



LUND UNIVERSITY

Superchefer och super-HR som offentliga talangförsörjare

Engagerande mångfald, helhetssyn och samverkan i skånska kommuner

Larsson, Rikard

2020

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Larsson, R. (2020). *Superchefer och super-HR som offentliga talangförsörjare: Engagerande mångfald, helhetssyn och samverkan i skånska kommuner*. (KEFU skriftserie; No. 2020:3). KEFU.

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

RIKARD LARSSON

**SUPERCHEFER OCH SUPER-HR SOM OFFENTLIGA
TALANGFÖRSÖRJARE**

- Engagerande mångfald, helhetssyn och samverkan i skånska kommuner

SKRIFTSERIE 2020:3



EKONOMIHÖGSKOLAN VID LUNDS UNIVERSITET

FÖRORD

Det är inte alldeles enkelt att veta något i förväg om framtiden även om vi lever i en tid där tillgången till information både är god och sprids snabbt. Den pandemi som drabbade världen under 2020 är ett påtagligt exempel på att planer och visioner om ett tänkt framtida tillstånd utifrån en visst informerat tillstånd snabbt och oväntat kan kullkastas. Den demografiska utvecklingen och var medborgare trivs att bo i Sverige uppvisar emellertid som tur är inte dessa egenheter av snabba och oväntade svängningar. Det är möjligt att utifrån tillförlitlig och relativt stabil data informerat blicka in i framtiden och utveckla idéer och planer för hur boende och demografi t.ex kommer att påverka offentliga sektorns finansiering, service utbud och kompetensförsörjning. Det är också många anställda som på olika nivåer i statlig och kommunal förvaltning aktivt arbetar med dessa frågor för att i möjligaste mån möta framtiden informerat och klokt.

Behovet av praktisknära forskning är emellertid stort och sektorns olika framtida utmaningar och vad som görs, och kan göras, för att möta dessa är också en prioriterad fråga för KEFU styrelse. I KEFU-projektet ”*Talangförsörjning i skånsk offentlig sektor - hur hittas, utvecklas och engageras talanger*” belyses några av de relevanta frågor som har bäring för sektorns kapacitet att stärka den framtida kompetensförsörjning av forskarna Christine Blomquist och Rikard Larsson. Det empiriska materialet har gjort det möjligt att hantera och analysera det från både ett kvalitativt och kvantitativt förhållningsätt, varför forskarna såg en möjlighet att skriva två kompletterande rapporter inom ramen för projektet. I föreliggande rapport återfinns den kvantitativa tolkningen av projektets empiriska material. Christine Blomquists kvalitativa analys publicerades 2019 och återfinns på KEFUs hemsida: [KEFU Skriftserie 2019:2](#)

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

*Lund i oktober
Ulf Ramberg
KEFU*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	i
Sammanfattning	1
Kapitel 1 Offentlig talangförsörjning med hjälp av linjechefer och HR	2
1.1 Studiens forskningsfråga och syfte	4
Kapitel 2 Hur talanger upptäcks	6
2.1 Chefsminoriteter och värdet av mångfald	7
2.2 Värdet av G3-mångfald och samarbete för bättre urval av superchefer & HR	8
2.3 Vikten av helhetssyn och talangintresse för att hitta superchefer & super-HR	8
Kapitel 3 Hur är offentliga superchefer & super-HR relaterade till varandra?	11
3.1 Jämförelser mellan superchefer & HRs talangaktiviteter	12
3.2 Superchefer & super-HRs komplementära styrkor och svagheter	13
Kapitel 4 Hur superchefer & super-HR hanterar talanger med helhetssyn	16
4.1 Utvärdering ger bättre helhetssyn än bara ARUBA	17
Kapitel 5 Hur superchefer & super-HR engagerar talanger med karriärmässig mångfald	19
5.1 Betydelsefull mångfald av olika talangtyper	19
5.2 Kvinnor dominerar alla fyra talangtyperna	21
5.3 Superchefers & HRs mångfaldsbefrämjande paradoxer	22
Kapitel 6 Hur superchefer & super-HR lever sina arbetsgivarvarumärken långsiktigt	25
6.1 Superchefer & super-HR lever ofta sina arbetsgivarvarumärken längre i större kommuner	25
6.2 Värdet av att superchefer & super-HR lever ofta sina arbetsgivarvarumärken länge	26
Kapitel 7 Kan en ny talangekonomi stärka superchefer & super-HR?	28
7.1 Ekonomiskt värde av att behålla talanger	28
7.2 Spara och/eller investera i talanger?	30
Kapitel 8 Samverkan mellan nyckelaktörer kan stärka offentlig talangförsörjning	32
8.1 Samverkan mellan superchefer & super-HR i Helsingborgs stad	32
8.2 Bristande kunskap hindrar samverkan mellan superchefer & super-HR	33
8.3 G3-samverkan för att hitta och utveckla fler och bättre superchefer & HR	36
8.4 Hur kan offentlig sektor sammanfattningsvis stärka sin talangförsörjning?	37
Appendix	38
Referenslista	43

