

Top-talents med förväntningar

- En kvalitativ intervjustudie om att leda i spänningsfältet mellan performance management och top-talents på ett managementkonsultbolag

Abstract

This paper aims to outline leaders' experiences of managing consultants from their company's performance management system. The study was conducted by qualitative interviews with senior managers and HR professionals within a management consulting firm. The aim was to describe the company's performance management system, their consultants and the challenges of leading in this context. The theoretical framework consists of previous research in leadership, performance management and management consulting. Within these research areas the authors identify a knowledge gap in leaders' perspectives on managing top-talents with performance management systems in the management consulting industry. The results show that leaders describe their consultants as top talents and that the challenges are derived from consultants' expectations of (1) rapid career, (2) good results and assessments and (3) clear and consistent feedback. With support from empirical data and previous research this paper presents suggestions on how these challenges can be managed. These suggestions concern the communication between leaders but also the communication between leaders and consultants.

Keywords: *Top-talents, Leadership, Performance Management, Management Consulting, Career*

Antal ord: 11650

Författare: Emelie Westberg, 22511 och Ludvig Bergander, 22491

Handledare: Carina Beckerman

Juni 2014

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som med sin tid, sin expertis och sitt engagemang gjort det möjligt att genomföra denna uppsats. Först och främst vill vi tacka Managementkonsultbolaget och vår kontaktperson som låtit oss genomföra studien. Det har varit en ära att få vara de första att skriva en kandidatuppsats om er!

Tack till vår handledare Carina Beckerman för vägledning. Tack till Andreas Werr, Frida Pemer och Ingalill Holmberg vid Handelshögskolan för hjälp med litteratursökning.

Tack till Johan och Carolina för stöd och hjälp!

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Syfte och frågeställningar	7
3. Metod.....	8
3.1. Forskningsansats	8
3.2. Val av metod	8
3.2.1. Urval av bolag	8
3.2.2. Urval av intervjupersoner	9
3.2.3. Genomförande av intervjuer.....	10
3.3. Analysmetod och strukturering av empirin.....	12
3.4. Metoddiskussion	12
4. Teoretiskt ramverk	15
4.1. Sökprocessen	15
4.2. Performance management.....	16
4.2.1. Fördelar och utmaningar med performance management	16
4.2.2. Signalteori-perspektiv på performance management	17
4.2.3. Career concept model	18
4.3. Managementkonsultbranschen	18
4.3.1. Branschens viktigaste resurs.....	19
4.3.2. Rekrytering till branschen	19
4.4. Ledarskap i managementkonsultbranschen	19
4.4.1. Ledarskap i kunskapsföretag	19
4.4.2. Identitetsstyrning i kunskapsföretag.....	20
5. Empiri.....	21
5.1. Presentation av intervjupersonerna	22
5.2. Performance management-modellen på Managementkonsultbolaget	22
5.2.1. Karriärstegen	23
5.2.2. Bedömning och feedback	23
5.2.3. Performance manager	24
5.2.4. Engagement manager	24
5.2.5. Leadership forum.....	24
5.3. Konsulterna på Managementkonsultbolaget.....	25
5.4. Ledares utmaningar	26

5.4.1.	Förväntningar på snabb karriär	27
5.4.2.	Förväntningar på goda resultat och bedömningar	28
5.4.3.	Förväntningar på tydlig och enhetlig feedback	29
6.	Analys	32
6.1.	Managementkonsultbolagets performance management-modell	32
6.2.	Managementkonsultbolagets konsulter	33
6.2.1.	Rekryteringsprocesser	33
6.2.2.	Urvalskriterier	33
6.2.3.	Kulturbyggande	34
6.3.	Ledares utmaningar	34
6.3.1.	Förväntningar på snabb karriär	34
6.3.2.	Förväntningar på goda resultat och bedömningar	35
6.3.3.	Förväntningar på tydlig och enhetlig feedback	36
6.3.4.	Hur kan dessa utmaningar hanteras?	37
6.3.4.1.	Snabb karriär	37
6.3.4.2.	Goda resultat	38
6.3.4.3.	Tydlig feedback	38
7.	Slutsats.....	40
8.	Diskussion	43
8.1.	Trovärdighet och generaliserbarhet.....	43
8.2.	Forskningsbidrag.....	44
8.3.	Implikationer för praktiken	45
8.4.	Förslag på vidare forskning.....	45
9.	Referenser	46
9.1.	Primära källor	46
9.2.	Sekundära källor	46
9.2.1.	Böcker.....	46
9.2.2.	Vetenskapliga artiklar	47
10.	Appendix.....	49
10.1.	Intervjumall 1	49
10.2.	Intervjumall 2	50
10.3.	Intervjumall 3	50

1. Inledning

“De juniora konsulterna är som övermotoriserade fordon, kapacitet utan erfarenhet.

Chassit klarar inte kurvorna.”

- Senior manager på Managementkonsultbolaget

Personalens kunskap och kompetens är managementkonsultbranschens främsta kapital (Alvesson, 2004). Det är ett av skälen till varför det under flera årtionden skett offensiva satsningar hos dessa bolag till att rekrytera, behålla och utveckla den mest högpresterande personalen (eng. top-talents¹) (Pfeffer, 1994). Managementkonsultbolag har dessutom gjort detta till en varumärkesfråga, där rekryteringsprocessen i sig har blivit ett sätt för aktörer att positionera och profilera sig (Armbrüster, 2006).

Sedan ett par decennier har performance management vuxit fram som en viktig aktivitet för bolag för att öka sin lönsamhet och effektivitet, baserat på idén att personalens utveckling har stor betydelse för bolagets framgång (Armstrong, 2000; Molleman & Timmerman, 2003). Idéerna har både hyllats och kritiserats och kritiken har bland annat behandlat frågan om hur ledarnas situation påverkas av ett ökat fokus på karriär och personalutveckling (Holloway, Francis & Hinton, 1999; McDonald & Smith, 1995).

Performance management har inte minst fått genomslag i managementkonsultbolag, i vilka personalens utveckling och karriär är grunden för att nå framgång. Karriärstegen är flitigt använd i konsultbranschen (Roberts, 2001) och är man en kompetent och driven konsult förväntas man göra snabb karriär. “Up or out” är ett vedertaget begrepp i organisationer där du förväntas klättra, inte minst i managementkonsultbranschen (Armbrüster, 2006).

I en bransch med en så utbredd användning av performance management-modeller och som i så stor utsträckning rekryterar top-talents blir frågan särskilt angelägen om ledarnas situation eftersom ledarna är viktiga för både modellen och konsulterna. Både performance management och rekrytering av top-talents har erkända fördelar och befruktar varandra (Armstrong, 2000; Molleman & Timmerman, 2003; Armbrüster, 2006), men vilka utmaningar ställs ledaren inför i spänningsfältet mellan dessa två? Frågor som handlar om

¹ Detta begrepp kommer att användas i uppsatsen

performance management, top-talents och managementkonsultbranschen har berörts i tidigare forskning, men det saknas fortfarande en samlad bild av hur kombinationen av dessa tre fenomen påverkar ledarskapet². Denna uppsats kommer därför att studera ett europeiskt managementkonsultbolags ledares beskrivningar av dess performance management-modell, dess konsulter samt de utmaningar som ledarna ställs inför i detta ledarskap.

Det studerade företaget (fortsättningsvis kallat Managementkonsultbolaget) har en historia som sträcker sig tillbaka till början av 1900-talet. Idag är det ett av Europas ledande managementkonsultbolag med flera tusen medarbetare och verksamhet i ca 20 länder världen över³. Bolaget är partnerägt och den svenska enheten, i vilken de ledare som studeras i denna uppsats är verksamma, består av ca 60 konsulter.

² Se teoretisk referensram nedan

³ Enligt Managementkonsultbolagets webbplats

2. Syfte och frågeställningar

Med bakgrund i den identifierade kunskapsluckan för ledarskapets upplevelser av att leda top-talents i managementkonsultbolag är syftet med uppsatsen att beskriva några av Managementkonsultbolagets⁴ seniora ledares upplevelser av att leda konsulter utifrån företagets performance management-modell.

För att få en helhetsbild av de seniora ledarnas upplevelser studerar uppsatsen tre forskningsfrågor där de två första syftar till att rama in och ge förståelse för de utmaningar som studeras i den tredje frågan⁵:

- *Hur beskrivs Managementkonsultbolagets performance management-modell?*
- *Hur beskrivs de konsulter som rekryteras till Managementkonsultbolaget?*
- *Upplever ledarna några utmaningar i att leda konsulterna utifrån bolagets performance management-modell och hur kan de i sådant fall hantera dessa utmaningar?*

⁴ Mer specifikt Managementkonsultbolagets svenska enhet

⁵ Ytterligare motivering till de två första frågeställningarna berörs i metodavsnittets sista stycke (se nedan)

3. Metod

För att bäst besvara studiens syfte och frågeställningar beskrivs, motiveras och diskuteras i följande avsnitt studiens ansats, metod och tillvägagångssätt.

3.1. Forskningsansats

Som nämnts i inledningen har en kunskapslucka identifierats i hur kombinationen av performance management och top-talents påverkar ledarskapet i managementkonsultbranschen. Med detta som bakgrund genomfördes insamling av empiri och teori i växelverkan för att under studiens gång kunna göra korrigeringar när nya upptäckter gjordes. Som utgångspunkt i studien var fokus på det empiriska materialet och utifrån det eftersträvades att utveckla den befintliga teorin. Teori och empiri insamlades således till en början brett för att utifrån de mönster som framträdde i intervjuerna begränsa urvalet av teori och det fortsatta insamlandet av empiri. Studiens ansats kan således sägas vara abduktiv till sin natur då analysen baseras på studier av tidigare forskning med syftet att identifiera mönster i denna uppsats insamlade empiri (Alvesson & Skoldberg, 2008). Forskningsprocessen har därmed, enligt Alvesson och Skoldbergs (ibid) rekommendationer, bestått av en växelverkan mellan teori och empiri som tolkas i ljuset av varandra för att försöka undvika ensidig tolkning av empirin och teorin.

3.2. Val av metod

Som syftet är formulerat, att få beskriva några av Managementkonsultbolagets ledares upplevelser av att leda konsulter utifrån företagets performance management-modell, har en kvalitativ metod valts. Detta eftersom studien söker en djupare förståelse av intervjupersonernas upplevelser, snarare än en bred och ytlig sådan (Kvale & Brinkmann, 2009). Med en kvalitativ intervjumetod möjliggörs för intervjupersonerna att fråga vad som menas med en intervjufråga och intervjuaren kan ställa följdfrågor, vilket inte hade varit möjligt vid exempelvis en kvantitativ enkätstudie (ibid).

3.2.1. Urval av bolag

Genom att läsa tidigare kandidatuppsatser som studerat managementkonsultbolag har författarna fått intrycket att det på grund av tungt belastad personal kan vara svårt att få access till intervjupersoner för studier på kandidatnivå. Av den anledningen valdes att via personliga nätverk ta kontakt med en bredd av människor på denna typ av bolag med hopp

om att någon skulle visa intresse. Vid kontakt med potentiella bolag informerades om att uppsatsen ämnar studera ledarskap och att intervjuer med seniora ledare önskades. Utifrån dessa instruktioner visade Managementkonsultbolaget intresse för att delta. Ett annat bolag visade också intresse, men då Managementkonsultbolaget snabbt gav tillgång till seniora ledare och att det bedömdes vara större chans att få tillgång till tillräckligt med intervjupersoner hos Managementkonsultbolaget föll valet på dem.

3.2.2. Urval av intervjupersoner

Samtliga av studiens intervjupersoner har av en kontaktperson på Managementkonsultbolaget tillfrågats att delta. Kontaktpersonen har utifrån givna instruktioner om att uppsatsen ämnar studera ledarskap och önskemålet om att intervjua seniora ledare föreslagit intervjupersoner. Seniora ledare valdes då dessa har längre erfarenhet av ledarskap i bolaget och med antagandet att de på grund av sina höga positioner vågar vara mer öppna och kritiska i sina svar, jämfört med mer juniora ledare. Urvalet av intervjupersoner har begränsats till den svenska enheten för att undvika språkförbistring, underlätta empiriinsamling och minska risken för eventuella kulturella skillnader mellan intervjupersonerna.

