etiske betraktninger en forsker må vurdere og ta med i sin betraktning, de fleste av disse kan reduseres ved hjelp av god planlegging av forskningsprosjektet. All forberedelse vil imidlertid være bortkastet hvis jeg som forsker bruker case studie til å bekrefte mine forutinntatte holdninger (Yin, 2014). Det er viktig at min bias ikke påvirker forskningen. Ethiske problemstillinger dreier seg om både forholdet mellom mennesker som f.eks

personvern, men det kan også dreie seg om andre taushetsbelagte opplysninger. Ved å intervju andre organisasjoner om deres definisjoner, strategier og filosofier, så kan den informasjonen være sensitiv i forhold til konkurrenter. Det er også et poeng å la informantene fortelle sin historie uten at jeg forsøker å påvirke i noen retning. Dette er problemstillinger som jeg må ta på største alvor (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Det har vært et poeng å fremstå på ryddig og ordentlig måte i forhold til informantene, både i forkant av intervjuet, men også under selve intervjuet. Det å sikre anonymitet, mulighet til å trekke seg fra intervjuet og at det digitale opptaket ble slettet har vært en del av de etiske betraktningene.

4. Funn og drøfting

I dette kapittelet vil forskningens funn bli presentert tolket og drøftet. Oppbygningen er basert på strukturen fra intervjuguiden og funnene vil bli analysert i forhold til teorien og forskningsspørsmålene.

4.1 Introduksjon

Som beskrevet i kapittel 3.5.1 så vil funnene fra de 7 case studiene bli presentert og jeg vil drøfte empiri opp mot forskningsspørsmålene.

Problemstillingen ble formulert slik:

«Hvordan forstås og praktiseres Talent Management i organisasjoner»?

Selv med stort fokus på Talent Management (TM) de siste 20 årene og med stadig mer forskning, så lykkes ikke alle organisasjoner med TM. Hvordan kan organisasjoner og bedrifter utnytte TM til å tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle medarbeidere. De bedriftene som lykkes med å utvikle og beholde sine talenter, hvilke strategiske og operasjonelle grep har de tatt, og hvordan påvirker definisjonen av talent TM programmet?

Problemstillingen vil bli besvart med forskningsspørsmålene:

1. Hva menes med talent?
2. Hva er innholdet i et Talent Management Program?
3. Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent, utformingen og praktisering av TM programmer?

4.2 Definisjon av talent

I dette kapittelet vil funn relatert til **forskningsspørsmål 1** bli presentert og drøftet.

«Hvordan vil du beskrive hva «talent» er?». Dette var det første spørsmålet som ble stilt informanten etter en innledende runde med fakta spørsmål.

Svaret fra de 7 case studiene fordelte seg stort sett i tre grupperinger, hvor Kommune, Energi og Finans definerte talent i retning av en spesiell og unik egenskap. Det umiddelbare svaret fra Energi gir en indikasjon på dette:

«altså i mitt hode så handler det om å ha en forutsetning eller potensiale som, jeg tenker at man kan bruke det til fordel for bedriften, altså at det er noe en person besitter som en annen ikke besitter» (Energi)

Samtidig svarer Legemiddel og Spedisjon at de tror at talent er noe alle har, men at ikke alle får mulighet til å utvikle talentet sitt. Spedisjon har følgende betraktning:

«det er en kombinasjon av teori og erfaring, det finnes jo praktisk definisjon på talent, alle har jo for så vidt et talent også, så er det jo kanskje et spørsmål om man har et talent for» (Spedisjon)

Den siste definisjonen går i retning av å referere til talent som en individuell egenskap som for eksempel egenskaper, kunnskap og kompetanse. IT og HR definerer det henholdsvis på denne måten:

«I mitt hode så er det noen som står på ekstra altså noen som klarer å se utenfor boksen sin, at du klarer at du gjør jobben din også samtidig ser du helheten og at du klarer å skape verdi ikke bare ved å gjøre A og B som du er satt til å gjøre men at ser

at C trengs å gjøres uten. At du faktisk gjør det uten at noen ber deg om å gjøre det, at du klarer å se helheten. Leverer uten hva so mer forventet eller over det som er forventet av deg» (IT)

«Også er det å bli en god selger en ting men de gode holdningene og verdiene er vanskeligere å gjøre noe med, det er et lengere løp - så derfor så vil jeg heller si at jeg har troen på at alle mennesker kan utrette gode ting og så man bare huske på at vi alle har med oss bagasje fra oppveksten vår som gjør oss til den vi er i dag» (HR)

Den tre-delingen vi ser her på hvordan de ulike casene definerer talent, stemmer godt overens med litteraturen og skiller seg ikke ut på noen måte. En gruppering av ulike syn innen litteraturen gir tre hoved kategorier; den første er de som definerer talent som en unik egenskap og at dette kun gjelder deler av de ansatte, den andre er en mer inkluderende definisjon hvor alle blir ansett som et talent, og den siste er de som definerer talent som kunnskap, egenskaper, verdier og holdninger (Gallardo - Gallardo, 2013). Definerer av talent kan være vanskelig, men informantene jobber innen HR og man kan forvente at de har et mer aktivt forhold til definisjon enn for eksempel andre yrkesgrupper.

Det neste spørsmålet til informanten var **«*Hvordan definerer Organisasjonen hva et «talent» er?»*** Og hensikten med spørsmålet var ikke bare å få frem definisjonen, men også for å undersøke om det var avvik mellom egen definisjon og organisasjonens definisjon.

Ingen av informantene svarer at organisasjonen har en klar definisjon av hva som er et talent for denne organisasjonen, men alle svarer at de har det som kan kalles retningslinjer på hva organisasjonen ser etter. De svarer også at dette er en del av vurdering, både under rekruttering, men også når det kommer til utvikling av ansatte og forfremmelse. Når det gjelder lederutvikling så sier Kommune at de forfekter enkelte lederegenskaper og at dette er noe som blir vurdert når de velger ut kandidater. Det gjennomgående er fokuset på holdninger og verdier, dette blir fremhevet av alle i større eller mindre grad.

«Det er vanskelig å se talent og det er vanskelig å definere talent, men vi har visse tester som skal predikere talent. Og så på en måte skal de kunne forutsi jobb adferd. Det spørs også på stillingen, er de helt ferske så forventer man ikke det samme som

når man ansetter seniorer, så på de ferskeste er det mer på å se hva de har av adferd, holdninger, om de er sultne, ivrige på å lære og om testene viser om de skal kunne fungere i den type jobb setting. På seniorer går det mye på kompetanse, hva slags kompetanse de har og referanser fra tidligere, hva de har levert tidligere». (IT)

Det handler også om at verdier og holdninger må passe inn i organisasjonen som beskrevet fra Energi:

«vi har hatt kandidater inne og vi har tenkt at dette er strålende kandidater som veldig mange ville definert som et talent, jeg skal ikke bare referere rett til karakterer, men det er klart at hvis du har stort sett bare har A'er så vil mange enkelt og kjapt sagt at, jøss det der er et talent, bare basert på en eneste parameter, men du merker også veldig ofte i intervjuene at folk er veltalende, de har god kunnskap, de er interessert, men de har kanskje et driv som ikke nødvendigvis er like enkelt å tilfredsstille i en stor organisasjon som vi er. Og så er det ikke sånn at talenter ikke kan få plass her, men det er enklere for en liten, agil organisasjon som kan kaste seg rundt og ivareta individuelle og mer komplekse behov på en annen og bedre måte enn større organisasjoner som oss». (Energi)

Her gir empiri et annet bilde enn funn fra litteraturen hvor nettopp en klar definisjon av hva et talent er for den enkelte organisasjon, blir fremhevet som viktig. Uten å vite helt klart hva man ser etter er det vanskelig å se talent når det presenteres. Dette kan være både i forhold til nyansettelser, men også for eksisterende medarbeidere. TM hjulet inkluderer også karrier- og kompetanseplanlegging og det å kunne se individuelle egenskaper og ferdigheter opp mot behov vil være viktig. Dette avviker fra litteraturen vil bli ytterligere drøftet sammen med videre funn, for å se om det er et mønster her.

«Hvilke begreper blir brukt for ulike kategorier av ansatte?». Av de syv casene er det 4 som svarer at de kategoriserer sine ansatte, og de vanlige begrepene som blir brukt er, High Performers, Key Performers, High Potential, High Professionals og Low Performers. De som bruker slike begreper forklarer også at det ikke gjelder for alle typer stillinger. Flere av casene er store selskaper med mange forskjellige typer ansatte, og det er ikke naturlig å bruke slike begreper innen alle kategorier. Det er Kommune, Energi og HR som svarer at de bevist velger å ikke bruke slike termer på sine ansatte.

«vi er nok av den skolen hvor vi tror at medarbeidere ikke nødvendigvis motiveres veldig mye av å bli mål opp og ned i veldig stor grad, men vi har vurderinger i våre medarbeidersamtaler hvor vi måler på en skala om man oppfyller forventninger eller ikke». (Energi)

For disse tre som har tatt et bevisst valg, så er to av dem i offentlig sektor. Det kan godt være hovedgrunnen til at de har tatt et slikt valg, Uten å ha noen støtte for mitt argument, så kan det være nærliggende å tro at bruken av denne typen kategorisering, ikke er like vanlig i offentlig som det kan være i privat sektor. Det interessante med dette spørsmålet er i utgangspunktet ikke bare hvilke begrep de ulike organisasjonene velger å bruke eller ikke å bruke. Det er også interessant å se i hvilken grad dette motiverer de ansatte. Det er ofte underliggende elementer som motiverer, ikke bare lønn eller andre insentiver, men muligheten til å bli utfordret, få interessante arbeidsoppgaver, utvikling og større ansvar (Herzberg, 2003).

«**Er talent medfødt eller tilegnet?**» Spørsmålet ble gjort om til et billedlig uttrykk, der informanten skulle beskrive hvor på en skala de mente at talent var, fra medfødt i den ene enden til tilegnet i den andre enden. Spørsmålet ble stilt et stykke ut i intervjuet som et oppfølgingsspørsmål til hvordan informantene definerte talent. Bakgrunnen var å få bekreftet definisjonen, men også å få informanten til å tenke dypere og se begrepet i en litt større sammenheng. Her delte casene seg i tre grupper, med medfødt, tilegnet og en «begge deler» gruppe.