SAMMANFATTNING

Talangförsörjning har blivit allt mer central för kommunal och regional verksamhet. Sektorn står bl a inför behovet att rekrytera c:a 500 000 personer under de närmsta sju åren.

Talangförsörjning sker huvudsakligen med HR-driven talent management och linjechefer talangledarskap. I föreliggande studie av 28 skånska kommuner jämförs dessa två former av talangförsörjning. Syftet är att bidra med främst praktisk kunskap om hur offentliga organisationer kan stärka sin talangförsörjning genom att hitta, utveckla och dra nytta av fler talangmässigt framstående linjechefer och HR-personer.

Den empiriska datainsamlingen har huvudsakligen bestått av (a) en enkät till Skånes alla 33 kommuners samtliga högsta kommun-, ekonomi- och HR-direktörer/chefer. De 51 som svarade nominerade bl.a. ett 100-tal av deras bästa exempel på talangförsörjande linjechefer (s.k superchefer) och HR-anställda. Studiens andra enkät (b) gick ut till dessa nominerade individer med syfte att fånga hur de attraherar, väljer, utvecklar, behåller och avvecklar talanger. 53 av de nominerade besvarade enkäten.

Studiens resultat visar bl a på att *mer mångfald, helhetssyn och samverkan* mellan de högsta kommun-, ekonomi- och HR-direktörerna/cheferna bidrar till identifiering av fler och bättre talangförsörjande linjechefer och HR-anställda. Vidare bidrar mångfald, helhetssyn och samverkan även till hur många och bra talanger som dessa superchefer & super-HR attraherar, väljer, utvecklar, utvärderar, behåller och engagerar på olika komplementerande sätt.

Studiens superchefer är speciellt bra på att personligt anpassat talangledarskap av ett begränsat antal talanger, medan super-HR är bättre på att hantera större volymer av talanger på mindre personligt anpassade sätt. Dessa kompletterande styrkor gör speciellt samverkan mellan superchefer & HR värdefullt.

Kapitel 1

OFFENTLIG TALANGFÖRSÖRJNING MED HJÄLP AV LINJECHEFER OCH HR

Talangförsörjning har tidigare setts som investeringar i organisationers framtida ledarskap genom så kallad successionsplanering, dvs att se över vilka möjliga interna ersättare, för mestadels högre chefspositioner, det finns och hur fler ”pålaggskalvar” kan hittas och utvecklas.

Ökad dynamik på arbetsmarknaden och teknologisk utveckling är några av de faktorer som har bidragit till att organisationers talangförsörjning har blivit mycket mer central för både nutida och framtida verksamhet. Talanger ses allt mer ”mångfaldiga” snarare än att endast ses som framtida ”chefsämnen”. Högre personalomsättning medför också att nyrekryterad personal behöver bidra mer till verksamheten allt snabbare.