Studien kan delas in i två faser där vi i första fasen fick tillgång till fyra intervjupersoner som intervjuades utifrån intervjumall 1⁶. Redan tidigt i första fasen trädde ett tydligt mönster fram i intervjupersonernas svar där de utmaningar som ledarna beskrev kunde härledas till ett spänningsfält mellan top-talents och performance management-modellen. I andra fasen fick vår kontaktperson därför instruktioner om att vi önskade fler intervjupersoner och att dessa skulle ha god insikt i bolagets performance management-modell. Då modellen är konfidentiell gavs i de första intervjuerna begränsade beskrivningar av denna. För att ytterligare fördjupa och verifiera dessa beskrivningar efterfrågades därför även intervjuer med HR-personal, då dessa enligt första fasens intervjuer ansvarar för personalens utveckling⁷ och därmed har god kunskap i modellens utformning. Primära syftet med att intervjua HR-personalen var därför att utifrån givna förutsättningar få bästa möjliga empiriska grund att kunna tolka de resterande ledarnas intervjusvar och besvara studiens frågeställningar. Därför användes intervjumall 3⁸ vid dessa intervjuer, då denna primärt berör dessa teman. Till övriga intervjuer i studiens andra fas justerades intervjumallen till

⁶ Se appendix

⁷ Vilket är syftet med performance management, se avsnittet teoretisk referensram

⁸ Se appendix

intervjumall 2⁹ som jämfört med första intervjumallen smalnats av till förmån för större djup i de teman där vi identifierade mönster i första fasens intervjuer.

Som tidigare nämnts trädde tidigt i studien tydliga mönster fram i de seniora ledarnas beskrivningar. Även deltagarna från HR-avdelningen bekräftade resultatet från intervjuerna med de övriga deltagarna, varför det, redan efter åtta genomförda intervjuer, upplevdes en mättnad vad gäller empirins bredd och djup i relation till forskningsfrågan och det empiriska fenomen som studeras. Kvale och Brinkmann (2009) kallar detta fenomen för lagen om avtagande avkastning som innebär att det bortom en viss punkt ges allt mindre ny kunskap med fler intervjupersoner, varför denna uppsats empiriinsamling kunde avslutas efter åtta genomförda intervjuer.

3.2.3. Genomförande av intervjuer

Inför intervjuerna informerades intervjupersonerna om studiens övergripande syfte, vilket Kvale och Brinkmann (2009) menar är viktigt inför en intervju med hänsyn till informerat samtycke. Studien diskuterades dock inte i detalj med avsikten att inte påverka eller begränsa deltagarnas svar. Innan intervjun klargjordes att studien om så önskas kan anonymiseras, med syfte att skapa en känsla av trygghet och för att undvika socialt önskvärda svar som inte stämmer överens med verkligheten (ibid).

Med syfte att fånga varje enskild intervjupersons perspektiv och undvika att intervjupersonerna skulle påverka varandra i sina svar valdes att genomföra intervjuer med en person i taget istället för i grupp. Den sista intervjun (med HR-chef och HR-assistent) genomfördes dock i grupp efter önskemål från Managementkonsultbolaget. Detta önskemål kan ha berott på frågans känslighet, då performance management-modellen är konfidentiell och har stor betydelse för bolagets värdeskapande och personalutveckling.

Samtliga intervjuer gjordes i en för intervjupersonerna känd och bekväm miljö (bolagets kontor eller i hemmet) för att inte skapa känsla av otrygghet eller maktobalans till fördel för intervjuarna. En av intervjuerna gjordes via videolänk, eftersom intervjupersonen befann sig på annan ort. Även i detta fall befann sig konsulten i trygg miljö, nämligen på sitt kontor, och omständigheterna bedöms således inte avsevärt skilja sig från övriga genomförda intervjuer.

⁹ Se appendix

Samtliga intervjuer har letts av en och samma person medan den andre har antecknat intervjusvaren, vilket enligt Bell (2006) ska eftersträvas för att minska risken för skevhet i resultatet. Samtidigt har intervjuerna spelats in för att kunna verifiera och justera minnesanteckningarna, något som enligt Andersen (1998) är att föredra för att kunna tolka svaren på ett korrekt sätt.

Nedan följer en tabell som redovisar ordning och datum för genomförda intervjuer. Notera att intervjupersonernas namn är fingerade.

Intervjupersoner	Datum	Noteringar
<i>Stefan</i>	<i>2014-02-26</i>	<i>Intervjutid 2,5h</i>
<i>Oskar</i>	<i>2014-03-06</i>	<i>Via videolänk, intervjutid 1h</i>
<i>Karl</i>	<i>2014-03-10</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Johan</i>	<i>2014-03-18</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Lukas</i>	<i>2014-04-01</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Simon</i>	<i>2014-04-10</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Emma</i>	<i>2014-04-11</i>	<i>Samma intervjutillfälle som Anna, intervjutid 1h</i>
<i>Anna</i>	<i>2014-04-11</i>	<i>Samma intervjutillfälle som Emma, intervjutid 1h</i>

Tabell 1. Lista över genomförda intervjuer.

Studiens empiriinsamling genomfördes som redan nämnts i två faser. Första fasen bestod av ostrukturerade intervjuer då vi förde samtal utifrån teman med generella problemställningar (Befring, 1994) och öppna frågor. Andra fasen bestod av mer fokuserade intervjuer med tydligare struktur, men fortfarande med en hel del frihet för hur intervjupersonerna ville svara, vilket enligt Bell (2006) är att föredra vid fokuserade intervjuer. Sista intervjun (med HR-chef och HR-assistent) hade vissa inslag av mindre öppna frågor med syfte att fånga och verifiera konkret information om hur bolagets performance management-modell är utformad. Denna intervju faller under formen för begreppsintervju där syftet är att utforska innebörden av centrala termer samt deras positioner och kopplingar i ett nätverk av begrepp (Kvale &

Brinkman, 2009). I övrigt strukturerades samtliga intervjuer utifrån teman vi avsåg att beröra med öppna frågeställningar såsom “Hur upplever du att det är att vara performance manager på Managementkonsultbolaget?”, vilket Kvale och Brinkmann (ibid) anser bör användas för att förstå teman ur intervjupersonens perspektiv. Detta kompletterades med specifika följdfrågor utifrån intervjupersonens svar, till exempel “Vad tror du att det beror på” eller “Utveckla gärna ditt resonemang” med avsikt att hjälpa intervjupersonen att utveckla och att fortsätta berätta (ibid).

3.3. Analysmetod och strukturering av empirin

Enligt Andersen (2012) kan felaktigheter och subjektivitet uppkomma i samband med kvalitativ intervjumetod. För att minska denna risk antecknades därför intervjupersonernas svar noggrant under intervjuerna och verifierades i efterhand med inspelningar.

Kvalitativa analyser syftar till en problematisering och helhetsförståelse av specifika förhållanden (Befring, 1994), varför analysen gjordes med syfte att förstå helheten och finna gemensamma mönster i intervjupersonernas svar. Då studiens metod har varit djupgående kvalitativa intervjuer var det viktigt att på ett gediget och systematiskt sätt strukturera de genomförda intervjuerna. Därför användes en analysmetod med inspiration från vad Kvale och Brinkmann (2009) benämner som meningskoncentrering. Analysen av empirin genomfördes i flera steg där empirin först lästes igenom i sin helhet för att sedan förkortas till koncentrerade meningar. Därefter strukturerades innehållet i tabeller utifrån intervjufrågor och intervjupersoner för att lättare få en överskådlig bild av intervjupersonernas svar samt underlätta jämförelser dem emellan. Därefter identifierades teman och mönster att tolka med studiens teoretiska referensram (se nedan) som grund för studiens analys och slutsats.

3.4. Metoddiskussion

Studiens metod har utformats med avsikt att få ett så tillförlitligt resultat som möjligt utifrån givna förutsättningar. Även om studiens resultat är tydligt och empirin har ett tydligt mönster finns ett antal möjliga felkällor och begränsningar i studiens tillförlitlighet och möjlighet till generalisering.

Med annan vald metod hade resultat, analys och slutsats kunnat bli annorlunda. Studien omfattar ej upplevelser över tid, utan fångar endast en ögonblicksbild av upplevelser hos

intervjupersonerna. En studie med uppföljande intervjuer hade eventuellt kunnat bidra med ytterligare en dimension i studiens resultat. Användning av andra teorier hade eventuellt också kunnat bidra till en annorlunda analys. Studien tar ledares perspektiv och utesluter därmed till exempel efterföljares, kunds, ägares och samhällets perspektiv. En studie som hade innefattat andra parter perspektiv hade således kunnat leda till andra resultat, vilket belyser en begränsning med vald metod.

I urvalet av bolag att studera valdes, på grund av svårigheter att få access till denna typ av bolag och ledare, att använda våra nätverk som ingång. Det kan dels innebära att vi inte studerat det mest representativa bolaget för branschen, dels att personliga kopplingar till bolaget kan påverka studiens tillförlitlighet med avseende på författarnas opartiskhet. Att bolaget eventuellt inte är representativt för branschen kan påverka studiens relevans för branschen i sin helhet, men minskar inte dess tillförlitlighet då studien inte har för avsikt att generalisera resultaten till andra än intervjupersonerna. Något som minskar risken för författarnas opartiskhet är att relationen till kontaktpersonen på Managementkonsultbolaget endast består i ett tidigare genomfört skolarbete på nämnt bolag. Det finns sålunda inga personliga relationer eller bindningar som kan påverka studiens resultat.

Vid genomförande av kvalitativa intervjuer finns risk för skevheter i empirin och Bell (2006) menar att det kan vara svårt att analysera de svar man får. För att begränsa skevhet och variationer i intervjugenomförande har en och samma intervjuare använts genom hela studien, efter rekommendationer av Bell (ibid). Båda författarna har dock närvarat vid samtliga intervjuer och tillsammans tolkat, analyserat och sammanfattat studiens resultat, vilket enligt Kvale och Brinkmann (2009) minskar risken för missuppfattningar, subjektiva tolkningar och slumpmässiga fel.

Urvalet av studiens deltagare har gjorts via kontaktpersonen på Managementkonsultbolaget, vilket kan ha påverkat studiens tillförlitlighet. I urvalsprocessen har kontaktpersonen agerat utifrån instruktioner om kriterier för intervjupersoner, men det kan ej uteslutas att kontaktpersonen har gjort medvetna eller omedvetna val i urvalsprocessen som påverkar studiens resultat. Enligt kontaktpersonen har dock urvalet framför allt påverkats av huruvida de tillfrågade ledarna haft möjlighet att delta eller ej, hur kompetenta de är inom ämnet samt deras erfarenhet av att leda med performance management som hjälpmedel.

Performance management-modellen är känslig information som behandlas konfidentiellt, varför författarna inte fått tillgång till beskrivningar av denna på annat sätt än via studiens intervjuer. Detta är något som kan påverka tillförlitligheten i studiens beskrivningar av modellen, samtidigt som studiens ambition inte är att undersöka hur den är formulerad utan hur den beskrivs, upplevs och används av de seniora ledarna. Något som ytterligare stärker tillförlitligheten i studiens empiriunderlag för den första frågeställningen är att HR-personal intervjuats för att bekräfta beskrivningarna av modellen. Vad som stärker tillförlitligheten i studiens empiriunderlag som helhet är att intervjupersonerna och bolaget har anonymiserats i uppsatsen samt att intervjupersonerna i efterhand har fått läsa igenom uppsatsen för faktagranskning, med möjlighet att ge förtydliganden för att undvika missförstånd eller felciteringar.

Om beskrivningar av Managementkonsultbolagets performance management-modell och konsulter hade kunnat tillförskaffas på annat sätt än via intervjuer, till exempel via interna dokument, hade det varit möjligt att besvara uppsatsens sista frågeställning utan att besvara de två första. Studiens syfte är dock att undersöka ledarnas upplevelser, varför de två första frågeställningarna ansågs nödvändiga för studiens syfte, utifrån givna förutsättningar.