I gruppen som mente at talent var medfødt var Kommune og IT hvor begge beskrev det som medfødte egenskaper som gjorde at man utmerket seg i en eller annen retning og at selv om det meste kan læres, så er det allikevel noe som skiller «klinten fra hveten».

I gruppen som mente at talent var tilegnet, var Legemiddel, HR og Spedisjon. Felles er beskrivelsen av holdninger og verdier, og en forståelse for hva som er viktig. Både HR og Spedisjon understreker de impulser, opplevelser og påvirkningen man har fått underveis i barndom og ungdomsårene. Dette er med på å forme oss som mennesker.

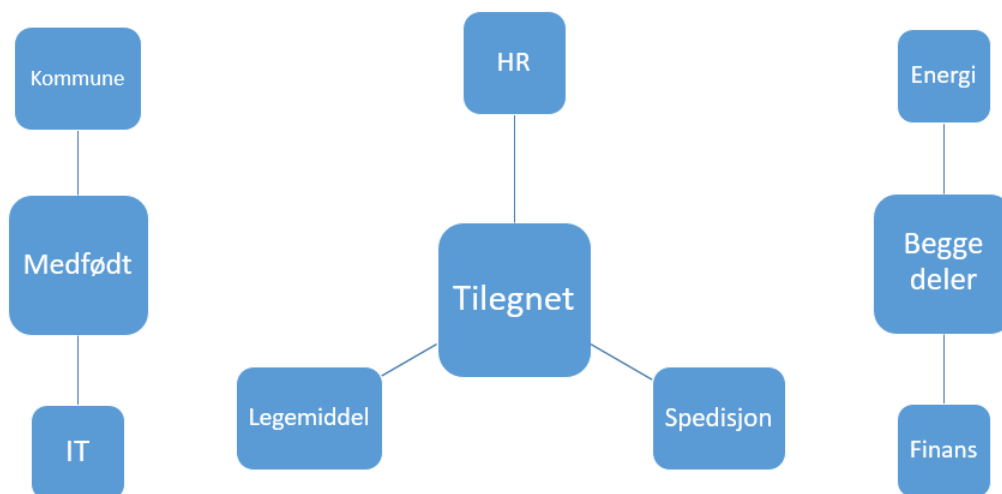
Energi og Finans hadde en både – og tilnærming hvor de beskriver talent som et potensiale og at hvor viktig det er å forstå at det må hardt arbeid til.

«Så tenker jeg at når jeg snakker om potensial, så tenker jeg at et talent det er en prosess altså, jeg tror at det å være talent er en prosess. Man er ikke klekket ut av egget enda, det er noe mer potensiale å realisere for å si det sånn». (Energi)

Her er det informantenes syn på talent som fremkommer, det er både slik jeg opplever det under intervjuet, men også fordi de hver og en har informert om at det ikke er noen klar definisjon på talent i organisasjonen. Med referanse til det sistnevnte, så er dette funnet også et avvik i forhold til litteraturen, men dette er mer i korrelasjon med mangel på definisjon av talent. Jeg vil ta dette funnet med i videre drøfting hvis det er et mønster som trer frem under analysen.

Hvis jeg oppsummerer temaet, så får jeg denne grafiske fremstillingen som viser hvordan de ulike casene definerer om talent er *medfødt* eller *tilegnet*.

Figur 7. Oversikt over definisjon på talent «medfødt – tilegnet».



Grafisk fremstilling av om talent er medfødt eller tilegnet

En **oppsummering** viser at jeg har fått svar på mitt forskningsspørsmål om definisjon av talent. Svarene var til dels som ventet når jeg sammenligner med funn fra litteraturen, men det er overraskende at ikke alle organisasjonene har et tydeligere forhold til begrepet talent.

I neste kapittel vil definisjonen på talent bli sammenstilt med forskningsspørsmål 2. Er det mulig å trekke noen linjer mellom definisjon av talent og utvikling av talent?

4.3 Innholdet i Talent Management Program

Med **forskningsspørsmål 2**, så er målet å undersøke hva organisasjonene fokuserer på og hva de har definert at et TM program skal inneholde. Først ble alle informantene bedt om å beskrive hvordan de definerer hva TM er og hva organisasjonen legger i begrepet, deretter ble de spurt om de enkelt elementene som litteraturen sier at TM kan inneholde. Bakgrunnen for å stille spørsmålene på denne måten, var å avdekke om det er gap mellom det jeg vil kalle uttalt politikk og anvendt politikk innen HR området. Som en utenforstående forsker som faktisk for lov til å undersøke bedriftsinterne prosesser og HR politikk, må jeg kunne anta at informanten ønsker å beskrive hvordan vedkommende (eller bedriften) ønsker å fremstå på dette området. Ved å dele opp spørsmålet på denne måten, mener jeg at det er enklere å avdekke dette gapet.

Den uttalte definisjonen og innholdet i TM programmet. Når informantene blir spurt om «*kan du beskrive hvordan organisasjonen definerer TM og hvilke prosesser som omfattes av det?*». Alle svarer at de har en definisjon på TM men både hvordan det blir kommunisert internt og hva det inneholder varierer i stor grad. Finans oppsummerer hvordan alle casene velger å beskrive definisjonen på Talent Management.

«Jeg tenker at det er en slags forvaltning av talent, det å dyrke talent, forvalte er kanskje det beste ordet som beskriver, det å vite hvor man skal plassere folk. Hvis man i så stor grad som mulig kan plassere folk der de har lyst til å bli plassert ut ifra det de er gode på, så tror jeg vi har kommet langt. Samtidig, når vi snakker om talent, så er det sikkert noen som har et potensiale som ikke er forløst enda, så da handler det om å ha noen gode strategier på hvordan vi skal forvalte det best mulig» (Finans)

Det umiddelbare svaret alle gir, er at TM er knyttet til utvikling, eller *forvaltning* som Finans kaller det er i sitatet. Fire svarer at TM i hovedsak er knyttet til utvikling av medarbeidere, mens Legemiddel, IT og Spedisjon svarer at de aktivt bruker flere av prosessene i hjulet og at det inngår i definisjonen. Selv om informantene ble bedt om å beskrive hvordan organisasjonen definerer TM, så kan svarene være farget av egen definisjon eller et ønske om hvordan de egentlig ville at det skulle blitt definert.

Som jeg introduserte i figuren for Talent Management Hjulet, så er det i forhold til litteraturen ikke uvanlig å dele inn i fire del-prosesser. Jeg har laget en tabell som viser hvilke av del-prosessene informantene har svart at de faktisk bruker.

Tabell 6 Oversikt over bruken av TM og del-prosesser

Case	Bruker TM	Rekruttering	Utvikling	Performance Mgnt	Succession Plan
Kommune	✓		✓		✓
Legemiddel	✓	✓	✓	✓	✓
IT	✓	✓	✓		
Energi	✓		✓		
HR	✓	✓	✓	✓	
Spedisjon	✓	✓	✓	✓	✓
Finans	✓		✓		

Oppsummering av definisjon på TM og hvilke del-prosesser de bruker

Hvordan kan man tolke disse funnene? Opp mot funn i litteraturen på forskningsspørsmål 2, så avviker det fra teorien, men det er bekreftet i litteraturen av praktisk forskning på TM.

Noen sitater fra intervjuene er med på å understreke funnene.

«Altså vi er ikke veldig mye på målbiten og vi er veldig lite amerikanske og det er litt av filosofien til den HR som vi praktiserer og det å måle folk og si at sånn konsulent style, det er ikke oss i det hele tatt, så det er vanskelig» (Energi)

«Oppfattelse er at det blir litt sånn, «ja nå må vi huske på at vi må gjøre det også dere», det blir ikke en daglig del av det man gjør, jeg skulle ønske at det var mer naturlig del av det vanlige lederskapet» (HR)

Det siste som HR løfter frem med dette sitatet er interessant. Det kan godt være en god beskrivelse av hva man ønsker og hva man sier man skal gjøre, men i en hektisk hverdag, hvor man egentlig blir mål på resultatet på bunnlinjen, så kan det fort bli med praten.

4.4 Praktisering av Talent Management

Etter først å ha sett på hvordan de forskjellige casene definerer talent og deretter hva de definerer som innhold av TM, presenterer jeg funn fra den praktiske gjennomføringen av TM programmene. Drøftingen av funnene vil bli satt i sammenheng med definisjon på talent, hvilke ansatte som får delta og om det er andre interessante koblinger i empiri opp mot litteraturen.

I Talent Management, så er **rekruttering** et helt sentralt begrep i litteraturen. Mye av litteraturen er fokusert nettopp på å identifisere «talentfulle individer» og å rekruttere disse.

For de fire casene som beskriver at de bruker rekruttering som en del av TM, gjengis her noen av sitatene med svar på hvordan de praktiserer dette.

«Ja, det er en del av TM og om vi kaller det rekruttering eller sourcing og succession er det på en måte en intern rekruttering hvor en synliggjør interne kandidater for spesifikke stillinger, så er det også ekstern rekruttering da, hvor da man ettertrakter seg folk» (Spedisjon)

Spedisjon beskriver en mer klassisk tilnærming til rekruttering og TM, mens HR med sitt sitat bringer andre dimensjoner til rekrutteringen.

«Jeg har et veldig fokus på hva slags type mennesker bedriften får inn, hvilke grunnleggende holdninger og verdier er det som ligger der, for det vil ta det lang tid å forandre, men faglig sett er det lettere å styre i en eller annen retning, så jeg tenker litt i forhold til rekruttering, så bør man bruke enda mer tid der enn å se nøyaktig på hva du har gjort i historien for det er ikke i historien du skal jobbe, det er fremover -

hvis du får inn mennesker som har gode verdier og holdninger så kan du få til mye med dem tror jeg da» (HR)

Når man leser svaret fra HR bør man huske at informanten svarte at talent er tilegnet og at de hadde en inkluderende filosofi. Det som er verdt å ta med seg er kommentaren om hvor viktig informantene mener det er å kunne se kandidaten i et fremtidig perspektiv, hvilket potensiale vedkommende har og ikke nødvendigvis grave seg for mye ned i historikken.

Utvikling, er noe alle casene beskriver som den viktigste delen av deres TM program. Jeg vil presentere og drøfte funn fra beskrivelsene til informantene av hvordan de utvikler sine ansatte. Som en oppfølging til forrige kapittel så ble informantene bedt om å beskrive hvordan de utvikler sine ansatte med oppfølgingsspørsmål om utvelgelsen er inkluderende eller ekskluderende i forhold til hvem som får tilbud.