Talangförsörjningens ökade strategiska betydelse gäller inte minst i den *kommunala och regionala verksamheten*. Beräkningar visar på att sektorn behöver rekrytera ca en halv miljon medarbetare fram till 2026 (SKL, 2018a). Samtidigt har sektorn ofta begränsade resurser att investera i för att både behålla och anskaffa fler talanger. Dessutom tenderar den privata sektorn att ses som mer attraktiv än den offentliga sektorn av många talanger, vilket ytterligare begränsar kommuner och regioners konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

Det grundläggande och ursprungliga ansvaret för att verksamheter bedrivs med lämplig personal ligger på linjecheferna som leder dessa verksamheter. Under 1900-talet började emellertid personaladministratörer att växa fram för att bli avlasta linjecheferna från delar av ansvaret för personalförsörjningen. För att stärka personaladministrationens mer strategiska funktioner växte begreppet human resource management och förkortningen HR fram under andra halvan av 1900-talet. Framväxten motiverades genom att poängera fokusering på mänskliga resurser snarare än personalkostnader (Fombrun et al, 1984).

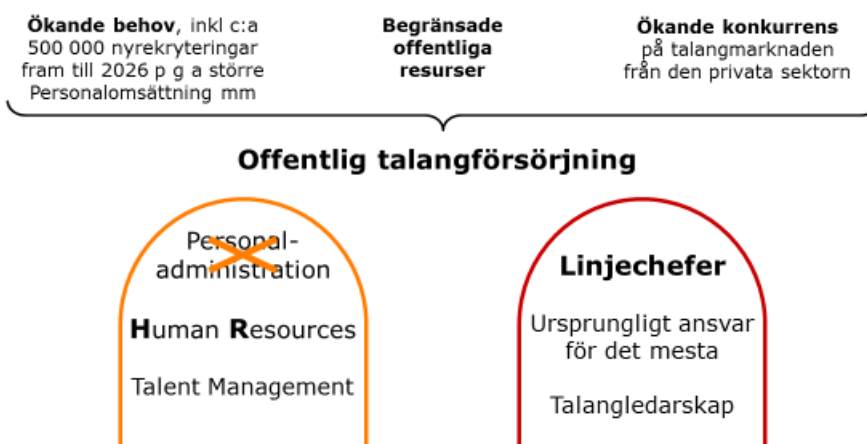
Under de senaste två decennierna har denna utveckling fortsatt med att begreppet talent management har gått från att först ersätta successionsplanering för chefer till att attrahera, välja, utveckla, behålla och avveckla talanger (Collings & Mellahi, 2009). Synen på talanger har också gradvis breddats från en exklusiv ansats fokuserad på ett fåtal högpresterare och ”high potentials” till allt mer inkluderande ansatser med mångfald av talanger och t o m att alla ses som talanger (Swales et al, 2014). Detta har gjort att inkluderande talent

management har till allt större del blivit överlappande eller något av det nya human resource management.

Denna HR-drivna talent management har blivit den särklass mest fokuserade formen för organisationers talangförsörjning på bekostnad av vad som kan kallas för *linjechefernas talangledarskap*. Det finns mycket forskning kring mängder av olika aspekter av ledarskap. Ordet "leadership" ger t.ex. över 4 miljoner träffar på Google Scholar, medan "talent leadership" bara har lite över 1 000 träffar. Detta kan jämföras med att "talent management" har 69 000 träffar. Denna skillnad illustrerar delvis hur mycket forskning och utbildning rörande talangförsörjning som domineras av HR-driven talent management. Figur 1 sammanfattar de stora praktiska utmaningar som talangförsörjande HR och linjechefer i kommuner och regioner står inför.

Figur 1.

Stora utmaningar för offentlig talangförsörjning och dess två huvudsakliga kanaler



Denna skeva fördelning av forskning kring talangförsörjning gör Finkelsteins (2016 a & b; 2018) forskningsprojekt om "Superbosses", dvs linjechefer som är mästare på att leda talangflöden extra värdefull. Han har bl a identifierat flera olika sätt som talangledarskap av dessa "superchefer" skiljer sig åt jämfört med traditionell HR-driven talent management (se Tabell 1).