4. Teoretiskt ramverk

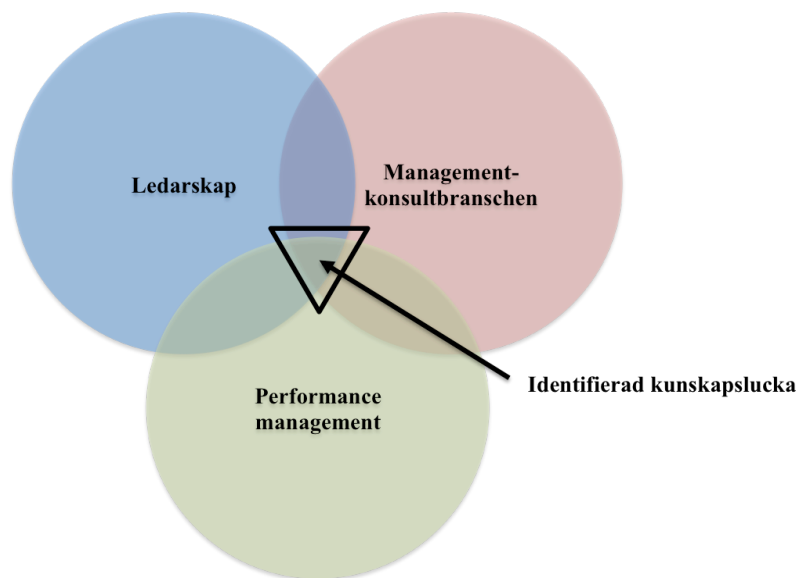
Avsnittet inleds med en beskrivning av sökprocessen och motivering av valda teorier. Därefter följer en presentation av studiens teoretiska ramverk.

4.1. Sökprocessen

Studiens teoretiska ramverk omfattas av ledarskapsteorier samt tidigare forskning om performance management och managementkonsultbranschen. Detta ramverk har, baserat på de mönster som framträtt i empirin¹⁰, successivt utvecklats under studiens gång och är således de teorier som författarna ansågs bäst belysa studiens resultat.

För att hitta tidigare forskning inom dessa forskningsfält har sökningar gjorts i databaserna *ABI inform Global* och *Business source premier* med följande sökorden *leadership*, *management consulting*, *top-talents*, *performance management*, *career*, *career planning*, *performance management system* i olika kombinationer. I sökandet efter relevant forskning för studien har primärt kunskapsöversikter valts ut med syfte att ge en bred översikt för kunskapsområdet. Även kedjesökning, att söka vidare efter forskning via referenser i till exempel artiklar, har förekommit för att hitta ytterligare relevanta referenser. Studierna som hittats berör ett eller två av de forskningsfält som uppsatsen berör, men ambitionen har varit att hitta studier som förenar samtliga tre forskningsfält som studien berör. Genom sökprocessen har här en kunskapslucka konstaterats, vilket motiverar valet av uppsatsämne. I sökprocessen har flertalet professorer och lärare vid Handelshögskolan i Stockholm konsulterats för att hitta relevanta studier inom området, vilka också bekräftat den kunskapslucka som råder i ledarskapets perspektiv på att leda top-talents med performance management i managementkonsultbranschen.

¹⁰ Se kommentar om abduktion i metodavsnittet



Figur 1. Beskrivning av de forskningsfält som utgör uppsatsens teoretiska referensram och den kunskapslucka som identifierats i ledarskapsperspektivet på performance management i managementkonsultbranschen.

4.2. Performance management

Performance management (ung. prestationshantering eller verksamhetsstyrning) är en samlad benämning på de strategier och aktiviteter som en organisation vidtar för att hantera, utvärdera och utveckla enheters och medarbetares prestation, med syfte att öka organisationens effektivitet (DeNisi, 2000). Aktiviteter av betydelse och som ryms inom definitionen är måldefiniering för medarbetare, belöningssystem, utvecklingssamtal och karriärstegar (Roberts, 2001).

4.2.1. Fördelar och utmaningar med performance management

Flertalet studier presenterar fördelar med performance management, vilket primärt handlar om ökad effektivitet i organisationen (Armstrong, 2000; Molleman & Timmerman, 2003). Dessa studier visar att företag med performance management-system presterar bättre än andra vad gäller både lönsamhet och produktivitet. En amerikansk studie rapporterar om ett utbrett missnöje över hur performance management fungerar i praktiken (Coens & Jenkins, 2000) och kritiker menar att performance management leder till ökad press (Holloway, Francis & Hinton, 1999) och skapar frustration hos ledare (McDonald & Smith, 1995). Andra studier ifrågasätter om performance management verkligen ökar företags effektivitet (Furnham, 2004; Hazard, 2004; Rademan & Vos, 2001). Sammanfattningsvis kan effektiviteten hos en performance management-modell påverkas av *vad* det består av (Lawler, 1994) och *hur* det

har implementerats (Glendinning, 2002; Hazard, 2004).

4.2.2. Signalteori-perspektiv på performance management

Signalteorin formulerades från början av Spence (1973), senare utvecklad av bland annat Murray (1991), och beskriver människors behov av information (signaler) för att förstå en annan parts intresse. En organisations handlingar kan av enskilda tolkas som ett sätt att signalera viktig information (t.ex. värderingar och mål). På så sätt kan ledare använda signaler för att påverka tanke- och beteendemönster hos t.ex. arbetssökande (Bowen & Ostroff, 2004; Rousseau, 1995). Biron, Farndale, och Paauwe (2011) applicerar signalteori i sina studier av performance management i framgångsrika företag och presenterar signaleringens betydelse på performance management-aktivitetens effektivitet, då dessa aktiviteter hjälper medarbetare att uppfatta organisationens förväntningar och värderingar. Sådana aktiviteter har i forskning inom signalteori visat sig resultera i positiva resultat på både individ- och organisationsnivå (Bowen & Ostroff, 2004; Casper & Harris, 2008).

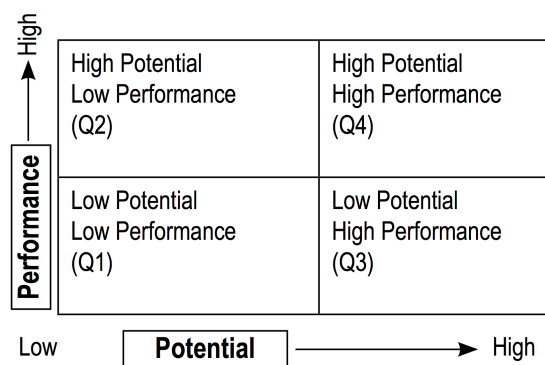
Med utgångspunkt i forskningen som visar att innehåll och implementering påverkar performance management-modellers effektivitet, samt hur signalteorin förklarar denna effektivitet, har Biron et al. (2011) studerat framgångsrika bolag och dess performance management-modeller. I deras studie presenteras flera viktiga signaleringsaspekter i performance management, varav tre är relevanta för vår studie:

1. **Nå taktiska mål:** Performance management kan hjälpa ledningen att uppnå sina taktiska mål genom att bistå med underlag vid lönesättning, karriärutveckling, personalfrågor, identifiering av underprestering, etc.
2. **Tydliga förväntningar:** Performance management-modellen bör ha tydligt kommunicerade förväntningar på prestation hos medarbetare.
3. **Opartiska bedömningar:** De som betygsätter och ger feedback till medarbetare bör genomgå regelbunden träning med syfte att undvika partiska bedömningar. Denna träning signalerar att ledningen tar performance management på allvar. Alternativ till regelbunden träning är att involvera fler i betygsättningen och/eller att använda balanserade styrkort (eng. balanced scorecards) som mäter och sammanväger bedömd prestation på flertalet kriterier.

4.2.3. Career concept model

Career concept model är ursprungligen framtagen av Driver (1979; 1980) och har sedan utvecklats tillsammans med Brousseau (1984). Modellen förklarar hur individer ser på och upplever karriär och består av tre nyckelbegrepp: karriär, karriärutveckling och karriärplanering (Ahmed & Kaushik, 2011). Karriär kan beskrivas som en sekvens av separerade men relaterade arbetsuppgifter som förser kontinuitet, ordning och meningsfullhet i en persons liv. Karriärutveckling framhåller vikten av utveckling av generella, tekniska och ledande karriärer i organisationen. Karriärplanering avser att med hjälp av en intern person planera en anställds karriär för att se dennes möjligheter och planera en väg för att nå uppsatta mål (ibid).

Målet med modellen är att ge ett verktyg till organisationer för att använda sig av karriärplanering på rätt sätt (Ahmed & Kaushik, 2011). I en performance potential-matris placeras personalen i någon av de fyra kvadranterna, med syftet att vägleda ledare baserat på underordnades prestation och potential.



Figur 2. Potential-prestasjon-matris, med stars i Q4 (Ahmed & Kaushik, 2011).

I den fjärde kvadranten finns top-talents, anställda med hög potential och hög prestation, enligt modellen "stjärnor" (eng. stars), som bland annat bör: (1) belönas, (2) övervakas för att begränsa frihet, samt (3) ge möjlighet att växa genom career planning. Enligt Ahmed och Kaushik (2011) bör top-talents kontinuerligt få utmanande uppgifter samt ha en uttalad career planning för att möjliggöra hög motivation och för att behålla dem i organisationen.

4.3. Managementkonsultbranschen

Ett managementkonsultbolag klassas som ett kunskapsföretag och mer specifikt ett

professionellt serviceföretag som tillhandahåller situationsanpassade tjänster och där de flesta anställda samspelar direkt med kunden (Alvesson, 2004). Det finns åtskilliga faktorer som kännetecknar arbetet i professionella serviceföretag (Alvesson, 2000; Deetz, 1997; Löwendahl, 1997). Några av dem är: (1) högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete och därmed utnyttjar sina intellektuella och symboliska färdigheter; (2) en tämligen hög grad av autonomi och nedtoning av den organisatoriska hierarkin; (3) behov av omfattande kommunikation för samordning och problemlösning; (4) subjektiv och osäker kvalitetsbedömning av arbetet och medarbetarna.

4.3.1. Branschens viktigaste resurs

Branschens viktigaste resurs är det humana kapitalet som företagen har till sitt förfogande (Alvesson, 2004). Företagsledningar kan inte etablera något kunskapsmonopol utan för dem ligger konkurrensfördelen i att på ett effektivt sätt kunna utnyttja sina mänskliga resurser (ibid). Hos ett professionellt serviceföretag är den specifika kompetensen de färdigheter som personalen besitter och enligt Pfeffer (1994) försämrar företags konkurrenssituation om dessa kunskaper kan hittas någon annanstans som inte är knuten till ett specifikt företag.

4.3.2. Rekrytering till branschen

Eftersom medarbetarnas kunskap är viktigast i professionella serviceföretag görs stora ansträngningar på rekrytering, urval och byggande av kulturer som är tillräckligt starka för att kunna behålla den skickliga personalen Pfeffer (1994). Innan branschen stannade av under tidigt 2000-tal var "war for talents" en erkänd term inom managementbranschen i USA (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) och beskriver hur de stora managementkonsultfirmorna ansträngde sig för att locka till sig och anställa kvalificerad personal. Dessa konsultfirmor ser till att vara synliga på ledande universitet och handelshögskolor och investerar stora pengar i rekrytering av topp-studenter (Armbrüster, 2006). Rekryteringen av topp-studenter kan också förklaras av signalteorin, då studenter och affärsmänniskor inte endast ser dessa firmor som en språngbräda för sin framtida karriär utan även en möjlighet till elitstatus (ibid).

4.4. Ledarskap i managementkonsultbranschen

4.4.1. Ledarskap i kunskapsföretag

I kunskapsföretag kan det vara mindre viktigt för ledaren att fatta strategiska beslut och desto större vikt läggs på arbete kring att bland annat: (1) arbeta med en indirekt och normativ

kontroll genom att förstärka gemensamma föreställningar och värderingar, till exempel genom att försöka påverka och utveckla organisationskulturen; (2) rekrytera, motivera, behålla och mobilisera anställda, utveckla kompetensen och på lång sikt frambringa kunskap och även stärka organisationens motivationsbas (Alvesson, 2004).