«Kan du beskrive hvordan dere utvikler ansatte?» Hver enkel case gir en detaljert beskrivelse av hvilke prosesser de har rundt utvikling. Det er stor variasjon i type opplegg, alt fra egenutviklede lederprogrammer til mer fokus på «on the job training». Kommune beskriver hvordan de har utviklet sitt eget program.

«ved å lage et program hvor vi setter kommunen og den kulturen vi har i fokus, det er våre egne styringssystemer som skal ligge til grunn. Vi startet med å utvikle et hefte som heter styring og ledelse i kommunen, parallelt med at vi utviklet forrige generasjon arbeidsgiverpolitikk, så sa vi at det som skal ligge i bunn på vårt neste utviklingsprogrammet, det er dette. Så gikk vi i dialog med konsulentmarkedet og sa at vi skal gjennomføre et utviklingsprogram over lengre tid, vi skal ha hånden på rattet selv, men dere skal fasilitere og stimulere oss, og da var det faktisk ledergruppen, og vi deltok alle, som sammen med konsulentfirmaet satte agenda og bestemte innholdet i programmet og progresjonen. Vi hadde jevnlig møter med konsulentselskapet før de nye rundene med forelesinger startet. Og det var rett og slett fordi vi hadde et veldig bevist forhold til at vi ønsket å gjøre det nær, vi ønsket at det de lærte av metoder og verktøy og så videre, det skulle vi bruke her i kommunen og styringssystemet var ikke

noe teoretisk og abstrakt, men det var faktisk års-hjulet vårt, så vi har vært veldig bevisst på å utvikle noe på egenhånd». (Kommune)

Her følger beskrivelser fra flere av casene på hva slags modell de har for utvikling av sine ansatte.

«vi har sånn røffly 4 overordnede utviklingsretninger da, det ene er en sånn ekspert retning hvor du kan være en ekspert på fag i forhold til det vi driver med i vår bransje, så kan du være en ekspert innen HR eller finans, IT, det andre er en technical management hvor du har en mer ledende stilling innenfor et spesifikt området, det kan fortsatt være innenfor HR eller finans, og så den tredje vi har er en general management og så den fjerde er en sånn salgs-kunde karriereretning, det er de fire overordnede retningene». (Spedisjon)

«det mest nærliggende er at de har en egen coach - coaching er jo en fantastisk arena for utvikling, og her coacher vi på alt mulig rart og bare at de ansatte har tanken på å komme inn i et rom uten en eneste agenda bortsett fra sin egen, det i seg selv er utviklende» (Finans)

«Det som er definert hos oss er on the job training, det er hoveddelen som utgjør 70%. Hvorfor vi har denne fordelingen? Vi har benyttet oss av forskningsteori og basert oss på praksis fra konsulentselskaper, men også andre, at det er når man virkelig prøver det ut i praksis at man lærer. De andre delene kan være at 20% er mentor coaching eller annen oppfølging. De siste 10% går på å få påfyll, om det er kurs, utdanning eller andre type ting» (Legemiddel)

Det som Legemiddel beskriver her, med fokus på on the job training, kommer også frem når spørsmålet om hva slags type utvikling som gir best resultat, «**Hvordan vil du beskrive den optimale utviklingssituasjonen?**». Alle bortsett fra IT trekker frem at de mener praktisk jobbtrening er den beste situasjonen å utvikle seg i. Men hvordan treningen foregår er ulik. Det er kun Legemiddel og Spedisjon som beskriver innholdet i treningen som en situasjon hvor man faktisk blir utfordret i forhold til kompleksitet og egen kunnskap.

«Hvis man klarer å lage en full syklus av en prosess blandet med teoretisk påfyll og praktisk trening hvor du faktisk trener og øver deg på sekvenser i prosessen, så er det veldig utviklende» (Spedisjon)

Finans trekker frem en annen vurdering hvor den omliggende faktoren spiller en sentral rolle.

«Hvis det er trygghet og tillit i bunn, så er den beste situasjonen å lære i når man gjør en feil, men som sagt, er det ikke trygghet og tillit, da kan det gå veldig galt, det kommer an på hvor stor feilen er, men jeg tror ikke vi har sjanse til å utvikle oss uten å gjøre feil. Jeg tror egentlig det ligger i menneskets natur å gjøre feil og allikevel fortsette å prøve» (Finans)

«så er det et eller annet som skjer når vi vokser opp som gjør at mange har en frykt for å gjøre feil. Og da tror jeg man går glipp av en del lærings situasjoner, så jeg skulle ønske at vi hadde litt mindset til et barn som bare, f.eks kan du tegne det – så gyver det løs og er ikke så opptatt av om nesa kommer på rett sted og riktig størrelse. Barn har et fantastisk mindset på at – ja dette får jeg sikkert til, som Pippi som sier at det har jeg ikke prøvd før – så det får jeg sikkert til. Nå er ikke jeg leder lenger, men jeg bruker ordet VI som leder, vi har et ansvar for å tilrettelegge for at folk skal kunne gjøre feil, vi må selvfølgelig ta konsekvenser av det, men vi må kunne gå videre. Det er fint å lære av sine feil, men det er billigere å lære av andres feil. Jeg tror at den beste læresituasjonen er når man gjør feil, slik at man kan finne andre måter å gjøre det på» (Finans)

Som nevnt er det kun IT som har et annet syn på den beste situasjonen for utvikling.

«Jeg tror det er veldig ulikt fra person til person, men her jobber det typisk akademikere, de som er ansatt her har ofte en master i bunn eller en annen tung akademisk utdanning allerede, så en type opplæring basert på klasserom, team, case at det vil være det som passer de som er ansatt her» (IT)

Hvis jeg skal gi en oppsummering av svar på det siste spørsmålet så bør det sees opp mot teorien fra litteraturen. Det kan være at IT skiller seg ut på grunn av type virksomhet og at det ikke er samme rom for jobbtrening der som i andre virksomheter. De selger konsulenter til kunder som forventer høy kvalitet og det er ikke samme rom for å prøve og feile der som hos

andre. Det kan være at opplæring i form av case eller klasserom passer denne typen bedrift bedre.

I forhold til litteraturen så er det nettopp i skjæringspunktet der egne ferdigheter blir utfordret av vanskelige oppgaver, at den beste form for utvikling skjer (Csikszentmihalyi, 2008b). Slik informantene har besvart spørsmålet så fremkommer det ikke en like bevist holdning til utvikling som vi finner i litteraturen. Selv om alle casene har stort fokus på utvikling, er det ikke alle som er like bevisste på hva som faktisk stimulerer læring. On-the-job-training kan høres fint ut, men det kan samtidig bli til en situasjon hvor man som nyansatt blir sittende og lese dokumenter på intranettet for å lære seg prosesser og systemer. Det kan være ulike grunner til dette som tid og ressurser, eller det kan være at det foreligger ulike utviklingsmuligheter for ulike grupper av ansatte. Jeg kommer inn på det når jeg spør om erfaring med utvikling og også om filosofien er inklusiv eller eksklusiv i forhold til hvem som får tilbudet.

Som en oppfølging i forhold til utvikling av ansatte, ble informanten spurt om dette var noe alle ansatte fikk tilbud om eller om det kun gjaldt for noen få utvalgte. Bakgrunnen for spørsmålet var å få avklart om organisasjonen hadde en «*inkluderende- eller ekskluderende filosofi*» når det kom til å utvikle talenter. Hensikt nummer to med et slikt oppfølgingsspørsmål, er også å tolke dette i forhold til hva informantene tidligere hadde svart at de tolket talent, medfødt eller tilegnet.

For de som har en *inkluderende filosofi*, og det gjelder Energi, HR, Spedisjon og Finans, gir følgende sitater en god beskrivelse.

«Ja, det er nok de fleste som får tilbud, det er selvfølgelig en prioriterings rekkefølge der, vi har tatt alle lederne først og noen prosjektledere og andre som har lederroller uten å ha lederansvar og personalansvar, men de aller fleste har kommet seg gjennom, sånn at da har det mere vært en prioriterings rekkefølge på når man får lov til å begynne, så tanken er at alle skal, men noen har måtte vente lenger, det kommer vi ikke utenom» (Energi)

«Det gjelder alle og det er prøvd og satt i system» (HR)

«det er en inkluderende, at alle skal utvikles og jeg må tenke meg litt om i forhold til min talentdefinisjon, det er jo grunnsteinen i den performance vurderingen vi har, og den prosessen vi har, at du skal lykkes her og vi skal hjelpe medarbeidere til å lykkes» (Spedisjon)

Finans, som tilbyr profesjonell coaching på jobben, gir denne beskrivelsen av å inkludere alle ansatte.

«Ja alle kan komme til meg, og jeg tenker at for å gå til en coach så må man være klar for det. Men rett som det er så sender jeg en felles mail, og det kan gjerne være før jul og sommer, da er man ofte i ferd med å redefinere målene sine eller gjøre store forandringer i livet sitt, så da gir jeg en reminder på at jeg er her, så har jeg også mange workshops med team og er med på det meste som skjer. Og så er det sånn at jeg prøver å oppfordre til at man ikke nødvendigvis går til en coach når ting er vanskelig, men at man kan gå til coach hvis man er i en god periode for å kunne forlenge den. Jeg coacher på alt» (Finans)

«Alle får være med, alt fra økonomi, IT, til utviklere til salg, vi har med oss rubb og stubb» (Finans)

Disse svarene er forholdvis klare og tydelige på hva slags holdning og definisjon de har til å inkludere alle ansatte i utvikling.

Når det gjelder de tre som har et eksklusivt syn på utvikling, så gjelder det Kommune, Legemiddel og IT. Jeg gjengir sitatene her.