Tabell 1.

HR-driven talent management	Superchefers talangledarskap
> Konventionell rekrytering av stora volymer av systematiskt testade, bakgrundsundersökta och utvalda anställda	> Okonventionell personlig rekrytering genom att ständigt leta efter oväntade vinnare som förstår verksamheten
> Välja, utveckla och behålla talanger som passar deras respektive jobb	> Anpassa jobben så att de passar talangerna, medan acceptera viss personalomsättning
> Storskaliga utvecklingsprogram som ofta genomförs utanför verksamheten av HR specialister med begränsad involvering av deltagarnas olika linjechefer	> Lär ut professionell kunskap till talangerna med hjälp av personanpassade frågor och förebilder vid rätta tidpunkter i den operativa verksamheten

(Finkelstein, 2016b; 2018)

1.1 STUDIENS FORSKNINGSPRÅGA OCH SYFTE

Finkelsteins studie är dock begränsad på flera sätt, inklusive att den nästan uteslutande handlar om amerikanska manliga VDs i privata företag som funnit och utvecklat andra höga chefer. Han nämner visserligen att det finns allt fler kvinnliga ”superbosses” och att det även finns ”superbosses” på alla chefsnivåer, utan att han har studerat dem.

Genom att studera kommunal och regional verksamhet har detta KEFU-finansierande forskningsprojekt om talangförsörjning ett övergripande syfte att bidra till förståelsen av dessa två alternativa, eller komplementära, former av talangförsörjning. Detta inkluderar att bl.a. att utveckla begreppet talangledarskap till att innefatta fler kvinnliga chefer, fler olika chefsnivåer och offentlig sektor. Ambitionen är också att ge talangledarskap en bredare definition än att endast fånga cheftalanger.

Forskningsprojektets kvalitativa analys har rapporterats av Blomquist i KEFUs skriftserie [2019:2](#). I den rapporten fokuseras huvudsakligen två frågor: 1) Hur ett antal skånska kommuner och Region Skåne använder sig av HR-driven talent management samt 2) Hur linjechefer i ett antal av Skånes kommuner och Region Skåne använder sig av talangledarskap för organisationernas talangförsörjning.

I föreliggande komplementerande rapport jämförs dessa två former för talangförsörjning för att studera eventuella samband mellan dem, inklusive om de kompletterar eller stör varandra utifrån följande forskningsfråga:

- Hur är linjechefers talangledarskap och HRs talent management relaterade till varandra i Skånska kommuner?

Syftet är att bidra med främst praktisk kunskap om hur offentliga organisationer kan stärka sin talangförsörjning genom att hitta, utveckla och dra nytta av fler

talangmässigt framstående linjechefer och HR-personer. Syftet realiserar genom att i kapitel 2 beskriva hur skånska kommuner identifierar framstående talangförsörjande linjechefer och HR-personer. Detta följs av en första jämförelse mellan de talangmässigt framgångsrika linjecheferna och HR-personerna i kapitel 3. I kapitel 4 fokuseras hur dessa talangförsörjare hanterar talanger utifrån en helhetssyn. I kapitel fem fokuseras hur de engagerat arbetar med talanger utifrån en karriärmässig mångfald. Kapitel 6 tar upp hur studiens talangförsörjare också långsiktigt ”lever” sina arbetsgivarvarumärken.

Efter dessa jämförelser diskuteras ekonomiska talangaspekter i kapitel 7, inkl hur kostsamt det är att återanskaffa talanger som lämnar. Avslutningsvis i kapitel 8 belyses hur linjechefer och HRs komplementära styrkor kan samverka tillsammans med kommuners och regioners högsta ledning för att stärka deras framtida talangförsörjning.

Studiens metod och genomförande redovisas mer detaljerat i appendix.