4.4.2. Identitetsstyrning i kunskapsföretag

Identitet är ett centralt tema i management- och organisationsforskningen (Alvesson, 2004). I kunskapsföretag finns det goda skäl att intressera sig för identitet, då detta är centralt för deras organisatoriska kontroll och för företagsledningen är det särskilt viktigt att styra identiteten i frånvaron av pålitliga byråkratiska och hierarkiska kontrollsysteem (ibid). Ledarskap i kunskapsföretag handlar bland annat om att försöka kontrollera människors identiteter (Alvesson & Willmott, 2002). Denna identitetskontroll gäller inte bara nuvarande utan även framtida identiteter där den nyanställde definierar sig genom den potentiella karriären, då anställda också kan definiera sig genom en förutsedd framtida position (Alvesson, 2004). I kunskapsföretag får identiteten stor betydelse i strävan att stärka självkänslan och den existentiella tryggheten i ett arbetssammanhang med svagt stöd och otydliga prestationer. Dessa prestationer är dessutom starkt beroende av ofta godtyckliga bedömningar och åsikter från andras sida. Osäkerhet, dåligt självförtroende och brist på engagemang kan vara plågsamt för den anställde och kostsamma för företaget. Företagsledningen kan därför ha goda skäl att fokusera på identitetsfrågor i sin strävan att minska dessa problem (ibid).

Utöver identitetskontrollen är kulturell kontroll av betydelse i kunskapsföretag (Alvesson, 2004). De flesta kunskapsföretag bygger en företagskultur som har en mer styrande inverkan på de anställda än de formella strukturerna (ibid). Det kulturella materialet i form av riter, historier, jargong, m.m. ger inte bara riktlinjer i hur individen ska bete sig utan hjälper också till i individens arbete att komma fram till en viss uppfattning om sig själv. Enligt Alvesson (ibid) arbetar ofta företagsledningar med att skapa yrkesidentiteter som formas av organisationskulturer, men också genom att: (1) konstruera en organisationsidentitet och uppmuntra de anställda att identifiera sig med organisationen samt (2) förmedla ideal och värderingar (organisationskultur) som särskilt relaterar till de anställdas självförståelse. När företag formar och homogeniserar identiteter rör det sig om två steg: (a) att rekrytera och behålla människor vars "ursprungliga" identitetskonstruktioner överensstämmer med de identitetskonstruktioner som värderas högt i organisationen samt (2) att hela tiden forma och

styra de anställdas identiteter (Alvesson, 2004).

5. Empiri

Avsnittet inleds med en kort presentation av intervjupersonerna, följt av redogörelser för den insamlade empirin under olika teman som identifierats under bearbetning av intervjuerna.

5.1. Presentation av intervjupersonerna

Karl är partner och sverigechef på Managementkonsultbolaget, har varit anställd på företaget i sju år och jobbar idag inom branschen hälsa och sjukvård.

Stefan är service line lead (ung. avdelningschef) och startade som manager efter mångårig erfarenhet inom IT och har idag rollen som senior manager inom IT-rådgivning.

Johan har varit på Managementkonsultbolaget i nio år, startade som konsult och har idag rollen som senior manager inom finans.

Oskar har varit på Managementkonsultbolaget i sju år. Oskar jobbar på annan ort som senior manager inom IT-rådgivning och har mångårig erfarenhet hos en konkurrent i branschen.

Lukas har varit på Managementkonsultbolaget i åtta år, har rollen som senior manager och jobbar inom affärsstrategi och -omvandling där han är service line lead.

Simon har varit på Managementkonsultbolaget i sju år, har rollen som senior manager och arbetar som service line lead inom logistik.

Anna är nordisk HR-chef och har varit anställd sedan drygt ett halvår tillbaka.

Emma arbetar som HR-assistent och har varit på Managementkonsultbolaget i drygt ett halvår.

5.2. Performance management-modellen på Managementkonsultbolaget

Managementkonsultbolaget har en omfattande performance management-modell som enligt intervjupersonerna är central för bolagets utveckling och konkurrenskraft. Genom intervjuerna framkommer det att performance management-modellen i stora drag består av en

karriärstege, en bedömningsmodell för feedback, ledarskapsroller såsom performance managers och engagement managers samt ett leadership forum för bland annat utvärdering av modellen. En av intervjupersonerna sammanfattar modellens syfte:

“Bland många viktiga drivkrafter inom sådana här bolag [managementkonsultbolag, förf. anm.] är performance management det viktigaste. Det är viktigt att utveckla talang och personer ska snabbt gå uppåt, både vad gäller kompetens och karriär.” - Simon

5.2.1. Karriärstegen

Performance management-modellen beskrivs av intervjupersonerna göra det möjligt att utveckla redan högpresterande konsulter. Modellen är utformad för att ge högpresterande, men oerfaren, personal tid att mogna och få erfarenhet i rollen som konsult och ledare:

“Det finns en mognadsprocess som man måste ta sig igenom. Man måste prova på många olika saker för att bredda kompetensen.” - Simon

Enligt intervjupersonerna består managementkonsultbolagets karriärstege av sju steg. Första nivån kallas *analyst* där den anställde bland annat utgör en stöttande funktion i projekt och utrustas genom erfarenhet till en bättre konsult. Andra nivån kallas *consultant* där man får mer ansvar. Tredje steget heter *senior consultant* där man börjar utöva ledarskap genom att leda mindre team och förväntas leda projekt i rollen som engagement manager. Här läggs också ett säljkrav på konsulten med förväntningar om att denne skall bygga upp ett nätverk bland kunder. Fjärde steget kallas *manager* då man får ökat säljkrav och får sina första uppdrag som performance manager. Femte steget benämns *senior manager* där vissa får rollen som service line lead med ansvar för en större del av verksamheten. Sjätte steget heter *director* och är inte ett nödvändigt steg, men används i de fall då personen i fråga till exempel behöver mer tid i bolaget innan sista steget, *partner*. Som partner går man in som delägare, vilket kräver en större insats och långsiktigt engagemang i bolaget. Här ansvarar man för resultat och affärsutveckling och får utökat personalansvar. Normalt sett tar det enligt intervjupersonerna i snitt 14 år från analyst-nivån till att man blir partner, men det kan både ta kortare och längre tid.

5.2.2. Bedömning och feedback

Centralt för utvecklingen av konsultens kompetens är enligt intervjupersonerna att det görs bedömningar och att det ges feedback. Den performance management-modell som används beskrivs göra detta möjligt och är därför utformad för att alla på bolaget ska få regelbunden

feedback från sina ledare. I intervjuerna framkommer också en tydlighet mellan prestation och belöning, vilket intervjupersonerna anser att Managementkonsultbolaget har uppnått med sin modell och som av en ledare beskrivs på följande sätt:

“Vi har en tydlig kompetenstrappa där du hela tiden får feedback som konsult. Nu har jag gjort det här jobbet och får därför den här ratingen.” - Karl

Varje konsult bedöms enligt intervjupersonerna av flertalet ledare varje år utifrån balanced scorecards för kompetens och prestation vad gäller både finansiella och icke-finansiella tal. I intervjuerna framkommer det att kompetenser bedöms på tre områden med vardera sex (totalt 18) parametrar. Varje parameter bedöms utifrån den karriärnivå konsulterna befinner sig på och graderas på en femgradig skala. Efter varje projekt eller var tredje månad får konsulterna dessa bedömningar och feedback av sin engagement manager. En gång per år genomförs ett kalibreringsforum då bedömningarna sammanställs och kalibreras, med syfte att ge en enhetlig och rättvis bedömning av samtliga medarbetare på bolaget. I slutet av året genomförs en *year end review* som avgör om konsulterna befordras eller ej. Enligt ledarna ges begränsat med utbildning i hur bedömningar och feedback ska genomföras och det sker ingen löpande träning i detta.

5.2.3. Performance manager

Varje konsult beskrivs ha en performance manager med rollen som karriärcoach. Tillsammans med sin performance manager sätter konsulten karriärmål för året och får coachning med syfte att nå målen.

5.2.4. Engagement manager

Enligt intervjupersonerna leds varje projekt av en engagement manager som coachar och bedömer konsulterna som deltar i projektet. Tillsammans med konsulterna sätts engagement goals inför projekten. En engagement manager ger regelbunden feedback till konsulterna och dess bedömningar ligger till grund för konsultens engagement review som sammanställs i slutet av varje projekt eller kvartal.

5.2.5. Leadership forum

Den svenska enhetens ledning samlas enligt intervjupersonerna varje månad till leadership forums, där bland annat övergripande frågor som rör performance management behandlas. Vid behov görs här justeringar i hur modellen används, att ändra modellen är dock en större fråga då den används globalt i hela bolaget.

5.3. Konsulterna på Managementkonsultbolaget

Ett tydligt tema som framkom genom intervjuerna var att Managementkonsultbolaget ställer höga krav på sina jobbsökande. Flera av intervjupersonerna betonar att de som anställs av Managementkonsultbolaget är personer som varit högpresterande genom livet med höga betyg och med examen från prestigefyllda universitet och högskolor i Sverige, något som vissa av intervjupersonerna benämner som top-talents. Enligt Stefan uppfyller tre fjärdedelar av de sökande ej kraven för att få komma på arbetsintervju och i den fjärdedel som återstår sållas det hårt för att enbart ha kvar personer med rätt kompetens, personlighet och karakteristika. Det är tydligt att intervjupersonerna har en bild av vad som krävs för att anställas på Managementkonsultbolaget och vad som karaktäriserar de som klarar sig bäst genom rekryteringsprocessen. Fem av studiens sex ledare nämner att det är personer med ett driv som klarar sig bäst på företaget, att de i grunden är ödmjuka personer men samtidigt med en vilja att prestera. Företaget använder sig enligt intervjupersonerna av en omfattande rekryteringsprocess där de sökande bland annat genomgår case för att testas i analytisk förmåga och personliga intervjuer för att testa personlighet och erfarenhet.

HR-personalen instämmer i att Managementkonsultbolaget letar efter top-talents men menar att deras rekrytering ändå skiljer sig från många konkurrerande bolag då personlighet och förmåga att ingå i team också värderas högt. Emma betonar vikten av att konsulterna har höga ambitioner och Anna menar att top-talents inte bara ställer höga krav på sig själva utan också på sin omgivning, ett tydligt mönster som även framkom i övriga intervjuer.

Top-talents beskrivs nämligen av ledarna som personer med höga krav på sin omgivning, inte minst i förväntningarna på ledarna och det ledarskap som de utövar. Konsulterna nöjer sig inte med enkla svar utan förväntar sig en dialog med sin performance manager kring frågor som till exempel rör karriärutvecklingen. Anna nämner att många av ledarna får utstå följdfrågor när beslut om konsulternas utveckling och karriär inte blir som förväntat. Hur krävande personalen är på dessa punkter beror enligt flera intervjupersoner på vilka man anställer och att Managementkonsultbolagets strategi att rekrytera top-talents med driv och ambition således ställer höga krav på ledarna.

Ytterligare något som beskrivs karaktärisera konsulterna på Managementkonsultbolaget är förväntan på snabb karriär, vilket kan märkas i hur konsulterna jämför sig med varandra och

hur vissa konsulters karriärsteg väcker blandade känslor i företaget. Trots detta karriärfokus finns det enligt ledarna ingen direkt intern konkurrens och HR-personalen menar att de inte märker av några vassa armbågar i jakten på en snabb karriär.

De personer som rekryteras till Managementkonsultbolaget är drivna, ambitiösa och har en social kompetens, men ledarna anser att dessa konsulter sällan är redo för ledarpositioner, tvärtom vad de upplever att nyrekryterade tenderar att tro. Flertalet av de intervjuade diskuterar behovet av att konsulterna får tid att mogna och få erfarenhet. Top-talents beskrivs i den meningen som oerhört kompetenta, men med för lite erfarenhet för att göra en allt för snabb karriär till ledarpositioner:

“De juniora konsulterna är som övermotoriserade fordon, kapacitet utan erfarenhet. Chassit klarar inte kurvorna.” - Stefan

Något som krävs av ledare men som enligt intervjupersonerna saknas av konsulter på lägre nivåer i bolaget är det situationsorienterade förhållningssättet. Som ledare måste man enligt ledarna själva ha erfarenhet av olika utmaningar som man ställs inför hos kund, med syftet att kunna agera på rätt sätt och kunna leda en större grupp människor:

“Även om man är en högpresterande student så klarar man inte av en roll där man förväntas att ta ansvar för en leverans på 15-20 medarbetare.” - Oskar

Sammanfattningsvis framkommer det ett tydligt mönster i beskrivningarna av de konsulter som rekryteras till Managementkonsultbolaget. Konsulterna beskrivs som top-talents i betydelsen människor med hög prestation, stor potential och starkt driv.