«når vi snakker om talentutviklingsprogram så snakker vi om ledertalenter, for vi har jo ganske mange ledere på forskjellige nivåer, ca. 250» (Kommune)

«vi har egen organisasjonspsykolog som går gjennom alle de som er anbefalt, så man går gjennom en prosess med denne organisasjonspsykologen, som også er ansvarlig for utviklingsprogrammet, så plukkes det ut kandidater» (Kommune)

«f.eks når ledergruppe har vurdert kriterier, så blir vi enige om hvem vi definerer som våre talenter og hvordan vi ønsker at de skal bli eksponert, de komme til ledergruppen og presentere noe, det kan være prosjekter på kryss og tvers så de får mulighet til å teste seg ut, prøve seg i trygge omgivelser i forhold til også selv hva de ønsker, så får vi se hva man lærer av det» (Legemiddel)

«det er nominasjoner basert på samtale og hva de enkelte ønsker, så det blir en slags eksklusive utvelgelse» (IT)

Etter å ha gått gjennom ulike typer utviklingsprogram, utviklingssituasjoner og sett på om organisasjonene har en inkluderende eller ekskluderende filosofi, så er spørsmålet om hvilken erfaring de har med dette. **«Kan du beskrive erfaringen dere har med utvikling av de ansatte?»**. Under intervjuet så er hensikten å få tak i både de positive, men også de negative erfaringene, hva man ser fungerer og hva man ønsker å endre på. Kommune er kontant i sin kommentar og gir et positivt bilde av erfaringen.

«Vi har nå gjennomført 2 programmer, og kommer nok til å gå løs på et 3 program, for dette har vært veldig vellykket» (Kommune)

Legemiddel gir et inntrykk av implementering kan ha tatt tid, men at det nå er satt bedre i system og har begynt å fungere.

«Og det har vært gjort ulike ting tidligere, men det har blitt satt mer i system, det har vært mer sporadisk tidligere og det har vært mer opp til den enkelte medarbeider og hvor mye initiativ den har tatt og også hvor mye initiativ en leder har tatt, men nå er det satt i system» (Legemiddel)

IT var eneste som svarte at de ikke hadde noen form for on the job training og følger opp med erfaringen på dette.

«det fungerer fint, meg jeg vet ikke om det ville fungerte like fin andre steder med andre typer ansatte, det er jo ansatte med høy utdannelse her allerede og vi får god tilbakemelding på slike kurs» (IT)

Dette er med på å understreke at type bedrift og produkt ikke gjør on the job training like aktuelt, men at denne formen for utvikling fungerer godt for denne typen ansatte.

Energi reflekterer over et bredt og inkluderende tilbud med synspunkter på hva som kunne vært gjort annerledes også.

«du komme inn her som nyutdannet så kan du jobbe tre år i hver jobb og bytte og så være her resten av karrieren og ikke gjøre det samme to ganger, så vi har enormt med muligheter for de fagressursene, så der er det mye læring»

«Bare basert på det vi vet om fremtiden og aktivitet og nåværende kompetansebeholdning, så vi har mye, men vi har nok ikke like godt system for det som vi skulle ønske. Mange lignende store bedrifter har egne skoler eller samarbeid med universiteter, men det har ikke vi» (Energi)

HR har andre refleksjoner som peker på utfordringen som mange kan gjenkjenne ved å være på kurs og så komme tilbake uten å få muligheten til å praktisere det man har lært, av ulike årsaker.

«det er ikke noen vits i å sende folk på kurs for når de kommer tilbake så er det ingen endring der - så jeg opplever liksom at det området med utvikling at vi ønsker å gjøre det men det blir litt halvhjertet, er min erfaring» (HR)

«Jeg har jobbet mye i mange bedrifter og jeg kommer nok tilbake til det samme hele tiden. Mange ønsker utvikling, og ofte når man tenker utvikling, så opplever jeg at vi tenker at «ja vi ønsker utvikling og da skal jeg gå på kurs, da skal jeg ut av huset og så skal jeg på kurs og så skal jeg komme tilbake og så skal jeg da være en bedre person på et eller annet nivå». Også viser det seg at det ikke fungerer eller at det mange ganger ikke funker. Er det veldig konkret at du skal lære deg Excel for å bruke det videre, så tror jeg på det, men eller så tror jeg veldig mye av utviklingen skjer på jobben, de samtalene du har med dine kollegaer og ikke minst med lederen din, tror jeg er den beste utviklingen» (HR)

En interessant betraktning sett i lys av at HR jobber med flere store selskaper og kommentaren må derfor ses som en generell betraktning, men likefult noe mange sikkert kan kjenne seg igjen i.

Finans beskriver god erfaring både med coaching, men også med utvikling av ledere og team.

«Responsen på dette har vært veldig bra og jeg har flere solskinnshistorien, blant annet en som var sykemeldt som har kommet tilbake til 100% og leverer som bare det, og hvor resultat virkelig har stor betydning for hele selskapet. Så vi har startet med lederne nå for å kjøre de gjennom et utviklingsforløp. Jeg fikk tilbakemelding i går på det ledermøte vi nettopp gjennomførte, at flere at lederne ønsket samme gjennomkjøring for sine ansatte». (Finans)

«Responsen på at de har en coach å gå til er kjempebra og det sitter de pris på, det har også spredt seg ut i markedet også, jeg får stadig vekk henvendelser og det er mange som synes det er utrolig kult at selskapet har en egen coach som jobber fulltid med det. Jeg har ikke hørt om andre som har det, det finnes sikkert, men jeg tror ikke det er mange». (Finans)

Alle svarene som er gjengitt ovenfor kan vi anta er preget av en viss subjektivitet, all den tid utvikling ligger innenfor informantens ansvarsområde. For å følge opp temaet om utvikling, stilles spørsmålet *«hvordan måler dere effekten av utviklingen?»*. Hensikten med spørsmålet er tredelt, for det første så er det en kontroll på det foregående spørsmålet, for det andre så er det interessant å undersøke om organisasjonene faktisk har måleparametere i form av for eksempel KPI'er eller andre målbare verdier, og for det tredje så er det interessant å undersøke hva eventuelle måleparametere forteller om utviklingen. Er det sammenfallende med hvordan informanten beskriver erfaringen de har med utvikling?

Jeg går gjennom de ulike svarene og gjengir sitater fra informanente.

«Ja det er såpass stor andel av de som har gått gjennom som nå sitter i lederfunksjoner, så det er den måten vi måler det på» (Kommune)

Store kommuner er ofte kjent for å være målstyrte (Fallan et al., 2015), noe denne kommunen også er. Flere av parameterne blir satt av politikerne i kommunen, men i dette tilfellet så har de ingen konkret prestasjonsmåling på effekten av utviklingen, utover at de faktisk måler hvor mange av de som har gått gjennom utvikling som faktisk er i ny stilling nå.

Legemiddel beskriver det på denne måten.

«Vi har jo startet, men vi har ikke gjort dette så veldig lenge, så følger vi opp med tanke på hva de meldt tilbake i samtale med leder. Noe annet vi har begynt med, er å se på de talentene vi har ment å ha ansatt, blir de værende og hvor lenge, blir de værende i den stillingen, eller flytter de seg til noe annet, skifter de arbeidsgiver eller ut til andre land eller hva? Så dette er de målinger vi gjør». (Legemiddel)

Det som er interessant å legge merke til med dette svaret, er at Legemiddel og IT er de eneste organisasjonen som svarer at de faktisk måler hvor lenge et definert talent blir værende. Det å måle dette tenker jeg gir et svært godt bilde av hvor godt utviklet TM er i bedriften. Jeg kommer tilbake til lignende måleparameter når informantene beskriver TM programmet i organisasjonen.

Både Energi og HR svarer at medarbeider samtaler er ment å fange opp effekten.

«Vi innhenter ikke noe data, eller informasjon fra medarbeidere på hvordan de føler at de lærer på jobben, veldig ofte så handler det om å få tilbakemelding på faglig utvikling i gjennom medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser» (Energi)

IT bruker kundeundersøkelser og måler kundetilfredsheten som en indikator for å måle om kompetanse nivået til konsulentene møter kravene fra markedet.

«Så det er feedback fra kunden som er en indikator på hvor gode vi er. Vi har en konsulent-undersøkelse og årlig så viser den at våre kunder blir mer og mer fornøyd, og sist måling var det oppe i 92% som svarte at de var veldig fornøyd». (IT)

Dette gir i utgangspunktet ikke et direkte svar på om opplæring og utvikling er bra, men det må allikevel sies at med en så høy score fra undersøkelsen, så må man kunne konkludere med at nivået på tjenestene som blir levert, blir godt mottatt av kundene.

Spedisjon beskriver måling av utviklingen på følgende måte:

«vi har noen KPI'er med det er forskjellig, det er ingen universell måling av effekten men har alt fra kursevaluering, og så er det litt annet med programspesifikke evalueringer hvor vi har relativt hyppig oppfølging av kandidater som har gått på mer sånn større utviklingsprogrammer og der er det jo både dokumentasjon og en subjektiv oppfølging og evaluering. Ja og så i hvilken grad vi måler effekten, nei det er ikke veldig avansert, vi vet jo sånn ca. mye penger vi bruker og hva vi bruker penger på - så sånn at man skal måle alt ned til minste detalj, det er ikke helt relevant, det er en del kvalitative dimensjoner som er vanskelig å fange opp» (Spedisjon)

Til sist er det Finans som beskriver hvordan de måler effekten av utviklingen.

«Det er et veldig godt spørsmål og det er litt sånn problematisk å måle, fordi det går på det følelsesmessige, for det er vanskelig å si om coachtiden her gjør at man produserer 10% mer eller om det er andre ting. Men vi har fått tilbakemelding fra ansatte som har kommet tilbake etter sykemelding og er nå i 100% stilling og som sier at det er på grunn av coaching. Jeg velger å tro på disse når de sier det, og så handler det litt om min observasjon av de ansatte når de går ut herfra, en slags oppfølging, først og fremst det fysiologiske ikke sant hvis jeg ser at det gnistrer i øynene, smilet er på plass og kroppsspråket er tydelig, så det er vanskelig å måle konkret, men tilbakemeldingene er at det gir effekt»

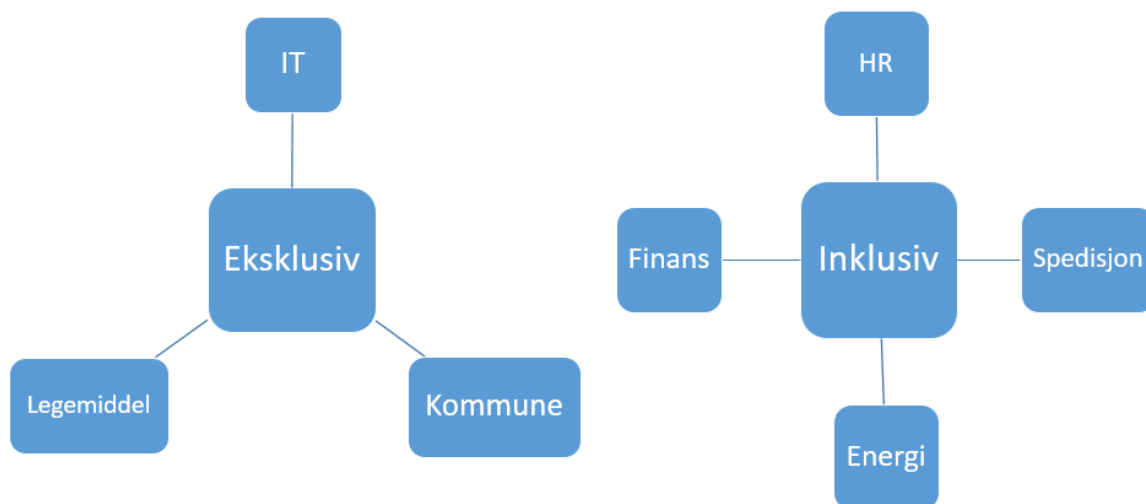
«Har dere noen konkrete mål?»