Kapitel 2

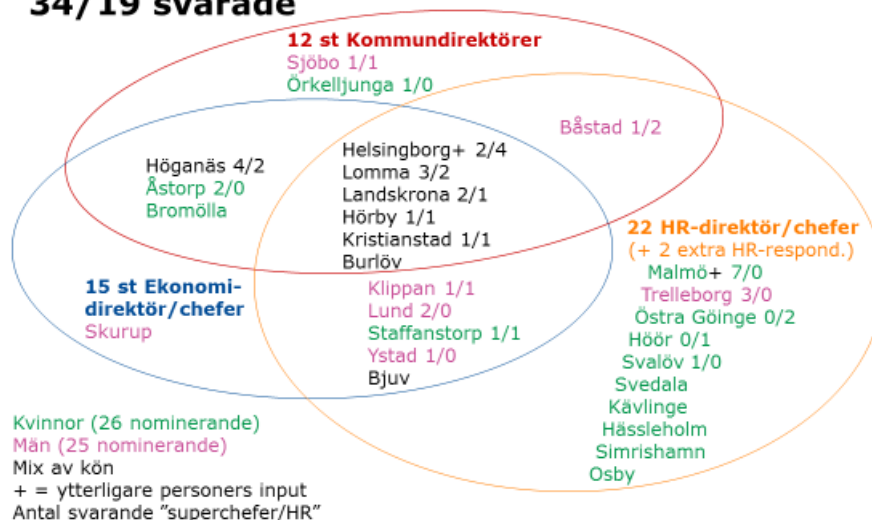
HUR TALANGER UPPTÄCKS

I början av juni 2018 skickades med hjälp av Kommunförbundet Skåne en enkät till alla 33 skånska kommuners Kommundirektör, Ekonomi- och HR-chefer för att dels få deras syn på utmaningar och olika lösningar av deras talangförsörjning dels be dem nominera goda exempel på talangförsörjningsmässigt framgångsrika linjechefer & HR i deras respektive kommuner. För enkelhetens skull och i linje med Finkelsteins begreppsapparat kallas dessa nominerade personer för ”superchefer & super-HR” i fortsättningen.

Dessa tre chefer för tre nyckelfunktioner i kommunernas verksamhet valdes som målgrupp för enkäten då de kan ses utgöra kommunernas ”G3”¹ i talangförsörjningsfrågor. Charan, Barton och Carey (2015) föreslår detta G3 koncept för att stärka samarbetet mellan VD, ekonomi- och HR-cheferna för organisationer i allmänhet.

Figur 2.

51 Kommun-, Ekonomi- & HR-chefer = ”G3” nominerade 67/36 superchefer & HR varav 34/19 svarade



¹ G3 står för de engelska begreppen CEO, CFO och CHRO.

Kommundirektören/kommunchefen betraktas i detta sammanhang som den ledande tjänstepersonen i kommunen. Även om rollens linjeansvar begränsas till kommun/regionkontoret eller koncernstaben innebär rollen vanligtvis ett övergripande ansvar för organisation och styrning av den kommunala verksamheten (se vidare t.ex. SKL, 2017).

Under sommaren och hösten inkom sammanlagt 51 svar från 12 Kommundirektörer (36% svarsfrekvens), 15 Ekonomidirektörer/chefer (45%) och 22 HR-direktörer/chefer (67%, samt 2 extra HR-respondenter) på nomineringsenkäten. Detta resulterade att 28 av 33 kommuner (85%) deltog i studien med minst 1 svar (se Figur 2).

Svaren var jämt fördelade mellan könen totalt, medan populationerna av Kommundirektörer och Ekonomichefer var klart flest män och HR-chefer klart flest kvinnor. Tillsammans nominerade dessa 67 st superchefer och 36 st super-HR.

I figuren visas även den kommunala fördelningen av de 34 superchefer och 19 super-HR som svarade på den andra enkäten om deras framgångsrika talangförsörjning från 19 av de 28 deltagande kommunerna. Till exempel, Helsingborgs stad hade två superchefer och 4 super-HR som respondenter på den andra enkäten.