5.4. Ledares utmaningar

Det seniora ledarskapet på Managementkonsultbolaget anser sig ha lång erfarenhet av att leda högpresterande konsulter med performance management-modellen som grund. Kombinationen av top-talents och performance management-modellen är enligt ledarna en god och nödvändig matchning för Managementkonsultbolaget, ingen av deltagarna ifrågasätter att vare sig rekrytera top-talents eller att använda en performance management-modell. Det framkommer inte heller någon direkt kritik mot hur modellen är utformad, men ledarna lyfter fram utmaningar de upplever i sin roll som ledare på Managementkonsultbolaget och som helt eller delvis anses bero på eller förstärks av hur

modellen används och vilka konsulter som rekryteras.

De utmaningar som ledarskapet ställs inför utifrån rekryteringen av top-talents och bolagets performance management-modell följer tydliga mönster och kan utifrån dessa kategoriseras i: förväntningar på snabb karriär; förväntningar på goda resultat och bedömningar; förväntningar på tydlig och enhetlig feedback.

5.4.1. Förväntningar på snabb karriär

Med top-talents som konsulter finns det enligt ledarna förväntningar på att göra en snabb karriär. Trots tydlig karriärtrappa och uttalade karriärvägar framkommer i intervjuerna en problematik med att det skapas felaktiga förväntningar på hur snabbt man kan göra karriär på Managementkonsultbolaget. Dessa förväntningar skapar utmaningar för ledarna som tvingas hålla tillbaka och rikta om de felaktiga förväntningar som finns, vilket också riskerar att hålla tillbaka konsulternas ambitioner och drivkraft:

“Vi anställer ju top-talents med ambitioner. ... Det är mycket utmaningar med förväntansbilden av hur snabbt man kan göra karriär.” - Simon

Det framkommer i intervjuerna att det därför finns tillfällen då man som ledare väljer att tillåta snabbare karriär än vad modellen avser eller vad övriga ledare anser. Det krävs då mycket goda skäl och som ledare behöver man kunna övertyga övriga ledare i frågan. Oavsett hur processen har gått till måste hela gruppen av ledare vara eniga utåt när beslutet har fattats:

“Det kan bli en hel del sura miner [när någon föreslår snabbare befordran än modellen avsett (förf. anm.)]. Helst ska alla vara med på det ... Men utanför rummet så är vi eniga, oavsett vad!” - Karl

Vidare betonar fyra av sex ledare i intervjuerna behovet av att hantera dessa karriärförväntningar från top-talents men också skydda karriärmodellen och att kommunicera de krav som ställs. Vad gäller förväntningarna på snabb karriär blir dessa som sagt extra tydliga i en organisation med ambitiösa top-talents, varför det ställs krav på ledare att vara tydliga med hur karriärmodellen fungerar och att löpande ge feedback för att inte tillåta orimliga förväntningar hos konsulterna. Lukas sammanfattar hur dessa förväntningar kan hanteras:

“Jobba med frekvent uppföljning, var nära dina projektmedlemmar och se till att du kan

styra förväntningarna rätt.”

För att hantera förväntningar på karriär och utveckling är de krav som ställs ett viktigt redskap och flera intervjupersoner menar att dessa behöver kommuniceras tydligt så att varje konsult förstår vad som krävs på den nivå man befinner sig. När kravbilden fungerar skapas enligt Karl ett ramverk som inte begränsar utan tvärtom hjälper ambitiösa top-talents i sin karriär:

“Det är inom den här boxen som du ska spela. Och då blir förväntningarna också tydliga för konsulten vad han eller hon ska uppnå.”

HR-personalen bekräftar behovet av att individen förstår vad som förväntas och betonar vikten av att både ledaren och performance management-modellen kommunicerar detta. Anna tycker att modellen i sig är tydlig och att man som konsult borde kunna tolka kraven rätt. Fortfarande görs dock bedömningarna av enskilda individer, varför de flesta intervjupersoner medger att det finns utrymme för både subjektivitet och misstag. Vid situationer som uppstår på grund av oklarhet eller konflikt mellan konkurrerande perspektiv kan enligt intervjupersonerna konsultens performance manager involveras. Denne får då både rollen att coacha konsulten i att utvecklas vidare, men också att som en någorlunda neutral part medla mellan olika parter, till exempel konsulten och den engagement manager som satt den bedömning som konflikten kan handla om.

5.4.2. Förväntningar på goda resultat och bedömningar

Det framkommer i intervjuerna ett tydligt mönster där konsulterna beskrivs ha stora ambitioner och starkt driv, vilket leder till förväntningar på bra resultat och positiva bedömningar. Många som rekryteras har i grundskola och gymnasium tillhört de med högst betyg, så även på högskola och universitet, vilket märks på konsulternas förväntningar på den feedback man får på Managementkonsultbolaget. De juniora konsulterna kännetecknas enligt de seniora ledarna av ett stort självförtroende och med en förväntan på sig själva om att vara bäst, vilket enligt intervjupersonerna är rimligt för de juniora att tro eftersom man oftast varit bäst i tidigare sammanhang:

“De juniora konsulterna lider av en rationell övertro på sig själva.” - Stefan

Ledarna menar att man på Managementkonsultbolaget riskerar att bli en i mängden av många andra högpresterande individer. Detta förstärks av den beskrivna performance management-

modellen som bygger på relativa bedömningar där konsulterna jämförs med varandra, vilket gör att inte alla kan få högsta betyg. När då konsulter som är vana vid att få enbart positiv feedback helt oväntat får konstruktiv feedback kan det få kontraproduktiv effekt:

“Att få bedömningen improvements required¹¹ upplevs av våra konsulter som skamfullt och som en katastrof.” - Stefan

Flera ledare betonar hur de relativa betygen skapar utmaningar, då man ofta är mycket nöjd med just sina konsulter som man som ledare har i sitt team, de är trots allt mycket högpresterande konsulter. Men modellen kräver relativa bedömningar, varför vissa ges sämre betyg än andra trots att det är svårt att se tydliga skillnader i prestation och kompetens:

“Vi har många high performers på en viss nivå och där är det bara små nyanser som skiljer dem åt, vilket gör det svårt vid bedömningen.” - Karl

Högpresterande personal, marginella skillnader i prestation och konsulters förväntningar på att få höga betyg gör att ledarna erkänner att man tenderar att ge mer positiv feedback än vad modellen egentligen avser, varför bedömningsskalan förskjuts uppåt. Några beskriver det som inflation i höga betyg och att de lägre betygen används i mycket begränsad utsträckning. Simon förklarar fenomenet:

“Det finns en överrepresentation av de högre betygen eftersom förväntningarna ligger på att få höga betyg. Unsatisfactory performance¹² är ett betyg som aldrig har använts, vad jag vet.”

5.4.3. Förväntningar på tydlig och enhetlig feedback

Intervjupersonerna resonerar att eftersom konsulterna förväntar sig höga betyg och positiv feedback blir det också viktigt att den feedback som ges kan motiveras, särskilt om den är negativ eller om befordran uteblir när konsulten förväntat sig en sådan. I dessa lägen ställer en ambitiös konsult med höga förväntningar följdfrågor och kräver goda motiveringar för beslutet:

“Det skapas ett missnöje om man inte blir befördrad när förväntansbilden säger att man ska bli det ... Om man inte förstår varför man inte blev befördrad så blir det problem.” - Lukas

Om det skulle uppkomma meningsskiljaktigheter kring befordran eller huruvida en konsult

¹¹ Näst sämsta betyget på en femgradig skala.

¹² Sämsta betyget på en femgradig skala.

har blivit bedömd på ett visst sätt är det enligt ledarna viktigt att det hanteras inom ledarteamet bakom stängda dörrar. Då är ambitionen att ledarna som grupp fattar ett gemensamt beslut och att man visar upp en enad front. Även HR-chefen betonar vikten av att ledarna pratar med varandra och oftare göra avstämningar och kalibreringar för att säkerställa att det blir en så opartisk bedömning som möjligt.

Enligt ledarna ökar förväntningarna på snabb befordran och positiv feedback på grund av att det är en variation mellan ledare och avdelningar i hur generöst bedömningarna görs. Enskilda bedömningar och därmed hur snabbt konsulter gör karriär kan påverkas av vem som bedömer. Denna diskrepans mellan olika avdelningar och ledare beskrivs framför allt bli påtaglig vid kalibreringsforumet, då konsulternas bedömningar och feedback ska sammanställas och kalibreras för att utgöra underlag till befordran. Eftersom dessa forum endast sker en gång per år har konsulterna redan utvecklat förväntningar på befordran baserat på den feedback och bedömning man fått löpande under årets projekt. Stefan belyser problemet:

“Om olika service lines [ung. avdelningar (förf. anm.)] hamnar i otakt så kan det bli väldigt fel, då blir det fel på förväntningarna. Man förväntar sig en befordran när det egentligen inte ska vara det.”

Ledarna menar att det därför blir svårt att vid kalibreringsforumet göra alltför stora justeringar i bedömningarna, även om man ibland, för att skydda modellen, tvingas till att genomföra kalibreringar som drabbar enskilda konsulter. Enligt Oskar är det situationer som kan leda till orättvisa:

“I den seniora gruppen har inte alla alltid en samlad bild av hur situationen ser ut, så i den processen kan det inte alltid bli 100 % rättvist.”

Ytterligare betoning läggs på att hantera de förväntningar som dels handlar om mängden feedback, det vill säga att ledarna upplever att konsulterna förväntar sig löpande coachning och omfattande feedback, dels att den feedback som ges ska vara rättvis, tydlig och välmotiverad.

“Våra konsulter är feedback junkies ... Det är alltid en väldigt öppen diskussion och folk förväntar sig feedback.” - Simon

Utifrån de förväntningar som finns på feedback och coachning beskriver ledarna två

utmaningar som de ställs inför. Först och främst handlar det om rättvisan och den opartiska bedömningen där de bland annat betonar de fall där konsulten har en och samma ledare på flera roller, vilket kan få som konsekvens att de hamnar i stark beroendeställning till en enskild ledares perspektiv och bedömningar. Den andra utmaningen är att som ledare ta sig tid för att coacha sina konsulter. Flera betonar hur viktig performance managern är för konsulternas karriär, varför den mängd tid och engagemang som ledarna lägger på coachning har stor betydelse för konsulternas utveckling och framgång i sin roll.

Sammanfattningsvis betonar ledarna vikten av att synkronisera och kalibrera användandet av performance management-modellen ledarna emellan och att det är en framgångsfaktor för ledarskapet. Variationen mellan ledare vad gäller hur man bedömer konsulterna och vilken feedback som konsulterna får anses vara kritiskt för att modellen, och så även bolagets kultur, ska fungera:

“Vi måste se till att vi har en gemensam bild hela tiden, det krävs mycket synkronisering för att skydda kulturen.” - Stefan

6. Analys

Följande avsnitt ämnar fördjupa förståelsen av det empiriska resultatet med hjälp av det teoretiska ramverk som är presenterat i tidigare avsnitt.

6.1. Managementkonsultbolagets performance management-modell

Flertalet intervjupersoner menar att Managementkonsultbolagets performance management-modell är grunden för att organisationen fungerar och huruvida modellen fungerar eller ej är skillnaden mellan framgång och nederlag i branschen. Detta bekräftas av tidigare forskning där flertalet studier visar på att företag med performance management presterar bättre än andra vad gäller både lönsamhet, produktivitet och effektivitet (se bland annat Molleman & Timmerman, 2003; Armstrong, 2000). Signalteorin visar att aktiviteter inom performance management hjälper medarbetare att uppfatta organisationens förväntningar och värderingar (Biron et al., 2011). Det faktum att modellen används till att få konsulterna att förstå vad företaget förväntar sig i respektive position och roll gör att konsulten behöver hålla sig inom en förutbestämd ram och följa riktlinjer om hur man ska prestera för att kunna avancera i hierarkin. Den beskrivningen bekräftas även av Alvesson (2004) som betonar identitetens betydelse för kunskapsföretags organisatoriska kontroll.