«Ja, unnskyld, det har vi. Det tar litt lenger tid å måle, men vi har medarbeiderundersøkelser som måler tilfredshet. Ett av mine mål er pakket inn i HR sitt mål om å øke tilfredsheten på en indeks, og det skal bli spennende, og da tenker jeg at coaching er en del av det og jeg satt som delmål at jeg skal ha x-antall coaching møter i året og det skal være med å bidra til at folk gir HR mer poeng på skalaen, så der får vi målt det» (Finans)

Ett av forskningsspørsmålene i denne studien er **«Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent, utformingen og praktisering av TM programmer?»** og det er derfor interessant å se om det er korrelasjon mellom de to definisjonene; *«medfødt – tilegnet»* og *«eksklusiv – inklusiv»* i forhold til hvordan informantene har svart.

En oppsummering av definisjon på gir følgende grafiske fremstilling:

Figur 8. Oversikt over definisjon på talent «eksklusiv – inklusiv».



Grafisk fremstilling av ekskluderende eller inkluderende utvikling av ansatte

Tabell 7 Sammenligning mellom casene og ulike definisjoner

Case	Medfødt	Tilegnet	Både og	Eksklusiv	Inklusiv	Mål/KPI	Samtale
Kommune	✓			✓		✓	
Legemiddel		✓		✓		✓	
IT	✓			✓		✓	
Energi			✓		✓		✓
HR		✓			✓		✓
Spedisjon		✓			✓	✓	
Finans			✓		✓		✓

Oppsummering av definisjon på talent og utvikling

Det er et mønster som trer frem her ved at de casene som har svart at de har en eksklusiv filosofi på hvilke ansatte som får ta del i TM, så har de et syn på talent som i stor grad er medfødt. På den andre siden så sier de som har en inklusiv filosofi, at de er et syn på talent som er tilegnet eller både og. Disse funnene er i samsvar med funn fra litteraturen.

De to siste delen i Talent Management Hjulet er Performance Management og Succession Planning. Jeg skal ikke bruke for mye tid på disse, siden de ikke er hovedtemaet i studien, men det er allikevel interessant å se hvordan de praktiserer dette i forhold til definisjonene på talent og hvilket syn de har på medfødt – tilegnet filosofien.

Performance Management er, slik det fremstår i litteraturen, en noe «unorsk» metode som mange vil mene ikke passer så godt inn i vårt arbeidsliv og politiske styringssystem. På tross av dette er det flere organisasjoner som bruker det og derfor blir spørsmålet stilt. Jeg har tidligere vist i empiri at Kommune ikke bruker dette begrepet, men jeg har også nevnt at de bruker målstyring. Det er ikke det samme som litteraturen beskriver Performance Management, men kanskje det nærmeste man kommer.

«Men vi er jo, sånn som hos oss hvor vi baserer oss på målstyring hvor vi har 100 mål som er tydelige og som blir fastsatt av politikeren gjennom handlingsprogrammet, vi er helt avhengig av å ha fokus på dit vi skal for å kunne, for at vi ikke skal gå oss bort i hverdagen» (Kommune)

Tydelige mål, sier Kommunen, men altså ikke Performance Management. Spedisjon gir sin versjon av Performance Management.

«Performance management aktiviteten er jo at leder og medarbeider skal sette seg ned hvert år og gå gjennom noen targets for inneværende år som da er en blanding av selskapsoverordnede mål, avdelingens mål og den enkelte medarbeiders spesifikke mål hva han eller hun måtte jobbe med, og disse målene skal jo gjerne defineres slik at de er overkommelige. Så er det da en sånn midtveis samtalen som vi kaller interim review hvor leder og medarbeider kan gå inn og gjøre en revurdering av targets og også behaviour dimensjonen, for vi måler performance på targets, de skal være litt sånn spesifikk på produktivitet, prosenter og tall, men så har vi også en adferds del som

måler hvordan vi oppfører oss her i selskapet. Og da har man en sånn vurdering både på targets og behaviour teller likt og skal vurderes på 4 kriterier, outstanding eller exceeds expectations, meet expectation og missed expectation. Ved årsslutt så skal jo da både targets og behaviour evalueres på samme kriterier og ideelt sett så blir alle medarbeidere invitert til å gjøre en selvevaluering som også danner grunnlaget.

--en performance vurdering er jo da også linket opp lønnsoppgjøret

Isolert sett hvis en ikke gjør det ordentlig, så er det et karaktersystem, men når man jobber og vi får implementert prosessen helt ut, for det tar 5 6 år med en så stor organisasjon som vi har, og så når vi da også snakker om utvikling, karriere og muligheter, så er det tydelig mye mer enn bare et karaktersystem» (Spedisjon)

Dette er som hentet ut fra litteraturen og det er interessant at Spedisjon tar med seg vurderingen at dette fort kan bli oppfattet som et urettferdig karaktersystem.

Jeg velger også å trekke frem to sitater til, det første fra HR.

«Men det er noe menneskelig over det opplever jeg som flere for litt sånn øynene opp for også tenker jeg da i forhold til performance management og TM som nesten er litt amerikansk som vi har tendens til å overføre og prøver å gjøre det til vårt, så prøver man også å gjøre om den Lean metodikken til Toyota, men de skriver også eksplisitt at det er ekstremt vanskelig å overføre for det var noe som vi skrudde sammen hos oss, så det jeg vil frem til er at Norge må finne frem til et eller annet som er vårt» (HR)

Her er HR inne på noe nytt og interessant. Det er dette med overførbarhet mellom kulturer. HR nevner Lean metodikken som Toyota ble kjent for og hvor de sa at det ikke var overførbart til vesten på grunn av store forskjeller i kultur. I dag er det flere som tilbyr Lean og hevder at det passer inn i den norske samarbeidsmodellen, jeg tar ikke stilling til det her. Poenget mitt er om det er mulig å overføre de elementene som ligger i Performance Management, som vurdering, måling og lignende over til en norsk modell? For å understreke mitt poeng så svarer nettopp Finans på dette.

«Vi har egentlig startet den prosessen nå, vi får en del instruksjoner fra HQ i utlandet, vi kjører vårt eget løp og fornorsker mange av strategiene som kommer, men nå starter vi med et performance program med et måle verktøy» (Finans)

I denne sammenhengen er det også interessant å trekke inn hvordan de ulike informantene ser på TM, og da spesielt Performance Management i en norsk «setting». Alle informantene har svart i forhold til hvordan de opplever å praktisere dette under norske forhold.

Spørsmålet som ble stilt var **«Hvilke tanker gjør du deg om TM i en norsk «setting»?**

Her følger noen betraktninger rundt praktiseringen i en norsk kontekst.

«Vi snakker jo om det, den skandinaviske modellen og den er jo tuftet veldig mye på den politiske demokratiske modellen vi har her i Norden, og denne politiske, demokratiske styringsmodellen som vi har den har også forplantet seg inn i arbeidslivet hvor folk skal tas med, de skal lyttes til, de er oppfattet av autonomt arbeid og roller, de er kompetente og skal være i stand til å styre seg selv bare de får noen retningslinjer, dette er jo, så jeg tror at samfunnets eller vår styringsmodell, kall det gjerne det, den er jo et produkt av vårt velutviklede politiske demokrati» (Kommune)

«det var litt innkjøringsproblem, altså de brukte litt tid å få dette i gang i en norsk organisasjon fordi vi nordmenn ikke er ikke helt der at man godtar det så lett at man blir satt karakter på og et flagg i panna» (IT)

«Ja som mange andre ting så er det veldig amerikansk, så tror jeg ikke vi helt har klart å gjøre det om til noe norsk og tilpasse det vårt arbeidsliv, det vet jeg ikke, jeg tenker at en av fordelene Norge og kanskje Norden har er jo liksom den norske modellen» (HR)

Ingen funn i litteraturen fokuserer på nasjonale og kulturelle forskjeller i forhold til å beskrive hva TM er og bør inneholde. Empirien viser at det er viktig å hensyn ta dette når man implementer og praktiserer TM.

Succession Planning er kanskje ikke noe man forbinder med norske kommuner, men Kommune står blant annet overfor et generasjonsskifte og har vært nødt til å planlegge behov for kompetanse og sørge for å ha nok egenutviklede potensielle ledere.

«Og her er det ganske stor utskiftning hvert år, det er en stor gruppe og vi har planlagt hvordan vi skal sørge for at vi klarer å utvikle de selv, vi må jo stadig fylle på med nye mellomledere og så nye rektorer, vi har nå per i dag en god del rektorer over 60 år, så vi må passe på å etterfylle, det er mulig å få tak i folk eksternt også men det er mange fordeler med å rekruttere fra vår egen kultur og organisasjon» (Kommune)

Legemiddel er kort og kontant.

«Alle ledere i ledergruppen og nøkkelroller skal ha en successor» (Legemiddel)

Energi er tredje case som bekrefter at de bruker en form for Succession Planning.