2.1 CHEFSMINORITETER OCH VÄRDET AV MÅNGFALD

Medan nomineringarna av linjechefer var balanserade könsmässigt, var de nominerade super-HR klart flest kvinnor (37 jämfört med bara 9 män). Ett intressant nomineringsmönster var att de roll- och könsmässiga minoriteterna som svarade med fler nomineringar av goda exempel än majoriteterna (visas i Tabell 2).

Tabell 2.

Roll- & könsmässiga G3-minoritetsrespondenter nominerar fler framgångsrika talangförsörjare

Kön: Roll:	Kvinnliga respondenter	Manliga respondenter	Summa respondenter
Kommun- direktör	4 st nominerade 2,8 i genomsnitt	8 st nominerade 2,2 i genomsnitt	12
HR-chef	18 st nominerade 2,0 i genomsnitt	6 st nominerade 2,7 i genomsnitt	24
Ekonomichef	4 st nominerade 2,5 i genomsnitt	11 st nominerade bara 1,0 i genomsnitt	15
Summa	26	25	51

Detta var en första tydlig indikation av *värdet av mångfald för att kunna hitta fler superchefer & super-HR*. Tabell 2 pekar på hur ovanliga roll- och könskombinationer kan bidra med ny kunskap som kompletterar de traditionella perspektiven på talangförsörjning. Urval till G3-positioner kan därför med fördel inkludera hänsynstagande till värdet av sådana minoritetskombinationer i de högsta kommunledningarna.

2.2 VÄRDET AV G3-MÅNGFALD OCH SAMARBETE FÖR BÄTTRE URVAL AV SUPERCHEFER & HR

Ovan observation i tabell 2 förstärks när även betydelsen av G3-samverkan inkluderas. Det genomsnittliga antalet svarande superchefer & super-HR för olika G3-kombinationer är:

- Mixad trio av Kommun-, Ekonomi- och HR-chefer 3,0
- Mixad duo av två av dessa tre roller 3,0
- Manlig duo av två av dessa tre roller 2,0
- Kvinnlig duo av två av dessa tre roller 1,3
- Olika varianter av ensamma G3-respondenter 0,5

Vi kan här se hur både könsmässig mångfald och G3-samverkan har gett upphov till inte bara fler nomineringar, utan även fler faktiska respondenter av superchefer & super-HR-enkäten. Ensamma G3-respondenter (9 HR-chefer², 2 kommundirektörer och 1 ekonomichef) har klart lägst genomsnittligt antal svarande superchefer & super-HR.

Duos av två G3-respondenter hade klart högre genomsnitt av svarande superchefer & super-HR bland sina kombinerade nomineringar än de ensamma. Här går det även att se värdet av mångfald då könsmässigt mixade duos hade det högsta genomsnittet av svarande superchefer & super-HR jämfört med ”samkönade” duos.

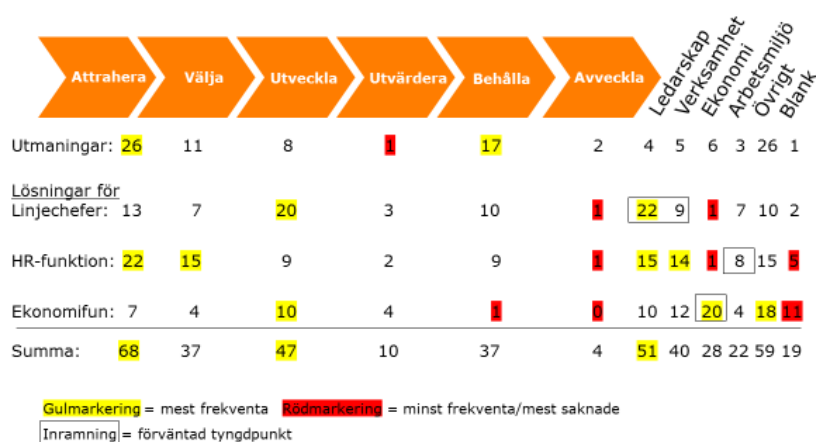
2.3 VIKTEN AV HELHETSSYN OCH TALANGINTRESSE FÖR ATT HITTA SUPERCHEFER & SUPER-HR

Ett av de starkaste resultaten av nomineringsenkäten är hur viktiga G3-respondenternas syn på de talangmässiga utmaningarna och lösningarna för linjechefer, HR och ekonomifunktionen är. Figur 3 visar hur dessa utmaningar och lösningar är fördelade längs talangprocessen (attrahera, välja, utveckla, utvärdera, behålla och avveckla talanger) och ett antal olika fokusområden (kolumnerna till höger).