Intervjupersonernas beskrivningar av vad performance management-modellen består av och hur den används på Managementkonsultbolaget är i linje med vad tidigare forskning säger om innehåll och användning. Samtliga av de enligt Roberts (2001) viktiga aktiviteter i performance management (karriärstegar, måldefiniering för medarbetare, belöningsystem och utvecklingssamtal) nämns av deltagarna i intervjuerna. Managementkonsultbolaget avviker dock på en punkt som tidigare studier beskriver som viktig, vilken är regelbunden utbildning och träning för de som bedömer konsulterna (Biron et al., 2011). Här brister Managementkonsultbolaget i användandet av sin performance management-modell, då den träning som ges är begränsad. Istället involveras flera ledare i bedömningen av konsulterna och balanced scorecards används, vilket dock är i linje med vad tidigare forskning förespråkar (ibid). De kritiker som tidigare påstått att performance management kan leda till ökad press på (Holloway et al., 1999) och skapa frustration hos (McDonald & Smith, 1995) managers, får medhåll av ledarna på Managementkonsultbolaget.

I sin helhet kan Managementkonsultbolagets performance management-modell, utifrån vad

tidigare forskning förespråkar och hur ledarna beskriver modellen, anses vara väl utformad men med möjlighet till förbättringar i hur man tränar de som ger bedömningar och feedback.

6.2. Managementkonsultbolagets konsulter

Hur Managementkonsultbolagets ledare beskriver sina konsulter omfattas framför av allt hur de rekryteras (rekryteringsprocessen), vilka som rekryteras (urvalskriterier) samt hur de formas i bolaget (kulturbyggande). När Pfeffer (1994) beskriver professionella serviceföretag betonas att just rekrytering, urval och byggandet av kulturer som viktigt eftersom personalens kunskap är bolagets konkurrensfördel. Dessa tre områden är således relevanta områden att täcka in när Managementkonsultbolagets personal ska beskrivas.

6.2.1. Rekryteringsprocesser

I likhet med managementkonsultbranschen i stort (Pfeffer, 1994) lägger Managementkonsultbolaget stor vikt på sina rekryteringsprocesser. Bolaget arbetar aktivt med att attrahera studenter från utvalda topp-universitet och endast ett fåtal av de sökande är aktuella för intervju, varav en liten andel anställs. Utöver att det överensstämmer med branschen i övrigt (Armbrüster, 2006), bekräftas detta också av signalteorin som förklarar varför omfattande rekryteringsprocesser och höga krav för anställning inte har en avskrämmande effekt utan tvärtom attraherar den typ av personer man avser att nå (ibid). Managementkonsultbolaget avviker således inte från branschen i övrigt vad gäller rekryteringsprocessernas utformning.

6.2.2. Urvalskriterier

De som rekryteras till Managementkonsultbolaget beskrivs som drivna, högpresterande samt kompetenta och begreppet top-talents används av flertalet intervjupersoner. Dessa krav från Managementkonsultbolaget på sin personal är i linje med Pfeffers (1994) studie som hänvisar denna typ av bolagsspecifik kompetens till personalens färdigheter. Genom att förvärva top-talents med särskilda kompetensområden får Managementkonsultbolaget tillgång till den kunskap som skapar konkurrensfördelar relativt andra bolag (ibid). Utöver talang förväntas Managementkonsultbolagets konsulter också matcha bolagets förväntningar på personlighet och förmågan att arbeta i team. Den enligt tidigare forskning generella definitionen av managementkonsulter (se till exempel Alvesson, 2000; Deetz, 1997; Löwendahl, 1997) som individuellt drivna top-talents bör i Managementkonsultbolagets fall därmed breddas med aspekter som rör personlighet och teamarbete. Bortsett från dessa aspekter skiljer sig inte

Managementkonsultbolagets urvalskriterier från branschen i övrigt.

6.2.3. Kulturbyggande

De kandidater som rekryteras är, trots sin kompetens och prestation, enligt ledarna i behov av utveckling, erfarenhet och mognad för att kunna ta ledarroller i bolaget. Beskrivningen av nyrekryterade top-talents som "övermotoriserat fordon" med "kapacitet utan erfarenhet" är en i intervjuerna genomgående syn på bolagets konsulter med behov av en mognadsprocess. Denna mognadsprocess genomförs med performance management-modellen som genom karriärstegen ger konsulten tid att växa och mogna, med performance managers som coachar och vägleder och med bedömningssystem som formar konsulterna till anpassning av beteende och prestation enligt bolagets kriterier. Drivkraften i kulturbyggandet - mognadsprocessen - kan förstås i ljuset av tidigare forskning som beskriver identiteten som konsulterna finner i sin roll och även sina framtida roller (Alvesson, 2004). Den karriärhunger som ledarna menar kännetecknar konsulterna kan i den bemärkelsen vara ett sätt att bygga och finna sin identitet i bolaget (ibid). Därför kan en tydlig karriärtrappa som Managementkonsultbolagets vara ett sätt för ledarna att tvinga konsulterna till mognad och erfarenhet, men också för konsulterna att skapa sig en identitet. På motsvarande sätt skulle karriärtrappan kunna vara en identitetsmarkör för ledarna som i sin beskrivning av konsulterna definierar dem utifrån deras juniora positioner och brist på erfarenhet i bolaget. Som ledarna beskriver konsulterna enligt ovan kan det således bli ett sätt för ledarna att differentiera sig från konsulterna som därför beskrivs som mindre mogna och erfarna.

6.3. Ledares utmaningar

Ledarna upplever utmaningar i spänningsfältet mellan top-talents och bolagets performance management-modell, vilka kan kategoriseras i tre typer av förväntningar hos top-talents: förväntningar på snabb karriär, förväntningar på goda resultat och bedömningar samt förväntningar på tydlig och enhetlig feedback.

6.3.1. Förväntningar på snabb karriär

I intervjuerna framkom det att de top-talents som rekryteras förväntar sig en snabb karriär på Managementkonsultbolaget. Ledarna beskriver att de utmanas av att konsulterna förväntar sig snabbare befordran än vad både modellen och ledarna avser, varför de riskerar att göra konsulterna besvikna eller hålla tillbaka deras drivkraft och motivation istället för att uppmuntra och coacha dem till en snabbare karriär. Dessa förväntningar skulle kunna tolkas

utifrån tidigare forskning som menar att man i denna typ av bransch gärna identifierar sig med sin roll och i de fall då det finns en tydlig karrärtrappa även framtida roller (Alvesson, 2004). Det skulle i så fall kunna innebära att till exempel en nybliven senior consultant med sikten på att snart bli manager på Managementkonsultbolaget redan identifierar sig som en sådan. Om då ledarna behandlar individen som senior consultant är det förståeligt att denne blir besviken och upplever att den ledare som skulle coacha istället bromsar individens utveckling.

Syftet med performance management är dock motsatsen: nämligen att hjälpa ledningen med personalens karriärutveckling (Biron et al., 2011), vilket förutsätter tydligt kommunicerade och signalerade förväntningar på prestation hos medarbetare (ibid). Karriärsteg, måldefiniering och career planning, är också viktigt för att utmana, motivera och behålla top-talents (Ahmed & Kaushik, 2011). Därför skulle Managementkonsultbolagets utmaningar med felaktiga och för höga karriärförväntningar kunna förklaras med att man är otydlig med dessa krav och aktiviteter. Genomgående i intervjuerna menar dock ledarna att modellen inte är otydlig på dessa punkter, utan tvärtom både tillgänglig och tydlig.

En annan förklaring till denna problematik skulle kunna vara att karriärmodellen upplevs som flexibel och att man därför förväntar sig att ledarna ska göra undantag. Det framgår i empirin att undantag förekommer, vilket kan spå på redan starka förhoppningar om fler undantag till förmån för konsulten och en snabbare karriär.

6.3.2. Förväntningar på goda resultat och bedömningar

Vad som i empirin tydligt framkommer som ett tema är konsulternas förväntningar på att prestera och att nå bra resultat, vilket enligt intervjupersonerna kan ha flera förklaringar. För det första framkommer det att konsulterna har en bakgrund med goda akademiska meriter och höga betyg, varför allt annat än fortsatt god prestation enligt intervjudeltagarna vore att betrakta som ett misslyckande eller åtminstone ett avstannande i konsulternas utveckling. Konsulternas förväntningar på hög prestation kan också förstås i ljuset av vad som i intervjuerna beskrivs som att de jämför sig med varandra. Eftersom konsulterna beskrivs som top-talents innebär det att det är högpresterande kollegor som konsulterna jämför sig med. Förväntningarna på hög prestation beskrivs av intervjupersonerna också vara en konsekvens av att performance management-modellen förespråkar just detta. Konsulterna utvärderas och belönas utifrån sin prestation, förväntningar från ledning som enligt Biron et al. (2011) kan

signaleras med en performance management-modell.

Den utmaning som ledarna ställs inför kan således bero på konsulternas - och bolagets - förväntningar på god prestation och utmaningarna uppstår när förväntningarna inte återspeglar verklighetens prestation eller bedömningar. Ledarna beskriver att konsulterna är mycket högpresterande och att de sällan ges sämre bedömningar med innebörden att konsulten måste förbättra sig. Då de använder en relativ bedömningsskala får det dock, enligt ledarna, som konsekvens att alla inte kan få högsta betyg, varför vissa blir besvikna över att inte få den positiva bedömning som man har förväntat sig. Utmaningen med att ge höga betyg blir tydlig i career concept model där personalen klassificeras med hög/låg prestation samt hög/låg potential (Ahmed & Kaushik, 2011). Eftersom Managementkonsultbolaget ställer höga krav på sin personals prestation och potential skulle majoriteten av konsulterna klassificeras som "stars" (d.v.s. hög prestation, hög potential). Detta skulle innebära, jämfört med andra bolag, att den interna konkurrensen om relativa betyg blir hårdare men också att den relativa bedömningen blir svårare för ledarna. Flera intervjupersoner betonar att mycket små skillnader i prestation eller bedömning kan få stora konsekvenser i hur snabbt konsulterna klättrar. Högpresterande personal med små skillnader i prestation gör enligt intervjupersonerna också den relativa bedömningsskalan förskjuten uppåt, vilket leder till inflation i höga betyg och ytterligare spär på förväntningarna om att få positiva bedömningar.

6.3.3. Förväntningar på tydlig och enhetlig feedback

Managementkonsultbranschen kännetecknas enligt Alvesson (2000) av subjektiva och osäkra kvalitetsbedömningar av medarbetarna men också av behovet av omfattande kommunikation för samordning. I intervjuerna framkommer utmaningen som ledarna upplever med att samordna och synkronisera bedömningarna mellan ledare och avdelningar. Det handlar dels om att bedömningarna av samma konsult ska vara enhetliga, men också att bedömnings- och kravnivåer inte ska skilja sig åt mellan avdelningar. Allra tydligast är, enligt ledarna, denna utmaning i samband med kalibreringsforumen då bedömningar sammanvägs och ledarna ska komma överens om enskilda konsulters helhetsbedömning och eventuell befordran. Intervjupersonerna tror att detta kan avhjälpas med löpande synkronisering mellan ledare och avdelningar. Vad som behöver kommuniceras mellan ledare och avdelningar handlar enligt dem framför allt om bedömningar och beslut samt hur dessa kommuniceras till konsulterna. Flera ledare vittnar om att hur goda bedömningar och därmed förutsättningar för befordran konsulter får kan påverkas av vem som bedömer dem (engagement manager), vem som

coachar dem (performance manager) och även vem som leder deras avdelning (service line lead). Variationer är enligt deltagarna omöjliga att undvika eftersom personlighet, bakgrund, erfarenhet och tolkning av modellen påverkar hur konsultens prestation bedöms och hur ledarens feedback kommuniceras. Bedömningar är till sin natur subjektiva, varför Biron et al. (2011) rekommenderar att performance management-modellen bör utformas och användas för att minska risken för partiska bedömningar. Vad som framkommer i empirin på denna punkt bekräftas således av tidigare forskning inom performance management.

Inte minst blir utmaningarna med konsulternas förväntningar på enhetlig feedback påtaglig vid kalibreringsforumen då enligt intervjupersonerna enskilda konsulter med hopp om befordran, utifrån de positiva bedömningar som givits under året, får sämre helhetsbedömning än väntat eller en utebliven befordran. Dessa utmaningar kan, enligt vad som framkommer i intervjuerna, bero på att ledare brister i kommunikation och samordning vid frågor som rör sammanvägning av bedömningar. Konsulter förväntningar på feedback och befordran i samband med kalibreringsforumen har, enligt intervjupersonerna, med all säkerhet påverkats av den feedback som konsulterna löpande fått under året av sina engagement managers och den coachning man fått av sina performance managers. När ett kalibreringsmöte resulterar i annat än vad som tidigare signalerats uppstår enligt ledarna en besvikelse hos konsulten och en press på de ledare som brustit i synkroniseringen av sina bedömningar. Enligt intervjupersonerna beror dessa situationer på att man inte synkroniserat bedömningsnivåer och feedback mellan ledare och avdelningar, liksom att man brustit i hur bedömningarna och karriärplanerna kommunicerats till konsulterna under året. Detta är något som även Biron et al. (2011) belyser som viktigt för att performance management ska vara effektivt.