«Hva skjer hvis noen får en murstein i hodet? Som ofte er den tilnærmingen man har og den egentlige gode grunnen man har til å sørge for at det kommer noen opp nedenfra som er flinke, sier ikke det ikke er talenter der oppe også, men det er ofte den tilnærmingen man bruker og da er vi tilbake på hva er kritisk kompetanse og etterfølgerplanlegging og sånn, og det er også ting vi har rutiner på, men som vi helt sikker kan bli mye flinkere på» (Energi)

Funnene i empirien er med på å bekrefte litteraturen. Det er også med på å bekrefte at enkelte organisasjoner velger å bruke denne formen for planlegging, mens andre ikke gjør av ulike grunner som jeg ikke går videre inn på i denne studien.

Andre funn fra empirien.

De tre forskningsspørsmålene har nå blitt besvart gjennom dataanalysen, men temaet er som nevnt tidligere bredt. Å konkludere på bakgrunn av dette ville ikke gitt en fullgod forklaring på temaet som helhet. Data materialet inneholder derfor mer kodet informasjon og også betraktninger som ikke passer inn i noen kategori, men som er med å gi et utfyllende bilde av hvordan TM fungerer i norske organisasjoner.

Det er interessant å kunne se på hvilken erfaring organisasjonene har med TM og ikke minst, hvordan og hvilke mål de har på effekten av TM. Et Talent Management program innebærer

som regel en stor investering, og Teknisk Ukeblad skrev i 2013 at rekruttering i Norge koster fort opp mot NOK 250 000,- og at feilansettelser kan koste opp mot NOK 500 000,- (TU, 2013). Det er snakk om store summer og det er ingen grunn til å tro at beløpet har blitt lavere nå i 2017. Så to interessante spørsmål blir hva slags erfaring har organisasjonene med TM og hvordan måler de at det faktisk har effekt? For å understreke hvor ressurskrevende TM er så er dette sitatet hentet fra Spedisjon.

«bare vi får implementert prosessen helt ut, for det tar 5 - 6 år med en så stor organisasjon som vi har» (Spedisjon)

Alle casene sier de har god erfaring, både at utvikling gir effekt i form av mer kompetanse men også at det er med å endre fokus og mindset. Kommune og Spedisjon gir følgende oppsummering av vurderingen av TM.

«det er ikke bare å skaffe seg talenter, det er også en måte å bygge en organisasjonskultur på, kom hit så skal vi gi deg muligheter» (Kommune)

«Den er god, de prosessene vi bruker innen TM er god. Så er det ikke det at er lett og ikke utfordrende, men det er noen utfordringer som trekker organisasjonen i riktig retning» (Spedisjon)

Når det kommer til å måle effekten av hvor godt TM og hele Talent Management hjulet fungerer i organisasjonen, så svarer alle at dette er ting som blir fanget opp i medarbeidersamtaler. Et av målene med TM er nettopp å klare å beholde de talentene man har ansatt og brukt ressurser på å utvikle. Samtlige informanter svarer at de følger med på hvor mange av de som har vært gjennom de ulike prosessene i TM, som slutter og hvor lang tid etter ansettelse eller utvikling, de klarer å beholde de ansatte. IT, som sier de har utfordringer med å få tak i gode kandidater på grunn av stor etterspørsel i arbeidsmarkedet, har følgende vurdering på hva de anser som vellykket rekruttering.

«mange av de som er ansatt, eller har blitt ansatt, de er her fortsatt og de blir her gjerne i 3 år eller mer og det vil jeg anse som vellykket, for de som kommer ut fra skolen har et snitt på 1 til 2 år på den første arbeidsplanen, så når de blir her lenger og vi er fornøyd med dem, så må vi si at det er et vellykket program, så er det alltid

noen som faller av, det vil det alltid være, men mange av dem er her og blir her og de gir gode tilbakemeldinger på selve programmet» (IT)

Det er ingen funn fra litteraturen som sier noe om denne delen av TM og det kan virke som dette er et fokus det er lett å glemme, og litteraturen fokuserer lite på kostnadselementet og oppfølging i forhold til det. Jeg føler det står i kontrast i forhold til den delen av litteraturen som fokuserer veldig på hvor viktig det er å definere hva talent er og hvilke som skal være med i de ulike delene av programmet. Med bakgrunn som økonom gjør det litt vondt når man glemmer bunnlinsen i dette regnestykket og at man ikke fokuserer på den verdiskapningen som TM kan gi.

Det siste punktet er å se på hvilke nøkkelfaktorer informantene mener er med å gjøre TM til en vellykket prosess i organisasjonen. Stikkord er tillit, tydelighet, bruk av egne prosesser som kobler utvikling til jobbrelevante utfordringer, lederskap og involvering.

«man må ha en tillit, som på mange andre områder, så må man skape den tilliten, og det er ikke noe man kan kreve, det må man jobbe for i fellesskap, så må man ha noen suksesshistorier for hvis man hele tiden blir snakket om, men det skjer ikke noe. Hvis du har muligheter men det aldri skjer noe, så mister man troen, man må ha noen konkrete eksempler og man må bygge gjensidig tillit» (Legemiddel)

«Vi har vært inne på mange av dem allerede, men konteksten er viktig, TM er jo ofte et begrep for store organisasjoner, og det må få attention fra ledelsen og det må være noen som driver det, og driveren kan være 3 delt. HR er typisk fasilitator og ekspert, men så er det igjen den enkelte medarbeider og leder som må være drivkreftene, ledere må bli ansvarliggjort på at du skal drive frem talenter, du kan ikke drive frem for mange, men du skal ha en balanse mellom det, mellom talenter og de som ønsker å ha den jobben slik at du har litt forutsigbarhet, så må du ha attention på toppen, så da er det fire lag, attention på toppen i toppledergruppen og HR, medarbeider og leder, må fungere gjennom hele organisasjonen og den forståelsen tar tid ikke sant, så tid er annen dimensjon du må tenke langsiktig. Så jeg tror det er veldig viktig med et rammeverk» (Spedisjon)

Langsiktighet er viktige aspekter som fremkommer fra empirien. Og langsiktighet ligger hos ledelsen og den strategien de legger opp til. For nettopp her ligger et veldig interessant

krysningspunkt hvor man på den ene siden har uttalte definisjoner og prosesser rundt TM, mens på den andre siden så har man involvering, strategi og utføringen av lederskap. Jeg tror ikke man kan lykkes med det ene uten å ha med seg det andre. Dette er en symbiose og jeg referer til Figur xx Talent Management Hjulet, hvor nettopp strategi er en helt sentral del i denne prosessen. Ledelsesfilosofi og utøvelse av ledelse blir sentralt når man kommer til TM som til syvende og sist handler om oss mennesker. Avslutningsvis så tar jeg med noen betraktninger rundt dette fra HR.

«det som karakteriserer mange av ledergruppene er de er veldig teknisk tenkende, og det er ikke alltid at det sitter en HR direktør der heller, men ofte så ser man at noen av disse HR direktørene er veldig teknisk også de også, jeg mener at mange HR avdelinger nesten ikke jobber med mennesker, man sier at man gjør det, men man jobber med systemer rundt menneskene men jobber faktisk ikke med hva som skjer i relasjonene på en ordentlig måte og det er der gullet ligger da» (HR)

«Og hvis ikke du selv kjenner deg selv som menneske hva er dine positive sider og hva er dine utfordringer, så er det også vanskelig å sette seg inn i andres følelser og hvordan de har det» (HR)

«det som mangler på veien er faktisk å ha forståelse for hva som skjer i relasjoner mellom mennesker. For der skiller du på en måte klinten fra hveten. De som virkelig er gode på dette forstå hva det faktisk dreier seg om, det handler om mennesker» (HR)

For å sitere HR på dette, så kan jeg være enig at det er her «gullet» ligger. Litteraturen fokuserer ensidig på definisjoner, roller og prosesser, men for lite på de menneskelige aspektene og utøvelsen av ledelse. Det kan være at man er for opptatt av å lede og at man glemmer å utøve ledelse. Det er enklere å bruke de engelske uttrykkene for å klargjøre forskjellen. Det er ofte for mye *management* og for lite *leadership* blant ledere.

5. Konklusjon og avslutning

I dette kapittelet vil oppgavens konklusjon bli presentert. Forslag og kommentarer til videre forskning på temaet vil også bli presentert sammen med oppgavens relevans for andre organisasjoner.

5.1 Introduksjon

Problemstillingen ble formulert som

«Hvordan forstås og praktiseres Talent Management i organisasjoner»?

Funn fra litteraturstudiet viste at temaet har fått stor oppmerksomhet fra forskere de siste ti-årene, men at temaet fortsatt er under utvikling og at det mangler klare definisjoner blant annet på hva man definerer som talent. Forskningsspørsmålene er med på å besvare problemstillingen. Disse er:

1. Hva menes med talent?
2. Hva er innholdet i et Talent Management Program?
3. Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent, utformingen og praktisering av Talent Management programmer?

For å besvare spørsmålene ble det benyttet eksplorativt, multi-case design med semi-strukturert intervju.

5.2 Hva menes med talent?

Det første forskningsspørsmålet er med på å danne grunnlaget for hvilken filosofi organisasjonen har og dermed er det med på å påvirke resten av prosessen.

Hovedfunn fra litteraturen viser to hovedkategorier på definisjon, *medfødt* eller *tilegnet*. Så passer ikke denne polariseringen alle, slik at flere forskere referer til de kombinasjon av disse som et tredje alternativ. Et annet aspekt på talent som er basert på hvordan man definerer talent, er i forhold til om man vurderer talent som noe unikt som svært få individer har eller om man vurderer talent som noe alle har. Vi får da det som kalles en *eksklusiv*- eller en *inkludert filosofi*. På kontinuumet mellom medfødt og tilegnet, så finner man alle varianter, noe også empirien viser til. De som mener det er en kombinasjon legger vekt på at talent er et

potensiale som må utvikles for å bli realisert. Det som avviker fra litteraturen er at definisjonene på talent er tydelig hos informantene som deres personlige oppfattelse, men når jeg spør om hvordan organisasjonen definerer talent, så svarer bare tre at de har en klar definisjon på hva et talent er for denne organisasjonen. Litteraturen er tydelig på hvor viktig det er å vite hva man skal se etter og at det er tydelig definert. Mangel på definisjon kan fort føre til at både rekrutteringsprosessen, men også den løpende vurderingen man gjør av ansatte gjennom året, baseres på subjektive kriterier og vurderinger.