² Malmö stad hade visserligen inte mer än en G3-responent, men nomineringarna delegerades till ett flertal andra chefer pga kommunens storlek. Därför inberäknas inte Malmö i detta genomsnitt.

Figur 3.

**G3: Vilka är kommunens viktigaste talang-
utmaningar och lösningar?**



Totalt sett, kretsade de flesta angivna *utmaningarna* på översta raden främst kring att attrahera och behålla talanger. Däremot var det förvånande få utmaningar angående utveckling och utvärdering av talanger, samt deras arbetsmiljö.

Lösningarna var uppdelade i frågor om hur linjechefer, HR-funktionen och ekonomifunktionen bör försöka lösa kommunens talangmässiga utmaningar. Dessa tre frågor ställdes till samtliga G3-respondenter, så siffrorna på de tre lösningsraderna är samtliga G3-respondenters syn på de olika lösningarna (och inte bara t ex linjechefernas syn på hur de ska lösa linjechefernas utmaningar). Dessa handlade betydligt mer om utveckling och ledarskap tillsammans med attraktion, men inte så mycket om att behålla och utvärdera talanger eller arbetsmiljöfrågor.

Ett tydligt mönster i G3-svaren om talangmässiga utmaningar och lösningar var de bristande ekonomiska aspekterna. Dessa saknades nästan helt när det gäller lösningar för linjechefer och HR. Samtidigt var där klart minst lösningar för ekonomifunktionen. Detta pekar på att talangfrågor ses i första hand som relevanta för linjechefer och HR. Å andra sidan är det dessa funktioner som till stor del bortser från ekonomiska aspekter på talangförsörjningen.

Betydelsen av av en helhetssyn kontra blinda fläckar, kunskapsluckor och bristande intresse kring talangförsörjning visas av att de 25 G3-respondenter som såg flest utmaningar och lösningar sammanlagt nominerade 35% fler responderade superchefer & super-HR jämfört med de 26 G3-respondenter som såg minst utmaningar och lösningar.

Detta större helhetsperspektiv på talangförsörjning resulterade också i att de responderade supercheferna & super-HR som de 25 G3-responenterna

nominerade i sin tur hanterade c:a 30% fler talanger i den andra enkäten än de som nominerades av de 26 G3-responenterna med minst helhetssyn.

Nästa kapitel kommer att fokusera på de nominerade supercheferna & super-HR som svarade på den andra enkäten om deras framgångsrika talangförsörjning.

Kapitel 3.

HUR ÄR OFFENTLIGA SUPERCHEFER & SUPER-HR RELATERADE TILL VARANDRA?

Blomquist (2019) beskriver de talangmässigt framgångsrika HR & linjecheferna detaljerat var för sig. Denna kompletterande rapport fokuserar på hur de är relaterade till varandra genom olika jämförelser. Jämförelserna är mestadels baserade på den kommunala enkätsstudien. Tabell 3 nedan ger en första översikt på några sådana jämförelser.

Tabell 3.

Studerade kommunala superchefer & HR

	Superchefer	Super-HR
> Responderande	34 st	19 st
> varav kvinnor	19 st (59% svar)	13 st (43% svar)
> och män	15 st (47% svar)	6 st (46% svar)
> högre chefer	14 st	6 st
> mellanchefer	16 st	3 st
> arbetsledare/HR-personal	1 st	10 st
> genomsn. kommunanställda	6 700 st	4 000 st
> genomsn. kommuninnevånare	105 000 st	50 000 st
> återanskaffn.kostn.uppfattning	5,6 månadslöner	8,5 månadslöner
> genomsn. arbetslivserfarenhet		24+ år
> genomsn. kommunanställd		11+ år

Supercheferna har haft högre svarsfrekvens än super-HR. Könsfördelningen för superchefer är relativt balanserad (56% kvinnor) till skillnad från den stora manliga dominansen i Finkelsteins studie. Däremot är där mer än dubbelt så många kvinnliga super-HR än manliga, vilket speglar den allmänna kvinnliga dominansen av HR-roller i Sverige (SCB, 2018).