6.3.4. Hur kan dessa utmaningar hanteras?

De utmaningar som ledarna beskriver i studien har ovan sammanfattats i att hantera konsulternas förväntningar på (1) snabb karriär, (2) goda resultat och bedömningar samt (3) tydlig och enhetlig feedback. Intervjupersonerna lyfter fram sätt på vilka dessa utmaningar kan hanteras, vilka till viss del även berörs i tidigare forskning. Nedan beskrivs dessa sätt att hantera utmaningarna och presenteras utifrån de ovan nämnda tre förväntningarna.

6.3.4.1. Snabb karriär

Ledarna är inte helt överens om hur utmaningar med förväntningar på snabb karriär bör

hanteras. Majoriteten av ledarna betonar dock vikten av att tydligare kommunicera de bedömningskrav och karriärvägar som modellen baseras på. Detta är också något som i tidigare forskning ansetts vara viktigt för att performance management ska vara effektivt (Biron et al., 2011). Ahmed och Kaushik (2011) lyfter fram betydelsen av att belöna och att övervaka konsulten, vilket i detta sammanhang kan handla om att ledarna behöver finna andra sätt att belöna konsulterna när karriären inte går så snabbt som förväntat. Övervakningen syftar till att begränsa friheten (ibid) och kan i detta sammanhang, vilket också är i linje vad ledarna lyfter fram, innebära att genom närheten till konsulterna säkerställa att deras förväntningar på karriär inte övergår vad modellen anser vara rimligt.

6.3.4.2. Goda resultat

I intervjuerna framkommer inte några förslag på hur utmaningarna med konsulternas förväntningar på goda resultat bör hanteras. Dock framkommer det att Managementkonsultbolagets utbildningar för ledare i att ge bedömningar och feedback är mycket begränsade. Enligt Biron et al. (2011) är regelbunden träning i bedömningar och feedback av stor betydelse för performance managements effektivitet, varför detta skulle kunna vara ett sätt för Managementkonsultbolaget att bättre hantera konsulternas förväntningar på goda resultat. Ahmed och Kaushik (2011) lyfter å andra sidan fram behovet av att ge top-talents utmanande uppgifter med syfte att möjliggöra hög motivation och för att behålla dem i organisationen. I ljuset av denna studie bör således utmaningarna med att konsulterna inte alltid är nöjda med sin prestation och ledarnas bedömningar, förutsatt att bedömningarna är opartiska, ses som en nödvändighet för konsulternas motivation.

6.3.4.3. Tydlig feedback

För att hantera konsulternas förväntningar med tydlig och enhetlig feedback nämns i intervjuerna flera sätt på vilket detta kan ske. Flera intervjupersoner betonar vikten av att den feedback som ges ska vara väl motiverad. Detta är i linje med rekommendationerna som ges i Biron et al.'s (2011) studie som menar att opartiskhet är att eftersträva och att balanced scorecards kan användas för detta syfte. Flertalet ledare nämner att eventuella oklarheter vid bedömningar och befordringar ska diskuteras med andra ledare bakom stängda dörrar och att man efter beslut ska visa enad front gentemot konsulterna. Ledarna nämner också behovet av att löpande kommunicera och diskutera frågor som rör bedömningar av konsulter. Även detta är i linje med tidigare forskning som rekommenderar sammanvägda bedömningar mellan ledare med syfte att minska risken för partiskhet (ibid). Intervjupersonerna lyfter fram vikten

av att ta sig tid för löpande coachning och feedback, vilket även nämns i studien av Ahmed & Kaushik (2011) som betonar career plannings betydelse för top-talents motivation. Majoriteten av intervjupersonerna nämner synkronisering och kalibrering av användandet av performance management-modellen som viktigt för att modellen ska fungera. Denna rekommendation rör på ett särskilt sätt ledarskapets utmaningar med performance management, vilket enligt denna studies teoretiska referensram (se ovan) är en kunskapslucka. Synkronisering av performance management-modellen mellan ledare i managementkonsultbolag har därför, vad denna studie kan se, ej berörts i tidigare forskning.

7. Slutsats

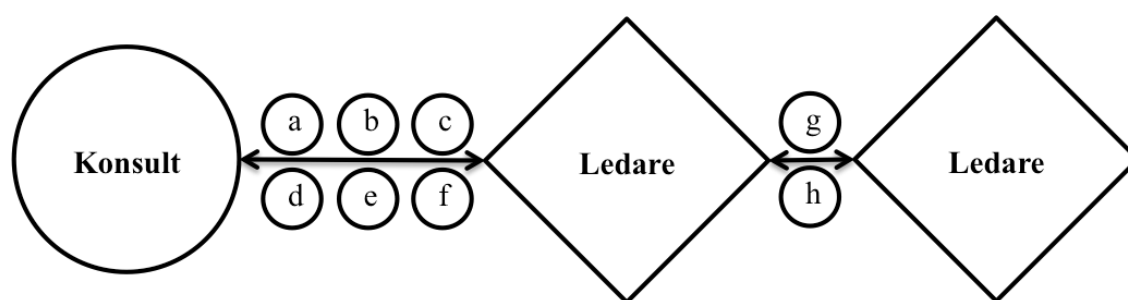
Studiens syfte har varit att beskriva några av Managementkonsultbolagets seniora ledares upplevelser av att leda konsulter utifrån företagets performance management-modell. Frågeställningarna har varit: Hur beskrivs Managementkonsultbolagets performance management-modell?; Hur beskrivs de konsulter som rekryteras till Managementkonsultbolaget?; Upplever ledarna några utmaningar i att leda konsulterna utifrån bolagets performance management-modell och hur kan de i sådant fall hantera dessa utmaningar? Genom att intervjua ledare och HR-personal på Managementkonsultbolaget och analysera det empiriska underlaget med tidigare forskning inom ledarskap, managementkonsultbranschen och performance management dras nedanstående slutsatser.

Managementkonsultbolagets performance management-modell beskrivs av ledarna som väl utformad och är också till stor del i linje med tidigare forsknings rekommendationer. De konsulter som rekryteras till Managementkonsultbolaget kan beskrivas som top-talents med hög prestation och potential, i likhet med hur tidigare forskning beskriver personalen i kunskapsintensiva bolag.

Att på Managementkonsultbolaget med omfattande performance management-modell leda bolagets top-talents beskrivs av ledarna som utmanande på flera områden. Utmaningar som framkommit kan framförallt härledas till konsulternas förväntningar på (1) snabb karriär, (2) goda resultat och bedömningar samt (3) tydlig och enhetlig feedback.

Med stöd i empiri och tidigare forskning kan lämpliga åtgärder¹³ presenteras för att hantera de utmaningar som ledarna ställs inför i spänningsfältet mellan top-talents och Managementkonsultbolagets performance management-modell. Dessa rekommendationer berör dels kommunikationen mellan ledare, dels kommunikationen mellan ledare och konsult.

¹³ Fortsättningsvis benämnt som rekommendationer



Rekommendationer för kommunikation mellan konsult och ledare

- a. tydligare kommunicera de bedömningskrav och karriärvägar som modellen baseras på
- b. regelbunden träning för ledare i att ge bedömningar och feedback
- c. belöna och att övervaka konsulten
- d. ge top-talents utmanande uppgifter
- e. ta sig tid för löpande coachning och feedback
- f. den feedback som ges ska vara väl motiverad

Rekommendationer för kommunikation mellan ledare

- g. oklarheter vid bedömningar och befordringar ska diskuteras med andra ledare bakom stängda dörrar, visa enad front gentemot konsulterna
- h. synkronisering och kalibrering av användandet av performance management-modellen*

** tidigare kunskapslucka, berörs inte av tidigare forskning*

Figur 3. Illustration över två dimensioner av kommunikation: mellan ledare samt mellan ledare och konsult. För respektive dimension presenterar denna uppsats rekommendationer enligt nedan.

Rekommendationer för kommunikation mellan ledare och konsult berör att (a) tydligare kommunikation av bedömningskrav och karriärvägar som modellen baseras på; (b) regelbundet träna ledare i att ge bedömningar och feedback; (c) belöna och att övervaka konsulten; (d) ge top-talents utmanande uppgifter; (e) ta sig tid för löpande coachning och feedback; (f) ha väl motiverad feedback. Dessa rekommendationer finner stöd i både empiri och tidigare forskning.

Rekommendationer för kommunikation mellan ledare berör att: (g) oklarheter vid bedömningar och befordringar ska diskuteras med andra ledare bakom stängda dörrar och att man efter beslut ska visa upp en enad front gentemot konsulterna; (h) löpande synkronisera och kalibrera användandet av performance management-modellen. Dessa två rekommendationer har också stöd i empirin, men endast rekommendation (g) har explicit stöd i tidigare forskning. Den sista rekommendationen har i studien framförts av majoriteten av intervjuade ledare och anses av dem ha avgörande betydelse för att performance management-modellen ska fungera, men finner inget explicit stöd i tidigare forskning. Denna studies slutsats är att frånvaron av teoretiskt stöd för denna rekommendation beror på den

kunskapslucka som i uppsatsens teoretiska referensram har identifierats. Bristen på tidigare studier om ledares perspektiv på att leda top-talents med performance management i managementkonsultbranschen anses av författarna till denna uppsats därför göra det svårt att teoretiskt verifiera detta resultat, vilket motiverar fler studier som berör denna kunskapslucka.

I en generösare tolkning av Biron et al. (2011) kan dock visst stöd finnas för denna uppsats sista rekommendation. Den synkronisering som Managementkonsultbolagets ledare förespråkar handlar om att uppnå tydlig och enhetlig kommunikation av modellens krav, bedömningar och feedback. Synkroniseringen är också en del av involverandet av flertalet ledare i bedömningsprocesserna av enskilda konsulter, för sammanvägda bedömningar. Både tydlig kommunikation och sammanvägda bedömningar är enligt Biron et al. (ibid) viktiga faktorer för effektivt performance management. Den studien rekommenderar också regelbunden träning för dem som bedömer konsulterna (ibid), något som rent spekulativt skulle kunna ha en synkroniserande effekt mellan ledare. Ett utbildningsprogram i bedömningar och feedback skulle kunna, beroende på hur utbildningsprogrammet utformas, innebära att samtliga ledare får samma instruktioner och riktlinjer för hur de ska använda Managementkonsultbolagets performance management-modell i processerna att bedöma konsulterna och kommunicera sin feedback. Dessa instruktioner och riktlinjer skulle indirekt kunna vara synkroniserande mellan ledare.

Det finnes ingen grund i Biron et al. (2011) för påståendet att löpande träning av ledare skulle ha en synkroniserande effekt mellan dessa ledare. I en mer spekulativ och fri tolkning av denna studie skulle detta dock kunna vara ett sätt för Managementkonsultbolaget att synkronisera användandet av performance management mellan ledare och minska variationen i hur konsulter bedöms. Huruvida denna spekulation är relevant eller ej för att hantera de utmaningar som Managementkonsultbolagets ledare upplever i spänningsfältet mellan top-talents och performance management-modellen lämnas dock obesvarat.

8. Diskussion

I nedanstående diskussion problematiseras studiens trovärdighet, generaliserbarhet och forskningsbidrag. Slutligen berörs implikationer för framtiden och förslag på framtida forskning.

8.1. Trovärdighet och generaliserbarhet

Studien har gjorts med intervjupersoner från endast ett bolag och med relativt få deltagare, vilket försvårar generalisering både inom bolaget och till andra bolags ledarskap. Av denna anledning kan vi endast uttala oss om ledarskapet hos de deltagare som deltagit.

Studiens relevans stärks av den rådande kunskapslucka som i denna studie identifierats. Relevansen stärks också av att detta enligt uppgift från Managementkonsultbolaget är den första studie som gjorts på bolaget i Sverige. Empirin präglas av tydliga mönster i relation till studiens forskningsfråga, vilket också stärker studiens relevans och trovärdighet.