5.3 Hva er innholdet i Talent Management programmet?

Forskningsspørsmål 2 tar sikte på å avklare hva organisasjonene legger i begrepet TM, hvilke deler av Talent Management Hjulet de bruker og hvordan definisjonen fra forskningsspørsmål 1 er med på å prege innholdet. Litteraturen beskriver TM først og fremst som et verktøy for å rekruttere og utvikle talenter. Svarene fra empirien viser at ikke alle har den samme definisjonen av hva et TM program skal inneholde. Kun to svarer at de bruker hele Talent Management Hjulet og disse to er blant de hvor organisasjonen har definert hva de mener er talent. De har derimot avvikende syn på hva talent er og hvilken filosofi i forhold til å inkludere de ansatte i TM. At ikke alle bruker TM mer systematisk i selve rekrutteringen er et tankekors. Selv om noen få akademikere i enkelte artikler har hevdet at slik TM praktiseres, så kan man nesten velge den definisjonen man selv vil, så er ikke dette i samsvar med Konklusjonen på dette forskningsspørsmålet er at innholdet i TM avviker fra teori, men ser ut til å stemme med hva forskere har observert av praktisk gjennomføring, og da først og fremst i USA. Jeg tenker at en årsak kan være at Talent Management er forholdsvis nytt i Norge, selv om det er godt kjent blant HR ressurser, så tror jeg at mange ledergrupper ikke har fått det samme fokus på dette i Norge som internasjonale undersøkelser viser.

5.4 Hvordan praktiseres Talent Management Programmer?

Det siste forskningsspørsmålet skal være med på å besvare hvordan de ulike casene forstår og praktiserer TM, basert på definisjon og filosofi og også hva de legger av funksjoner i TM Hjulet. Som nevnt i analysen og under konklusjonen på forskningsspørsmål 1, så vil definisjoner være med på å påvirke resten av prosessene med TM. Funn fra litteraturen gir

klare innspill på at *rekruttering, utvikling og beholde talenter* er hovedelementene med Talent Management, mens analysen av empirien viser at kun noen få bruker alle disse elementene.

Rekrutteringen er selve starten på en prosess som skal gi både den ansatte og organisasjonen mulighet til å realisere sine mål. At det for enkelte ikke er en større del av TM kan bety at prosessen ikke gir den merverdien som potensielt ligger der.

Utvikling blir av alle beskrevet som en viktig og vesentlig del av TM. Det gjelder både utvikling av nyansatte, men også utvikling av eksisterende ansatte. Noen av informantene svarer at de bruker succession planning aktivt og ser på det som en god mulighet til å kunne utvikle egne ansatte og dermed rekruttere internt.

Å beholde talenter vil kunne sies å være målet på hele prosessen. Etter å ha brukt mye tid og ressurser på å ansette og utvikle, vil hele investeringen være bortkastet hvis talentet velger å slutte i organisasjonen før man har fått noen avkastning på investeringen. Jo lenger man klarer å holde på talentet, jo mer vellykket må man kunne si at rekruttering har vært.

Funn fra empirien viser også at det er mangel på måling og tydelige mål-tall. Det er ingen tydelige mål på om rekruttering, utvikling eller performance management gir noen klar effekt, enten det er snakk om KPI eller andre målbare parametere. Det kan fort bli veldig subjektivt og man kan risikere at gapet mellom Espoused theory og in-use theory blir for stort. Flere av informantene beskriver at den eneste målingen de har å basere seg på, er gjennom medarbeidersamtaler. Samtidig så kan en medarbeidersamtale fort bli oppfattet som veldig byråkratisk og at hele prosessen er påtatt. Å velge å bruke dette verktøyet som eneste indikasjon på måloppnåelse, vil ikke nødvendigvis gi organisasjonen det hele bildet av virkeligheten.

5.5 Konklusjon

Ved å trekke frem hovedpunktene fra litteraturen og sammenligne med funn fra analysen av empirien, så er det noen klare elementer som skiller seg ut. Det kan være ting som tyder på at Talent Management fortsatt er et forholdsvis nytt begrep i Norge og at enkelte organisasjoner plukker ut deler av Talent Management Hjulet, kaller det for en TM prosess, og dermed kan gå glipp av den merverdien som TM kan være med på å gi organisasjonen. Jeg starter oppgaven med å beskrive hvordan begrepet Talent Management oppstod gjennom boken

«The War for Talent». Den ble i sin tid skrevet på bakgrunn av at store bedrifter erfarte at det ble en knapphet på talenter og at talentfulle medarbeider ville være et viktig konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Det er ingen funn i empirien som indikerer at denne sentrale faktoren i Talent Management ligger til grunn for at casene som er med i denne studien har valgt å bruke TM.

Det er derfor mulig å konkludere med at norske organisasjoner har tilpasset definisjonen og praktiseringen av Talent Management, og at de samtidig mangler verktøy og prosesser for å måle og følge opp effekten. Det er videre grunn til å anta at det ligger et stort urealisert potensiale for disse virksomhetene dersom de hadde gjort små justeringer på sine Talent Management programmer og klart å utnytte helheten. De ulike delene av Talent Management Hjulet påvirker hverandre og driver de ulike prosessene videre.

Talent utgjør halvparten av Talent Management. Hvis du tar bort Talent, sitter du igjen med Management. Alt for mange norske ledere praktiserer Management, mens de burde fokusert mer på Leadership.

5.6 Videre forskning

Denne studien av Talent Management er en av de første som er utført på norske virksomheter og den har vært med på å belyse hvordan man tilnærmer seg TM i ulike typer bransjer og organisasjoner. Studien har avdekket noen områder som bør være aktuelle for videre forskning.

Et av områdene er allerede belyst under kapittel 3 og handler om valg av virksomhet og informanter. Det er tatt et valg om maksimal spredning, men det kan være interessant å sammenligne virksomheter fra samme bransje, både for å se hvordan de definerer talent, men også hvordan de praktiserer TM. Et annet element er valg av informanter, det kan også være aktuelt å intervju ulike informanter fra samme organisasjon, både ledere og ansatte som er deltagere i et TM program.

Litteratursøket viser også at det er lite forskning på om talent kan være noe mer enn bare egenskap eller potensiale, kan det ligge flere lag med betraktninger der? Det kan være om talent er knyttet til alder, kjønn, utdanning eller type jobb.

Et annet område er overførbarheten og tilpasningen til norske forhold som studien har avdekket. Klarer norske virksomheter å tilpasse TM til en norsk setting og fortsatt realisere effekten?

Funn fra litteraturen bekrefter hvor avgjørende strategi og kultur er for effektiv TM. Dette sammen med det økte fokuset TM får blant toppledere i andre land, kan være en interessant problemstilling for videre forskning.

Fra et HR perspektiv vil en analyse av effektiviteten av TM basert på klare måle-indikatorer være aktuell. Hvilken effekt har TM på rekruttering og det å beholde talenter?

5.7 Studiens relevans

Studien har identifisert og belyst en rekke aktuelle temaer innen Talent Management som kan være interessant for andre virksomheter. Både litteraturstudiet og analysen gir et godt innblikk i teorien og praktiseringen. Studiens sterke sider har vært et godt innblikk i teoriene og metodisk oppbygning. Analysen har vært detaljert og gitt både individuell innsikt men også sammenlignet på kryss av casene. Studiens svake sider har vært oppgavens begrensning i forhold til tid og ressurser. Det har hatt påvirkning på utvalget og videre forskning er anbefalt.

Litteraturliste

Adamsen, B. (2014) Do We Really Know What the Term “Talent” in Talent Management Means? — And What Could Be the Consequences of Not Knowing? *Philosophy of Management*, 13 (3), s. 3-20.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012) Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55 (6), s. 609-616.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011) Why we hate performance management— And why we should love it. *Business Horizons*, 54 (6), s. 503-507.

Al Ariss, A., Cascio, W. F. & Paauwe, J. (2013) Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49 (2), s. 173-179.

Argyris, C. (1957) *Personality and Organization*. New York, Harper Collins.

Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, s. 115.

Asplund, K., Bolander, P. & Werr, A. (2014) Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context – The Swedish Case. Stockholm School of Economics.

Ayres, L., Kavanaugh, K. & Knafl, K. A. (2003) Within-Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis.

Berg, M. E. (1993) *Organisasjonsutvikling : metoder og teknikker*. Oslo, Bedriftsøkonomens forlag.

Berg, O. T. (2014) Organisasjonsteori. 27.10.2014 utg. Store Norske Leksikon.

Birkeland, K. & Bakke, L. (1968) *Mål og vekt : ordbok over måleenheter, med omregningsfaktorer og -tabeller*. Oslo, Cappelen.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013) *Reframing Organizations : Artistry, Choice, and Leadership (5th Edition)*. Somerset, Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.

Brogan, J. W. (2011) Exonerating Frederick Taylor: after 100 years, mythology sometimes overshadows a master's teachings. *Industrial Engineer*, 43 (11), s. 41.

Buchner, T. W. (2007) Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. Routledge.

Cappelli, P. (2008) Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86 (3), s. 74.

Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014) Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. 1 (1 1), s. 305-331. doi: <10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.

Chambers, E. G. et al. (1998) The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, s. 1-8.

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), s. 304-313.

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2013) Commentary on: "Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management". *Human Resource Management Review*, 23 (4), s. 322-325.

Collings, D. G., Scullion, H. & Dowling, P. J. (2009) Global staffing: a review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), s. 1253-1272.

Csikszentmihalyi, M. (2004, Feb.2004) *Flow, the secret to happiness*. [Internett]. TED. Tilgjengelig fra: <https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=en>.

Csikszentmihalyi, M. (2008a) *Flow : the psychology of optimal experience*. New York, Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (2008b) *Selvets utviklings, Evolution, Flow og det gode samfund*, Harper Collins Publishers.

Csikszentmihalyi, M. et al. (1994) Talented Teenagers - The Roots of Success and Failure. *British Journal of Educational Studies*, 42 (3).

Dahlke, A. (2012) *Business Succession Planning For Dummies*. Hoboken, Wiley.

Dries, N. (2013) The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), s. 272-285.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforl.

Fallan, E. et al. (2015) Bruk av balansert målstyring i norske kommuner.

Festing, M., Schäfer, L. & Scullion, H. (2013) Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), s. 1872-1893.

Fritzner, J. (1893) *Ordbog over Det gamle norske sprog*. Christiania, Universitetet i Oslo.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013) What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23 (4), s. 290-300.