En potentiell felkälla för studien är huruvida deltagarnas svar återspeglar verkligheten eller ej. Alvesson och Sveningsson (2010) har t.ex. ifrågasatt intervju som metod vid studier av ledarskap med avseende på om det som framkommer är det ledarskap som verkligen utövas eller om det snarare är det ledarskap som intervjupersonerna skulle vilja utöva som framträder. I denna uppsats är fokus på de utmaningar som ledare upplever utifrån bolagets performance management-modell och deltagarnas svar kan således färgas av ledarnas attityd till modellen. Likaså kan deltagarna ha svårt att härleda de utmaningar de upplever till just modellen samt om utmaningarna beror på modellens utformning eller hur den har implementerats och används. Genomgående framhåller dock deltagarna mycket lite kritik gentemot modellen, utan problematiserar snarare hur de själva och som bolag agerar utifrån denna. Sådan självkritik talar för att man varken hymlar eller slätar över de utmaningar som upplevs, vilket skulle stärka studiens validitet.

Ytterligare en felkälla som är viktig att belysa är det faktum att författarna besitter begränsad kunskap om och erfarenhet av forskningsfältet, något Kvale och Brinkmann (2009) anser att en skicklig intervjuare bör ha. Denna studies författare anser dock att båda har tillräckligt god kunskap för att kunna genomföra en relevant studie, men om studien gjorts av forskare med

mer erfarenhet och djupare kunskap i performance management och/eller managementkonsultbranschen hade troligtvis en bättre empiriinsamling kunnat genomföras med möjlighet att eventuellt ställa andra typer av frågor.

Vidare är det de intervjuades bild av Managementkonsultbolagets performance management-modell som ges, då författarna av sekretessskäl inte fått tillgång till några dokument eller beskrivningar om modellen. När modellen presenteras i studien är det således ledarnas perspektiv och beskrivningar som ligger till grund.

Något som författarna anser vara betydelsefullt att belysa är att delar av den forskning som använts har framkommit i en global kontext, med studier på bolag i flertalet olika länder. Därför finns det en medvetenhet om att redovisad forskning inte med säkerhet kan översättas till svenska förhållanden. Vad som dock stärker studiens tillförlitlighet är att den mest använda studien i uppsatsen (Biron et al., 2011) representerar studier på även svenska bolag, något som kan anses vara positivt för uppsatsens trovärdighet.

Managementkonsultbolaget fick innan färdigställandet tillgång till ett utkast av studien i sin helhet för faktagranskning och möjlighet till anonymisering, med syftet att öka studiens tillförlitlighet. Samtliga intervjupersoner var vid studiens genomförande anställda vid Managementkonsultbolaget, varför eventuell lojalitet till och beroende av sin arbetsgivare kan påverka empirins trovärdighet negativt. Att de valt att anonymisera ökar dock denna trovärdighet då intervjupersonernas uttalanden förblir anonyma.

8.2. Forskningsbidrag

Det finns gott om tidigare forskning inom ledarskap, managementkonsultbranschen och performance management. Dessa tre områden har också kombinerats, t.ex. ledarskap i managementkonsultbranschen, men inga studier har hittats som kombinerat dessa tre i bemärkelse att ta ledarnas perspektiv på att leda top-talents med performance management. Detta perspektiv anser vi vara särskilt intressant då vår studie presenterar ledarskapsutmaningar i spänningsfältet mellan performance management och managementkonsultbranschens top-talents.

8.3. Implikationer för praktiken

Den genomförda studien har positiva implikationer för praktiken då den förhoppningsvis har bidragit med insikter i och bättre förståelse för ledares situation och agerande på Managementkonsultbolaget. Studien presenterar förbättringsområden avseende hur ledare kan agera i spänningsfältet mellan bolagets performance management-modell och top-talents. Dessa rekommendationer stärks av både den insamlade empirin och tidigare forskning.

8.4. Förslag på vidare forskning

Då enbart ett bolag har studerats i denna uppsats finns möjlighet att göra liknande studier på ledare i flertalet managementkonsultbolag som upplever utmaningar med att leda i spänningsfältet mellan top-talents och performance management-modeller. Jämförelser mellan företag och identifiering av likheter och skillnader skulle kunna styrka de resultat som presenterats i denna studie och eventuellt möjliggöra kunskapsunderlag för generalisering till andra bolag i branschen. Ytterligare fördjupning av studien skulle kunna vara att analysera ledarnas ledarskap och dess implikationer för hur performance management-modellen används, till exempel genom observationer. Vidare finns det områden som vi funnit intressanta under studiens gång men som vi inte haft möjlighet att undersöka på grund av studiens omfattning. Frågeställningar som vi finner intressanta att studera vidare är: Hur upplever top-talents det ledarskap som utövas i managementkonsultbolag med performance management-modeller?; Hur strikta bör ledare i managementkonsultbolag vara i användandet av performance management-modeller?; Hur utövas ledarskapet i spänningsfältet mellan performance management och top-talents och hur skiljer det sig från ledarnas beskrivningar av sitt ledarskap?; Kan löpande ledarträning i bedömningar och feedback ha en synkroniserande effekt i hur performance management-modellen används och i så fall på vilket sätt? Den sista frågan anser vi vara särskilt intressant med tanke på slutsatsen i denna uppsats (se ovan).

9. Referenser

9.1. Primära källor

Intervjupersoner	Datum	Noteringar
<i>Stefan</i>	<i>2014-02-26</i>	<i>Intervjutid 2,5h</i>
<i>Oskar</i>	<i>2014-03-06</i>	<i>Via videolänk, intervjutid 1h</i>
<i>Karl</i>	<i>2014-03-10</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Johan</i>	<i>2014-03-18</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Lukas</i>	<i>2014-04-01</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Simon</i>	<i>2014-04-10</i>	<i>Intervjutid 1h</i>
<i>Emma</i>	<i>2014-04-11</i>	<i>Samma intervjutillfälle som Anna, intervjutid 1h</i>
<i>Anna</i>	<i>2014-04-11</i>	<i>Samma intervjutillfälle som Emma, intervjutid 1h</i>

Tabell 2. Lista över genomförda intervjuer.

9.2. Sekundära källor

9.2.1. Böcker

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Studentlitteratur.

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Armbrüster, A. (2006). *Economics and sociology of management consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.

Armstrong, M. (2000). *Performance Management Practice: Key Practices and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.

Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkman S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Löwendahl, B. (1997). *Strategic Management in Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talents*. Boston: Harvard business school publishing.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business Press.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

9.2.2. Vetenskapliga artiklar

Ahmed, P. & Kaushik, M.D. (2011). Career Planning – An Imperative for Employee Performance Management System. *International Journal of Business Insights & Transformation*. 4(2), 102-109.

Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Producing the Appropriate Individual: Identity Regulation as Organizational Control. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.

Biron, M., Farndale, E. & Paauwe, J. (2011), "Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. *International Journal of Human Resource Management*. 22(6), 1294-1311.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 204–221.

Brousseau, K. (1984). Job-Person Dynamics And Career Development, in Rowland, K., Ferris, G. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources*, JAI Press, Greenwich, 2, 125-54.

Casper, W.J. & Harris, C.M. (2008). Work-Life Benefits and Organizational Attachment: Self- Interest Utility and Signaling Theory Models. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 95–109.

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 1998(3), 44-57.

Coens, T. & Jenkins, M. (2000). Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead, San Francisco. CA: Berrett-Koehler Publishers.

Deetz, S. (1995). The Business Concept and Managerial Control in Knowledge-Intensive Work: A Case Study of Discursive Power. i B. Sypher (red.), *Case Studies in Organizational Communication* (New York: Guilford).

DeNisi, A.S. (2000). Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis,' in Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, eds. K.J. Klein and S. Kozlowski, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 121–156.

Driver, M. (1979). Career Concepts and Career Management in Organizations, Behavioral Problems in Organizations, *Prentice Hall*, Englewood Cliffs, NJ, 5-17.

Driver, M. (1980). Career Concepts and Organizational Change, in Derr, B. (Eds), *Work, Family and the Career*, Praeger, New York, NY, 31-41.

Farndale, E. (2005). HR Department Professionalism: A Comparison Between the UK and Other European Countries. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 660–675.

Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal*, 16, 83–94.

Glendinning, P.M. (2002). Performance Management: Pariah or Messiah. *Public Personnel Management*, 31, 161–178.

Hazard, P. (2004). Tackling Performance Management Barriers. *Strategic HR Review*, 3, 3–7.

Holloway, J., Francis, G. & Hinton, M. (1999). A Vehicle for Change? A Case Study of Performance Improvement in the “New” Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 12, 351–365.

Lawler, E. (1994). Performance Management: The Next Generation. *Compensation and Benefits Review*, 26, 16–20.

McDonald, D. & Smith, A. (1995). A Proven Connection: Performance Management and Business Results. *Compensation and Benefits Review*, 27, 59–62.

Molleman, E. & Timmerman, H. (2003). Performance Management when Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators. *Personnel Review*, 32, 93–113.

Murray, K. (1991). A Test of Service Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. *Journal of Marketing*, 55, 10–25.

Rademan, D.J. & Vos, H.D. (2001). Performance Appraisals in the Public Sector: Are They Accurate and Fair?. *Journal of Industrial Psychology*, 27, 54–60.

Roberts, I. (2001). Reward and Performance Management,' in Human Resource Management: A Contemporary Approach (3rd ed.), eds. I. Beardwell and L. Holden, Edinburgh: Pearson, 506–558.

Rousseau, D. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–374.

10. Appendix

10.1. Intervjumall 1

Om deltagaren

Utbildning, Livssituation, Karriär innan anställning, Karriär på Managementkonsultbolaget

Om hierarkin på bolaget

Vad gör en sr manager/partner, vilka rapporterar till dig?

Hur ser en normal karriärväg ut?

Vilka rekryterar ni?

Ledarskap på Managementbolaget

Vad förväntas av ledare på Managementkonsultbolaget?

Förväntningar från underordnade och chefer på ledaren?

Intervjupersonen som ledare

Beskrivning av ledarskapet

Starka och svaga sidor hos dig?

Praktiskt exempel

Beskriv praktiska exempel på både bra och dåliga ageranden som ledare

Ledarskapsutveckling

Vad gör Managementkonsultbolaget för att utveckla dig som ledare? Vad gör du?

Utvärdering av projekt

Hur utvärderas ett projekt?

Hur utvärderas ledaren?

Gruppen

Hur gör du för att skapa en effektiv grupp?

Vad skiljer en ledare från övriga gruppen?

10.2. Intervjumall 2

Om deltagaren

Utbildning, Livssituation, Karriär innan anställning, Karriär på Managementkonsultbolaget

Rekrytering

Vilka rekryteras? Utbildning? Person?

Karriärstegen

Hur ser en normal karriärväg ut?

Ni som finns med och gör bedömningar, får ni träning i hur ni ska göra?

Tycker du att modellen är rättvis, eller händer det att enskilda missgynnas?

Syfte med performance management

Hur mycket påverkar bedömningen min löneutveckling?

Vet konsulten hur utvärderingen går till?

Konsulter

Händer det att konsulterna vill klättra snabbare än vad modellen tillåter?

Ser du några utmaningar för konsulterna, som uppkommer pga. ert performance management-system?

Intervjupersonen som ledare

Beskrivning av ledarskapet

Starka och svaga sidor hos dig?

Ledarfrågor

Utmaningar med att vara performance manager och engagement manager?

Ser du några utmaningar för dig som ledare, som uppkommer pga. ert performance management-system eller pga. att ni rekryterar top-talents?

10.3. Intervjumall 3

Om deltagarna

Utbildning, Livssituation, Karriär innan anställning, Karriär på Managementkonsultbolaget

HR

Vad gör en HR-chef på Managementkonsultbolaget? Ansvarsområden?

Rekrytering

Vilka rekryteras? Utbildning? Person? Vem ansvarar för rekryteringen?

Karriärstegen

Hur ser er karriärmodell ut? Beskriv

Fler centrala begrepp som behövs beskrivas?

Syfte med performance management

Är det tydligt för personalen vad modellen förväntar sig av mig, d.v.s. hur jag utvärderas?

Hur får man som konsult del av denna info?

Top-talents

Kan ni se några utmaningar som uppkommer för er inom HR eller managers utifrån er rekrytering?