Gallardo - Gallardo, E. (2013) What do we actually mean by talent in business? Does it really matter? , Universitat De Barcelona.

Google. (u.å.). [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.google.no/?gws_rd=ssl#q=talent+management> [Lest 21.02.2017].

Google_Scholar. (2017). [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://scholar-google-no.eazy.uin.no/scholar?hl=no&q=talent+management&btnG=>>> [Lest 30.04.2017].

Herzberg, F. (2003) One more time: how do you motivate employees? 1968. *Harvard business review*, 81 (1), s. 87.

Holdt Christensen, P. & Foss, N. J. (2011) Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14 (3), s. 42-48.

Hutchinson, S. (2013) *Performance Management : Theory and Practice*. London, CIPD.

Jankowicz, A. D. (2005) *Business research projects*, Cengage Learning EMEA.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johnson, P. & Duberley, J. (2000) *Understanding Management Research : An Introduction to Epistemology*. London, SAGE Publications.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Kvale, S. et al. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg., 2. oppl. Oslo, Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforl.

Ledford, G. E., Benson, G. & Lawler, E. E. (2016) Aligning research and the current practice of performance management. *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (02), s. 253-260.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006) Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), s. 139-154.

Lomheim, S. & Nordby, T. (2013) *Adam og Eros : ord og uttrykk i bibel og mytologi*. Oslo, Dreyer.

Maslow, A. H. (1970) *Motivation and personality*. 2nd ed. London, Harper & Row.

Mattone, J. (2013) *Powerful Succession Planning*. New York, AMACOM.

McDonnell A., C. D., Mellahi K, Schuler R. (2017) Talent Management: a systematic review and future prospects. *European J. International Management*, 11 (1), s. 86-128.

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforl.

Merriam, S. B. (2009) *Qualitative research : a guide to design and implementation*. [3rd] rev. and expanded ed. San Francisco, Calif, Jossey-Bass.

Meyers, M. C. & van Woerkom, M. (2013) The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49 (2), s. 192-203.

Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Dries, N. (2013) Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23 (4), s. 305-321.

Michaels Ed, H.-J. H., Axelrod Beth. (2001) *The War for Talent*. Boston, Harvard Business Review.

Miner, J. B. (2005) *Organizational behavior 1: essential theories of motivation and leadership*, M.E. Sharpe, Inc.

NHO. ([Internett]). Tilgjengelig fra: <<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/SMB/2015/fakta-om-norske-smb-bedrifter/>> [Lest 15.04.2017].

Nordbø, B. (2016) Norsk Språkhistorie. *Store Norske Leksikon*.

Oxford_English_Dictionary. "talent, n.". Oxford University Press.

Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (2007) *Great Writers on Organizations : The Third Omnibus Edition*. 3rd ed. Farnham, Ashgate Publishing Ltd.

SAOB. *Svenska Akademiens Ordbok*. Lund, Sverige, Svenska Akademien.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow, Pearson.

Schein, E. H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo, Mercuri media forl.

Schäfer, L. (2014) *Context-Oriented Perspectives on Talent Management*. Ph.D Doctoral Dissertations, ESCP Europe. Tilgjengelig fra: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201407299012>> [Lest 28.03.2016].

Scullion, H. & Collings, D. (2011) *Global talent management*, Routledge.

Smith, M. K. (2001, 2013) Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *The encyclopedia of informal education*.

SSB. ([Internett]). Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2017-01-20?fane=tabell#content>> [Lest 20.01.2017].

Stahl, G. K. et al. (2007) Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.

Stake, R. E. (1978) The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher*, 7 (2), s. 5-8.

Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif, Sage.

Strack, R. et al. (2014) Creating People Advantage 2014-2015. How to set up great HR functions: Connect, prioritize and impact. *The Boston Consulting Group and World Federation of People Management Associations*.

Tansley, C. (2011) What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), s. 266-274.

Tansley, C. et al. (2007) Talent management: Strategies, policies and practices. *London: Chartered Institute of Personnel and Development*.

Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010) Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45 (2), s. 122-133.

Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013) A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), s. 1744-1761.

Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Tomany, A. (2016) *Identification of the conditions required within an organisation for a talent management strategy to successfully be put in place*. Phd, Cranfield University. Tilgjengelig fra: <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/9928>>.

TU. (2013). [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.tu.no/artikler/sa-mye-koster-det-a-rekruttere-en-ny-kollega/234543>> [Lest 18.05.2017].

Van Arensbergen, M. T. P. (2015) A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44 (2), s. 182-199.

Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*. 5th ed. Los Angeles, Calif, SAGE.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

Jeg innleder intervjuet med å takke for at jeg får anledning til å gjennomføre et intervju og at det har stor betydning for min studie og kvaliteten på masteroppgaven.

Jeg gir en kort introduksjon om min masteroppgave og temaet jeg skriver om. Videre informerer jeg om hvordan et typisk intervju kan forløpe og hvordan jeg stiller spørsmål for å få frem så detaljerte svar jeg ønsker.

Jeg vil også spørre om det er OK at jeg tar opp samtalen på en mobilenhet slik at jeg kan transkribere intervjuet og analysere i etterkant.

Jeg vil fremholde viktigheten av åpne, ærlige svar/diskusjoner under intervjuet.

Minne om at intervjuet er frivillig og at intervjuobjektet når som helst kan trekke seg uten å oppgi grunn.

Alt kan anonymiseres og behandles konfidensielt hvis ønskelig.

Godkjenning fra personvernombudet.

Innledende spørsmål

Navn

Utdannelse

Stilling

Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen

Tidligere posisjoner

Har du jobbet med TM i andre organisasjoner

ORGANISASJONEN	
Kan du fortelle om denne organisasjon?	
	Nasjonal/Internasjonal
	Marked(er)
	Kompetanse(r)
	Teknologi
	Utfordringer på kort og lang sikt
	Strategi, kort og lang sikt
	Rekrutteringssituasjon
	Eierskap, privat/børs

TALENT	
Hvordan vil du beskrive hva «talent» er?	Hva baserer du din definisjon på?
	- Teori?
	- Kan du nevne noen ulike teoretiske retninger/filosofier?
Brukes det en definisjon på «talent» i denne organisasjonen?	Kan du beskrive hvordan/hvorfor man har valgt denne definisjonen?
	Har dere flere typer definisjon basert på ulike kompetansekrav/type stilling?
	AVKLAR:
	-Eksklusiv/Medfødt
	-Eksklusiv/Potensial
	-Inklusiv/intet spesielt fokus på utvikling
	-Inklusive/alle får utvikling
Hvilke begreper blir brukt for ulike kategorier ansatte?	-high performers -nøkkel personer -andre?

UTVIKLING	
Kan du beskrive hvordan dere utvikler ansatte?	-Eksklusiv
	-Inklusive
Basert på definisjon	- Hvordan læres nyansatte opp?
	- Hvordan bestemmes det hvilke ansatte som får delta på utviklingsprogrammer?
Kan du si noe om erfaringen dere har med -	- Opplæring?
	- Utvikling?
Hvordan vil du beskrive situasjonen hvor ansatte kan utvikle seg optimalt	- Basert på FLOW

Hvilke tilbakemeldinger får dere fra ansatte som har deltatt?	- Opplæring?
	- Utvikling?
Hvordan måler dere effekten av dette?	- Opplæring?
	- Utvikling?

TALENT MANAGEMENT	
Hva menes med TM hos dere?	Definisjon Hvilke deler av TM er i bruk? -TM, Perf.Mgnt, Succession Plan...
Hvordan praktiseres det?	-Strategi -Hvilke områder i organisasjonen?
Hvilke erfaringer har dere med TM?	-Positive erfaringer -Negative erfaringer
Hvordan evalueres praktiseringen og erfaringen med TM?	-Tallfestet/ROI -KPI -Antall ansatte som slutter?
Hvilke tanker gjør du deg om TM i en norsk «setting»	-Er det ulike deler av TM programmet som er vanskeligere i forhold til norsk kultur?
Hva slags tilbakemeldinger får dere fra de ansatte?	-De som deltar i TM programmet -De som IKKE deltar

LEDELSE	
Hvordan vil du beskrive TM opp mot selskapets strategi?	
Hva slags oppfølging har toppledelsen av TM prosessen?	
Basert på hvordan dere definerer talent, hvordan vil du beskrive ledelsesfilosofien/menneskesynet i din organisasjon?	

Avslutning	
Hva mener du er de(n) viktigste faktore(n)e for å lykkes med TM	
Hvordan er TM koblet til karriereutvikling, kompetanseutvikling, innovasjon og andre HR-temaer?	
Har du andre refleksjoner eller kommentarer til temaet eller diskusjonen som ikke har blitt belyst?	

Vedlegg 2 Informasjon til deltagere i forskningsprosjektet

Informasjon om deltakelse i forskningsprosjektet.

«Hvordan forstås og praktiseres Talent Management i organisasjoner?»

I forbindelse med mitt MBA studium ved Handelshøyskolen på Nord Universitet, ønsker jeg å se på Talent Management i ulike organisasjoner. Selv med stort fokus på Talent Management (TM) de siste 20 årene og med stadig mer forskning, så lykkes ikke alle organisasjoner med TM. Hvordan kan organisasjoner og bedrifter utnytte TM til å tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle medarbeidere. De bedriftene som lykkes med å utvikle og beholde sine talenter, hvilke strategiske og operasjonelle grep har de tatt, og hvordan påvirker definisjonen av talent TM programmet?

Problemstillingen vil bli besvart med forskningsspørsmålene:

1. Hva menes med talent?
2. Hva er innholdet i et Talent Management Program?
3. Hvordan påvirker organisasjoners definisjon av talent utformingen og praktisering av TM programmer?

For å undersøke dette ønsker jeg å foreta individuelle intervjuer av aktuelle informanter som har erfaring innen TM. Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter, og det kan også være aktuelt med oppfølgingsintervjuer eller spørsmål.

Deltakelsen i studiet er frivillig og informantene har anledning til å trekke seg når som helst uten å måtte oppgi grunn.

Opplysningene i intervjuene vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt hvis ønskelig.

Som hjelpemiddel under intervjuene vil jeg bruke en digital opptager for å sikre meg alle opplysninger som fremkommer under intervjuet.

Samtykke til deltakelse i studiet.

Jeg bekrefter å ha mottatt informasjon om studien og er villig til å delta.

Sted/Dato

Signatur