Supercheferna är nästan alla högre chefer och mellanchefer, medan de flesta super-HR inte är chefer. Dessa skillnader stämmer överens med att supercheferna finns mest i större kommuner med fler anställda och därmed också fler chefer och chefsnivåer jämfört med att svarande super-HR vanligtvis finns i relativt mindre kommuner.

En av de större skillnaderna är att supercheferna har betydligt lägre uppfattningar av återanskaffningskostnaderna för personal som väljer att lämna kommunen med 5,6 månadslöner än både super-HR (8,5 månadslöner) och G3

(7,4 månadslöner). Detta kan indikera att superchefernas intresse för talanger knappast främst drivs av att de ser stora möjligheter till kostnadsbesparingar. Kapitel 7 kommer att diskutera dessa ekonomiska aspekter på talangförsörjning.

3.1 JÄMFÖRELSE MELLAN SUPERCHEFER & HRS TALANGAKTIVITETER

De 34 supercheferna & 19 super-HR har besvarat ett antal frågor om hur de attraherar, väljer, utvecklar, behåller och avvecklar talanger. Figur 4 är en sammanställning och och sammanfattning av de flesta superchefernas svar kring dessa fem talangförsörjningssteg. De fem listorna med talangaktiviteter är vertikalt ordnade efter hur pass frekventa de är omnämnda i superchefernas svar (ju högre upp, desto mer frekvent).

Figur 4.

Enkätstudie av 34 st superchefer i 17 kommuner

- > 19 kvinnor och 15 män som nominerades som talangmässigt framstående linjechefer besvarade den andra enkäten.



De 17 med flest olika talangaktiviteter hanterar 71% fler talanger än de 17 med minst.

Ett väsentligt resultat är att ju fler talangaktiviteter som supercheferna sammanlagt besvarade i enkäten, desto fler talanger hanterade de under sina c:a 5-10 år i sina respektive nominerande kommuner. De 50% supercheferna med flest talangaktiviteter visade sig ha hanterat 71% fler talanger än de 50% supercheferna som har svarat med minst talangaktiviteter.

I figur 5 återfinns super-HRs svar på samma frågor. Även om det rör sig om klart olika roller på ganska olika chefs- och icke-chefsnivåer samt olika könsfördelning, är uppsättningarna talangaktiviteter på flera sätt förvånansvärt likartade som superchefernas svar i figur 4.

Figur 5.

Enkätstudie av 19 st super-HR i 12 kommuner

- > 13 kvinnor och 6 män som nominerades som framstående HR-personer inom talangförsörjning



De 9 med flest olika talangaktiviteter hanterar 149% fler talanger än de 10 med minst.

Text attraherar både superchefer & super-HR talanger med bl a nätverkande och sociala medier, väljer dem utifrån intervjuer och passform relativt rollens krav, utvecklar och behåller dem med kommunikation, ansvar, tillit och utmaningar, samt "avvecklar" en del talanger med exitsamtal, avtackning och fortsatta kontakter.

En av de mest väsentliga likheterna mellan superchefer & super-HR är att ju fler talangaktiviteter som super-HR sammanlagt svarade på, desto fler talanger hanterade de i sina kommuner. De 47% super-HR med flest talangaktiviteter visade sig ha hanterat 149% fler talanger än de resterande 53% super-HR som svarade med minst talangaktiviteter.

En möjlig slutsats av detta är att det kan vara mer viktigt att göra många olika talangaktiviteter längs hela talangprocessen för att matcha en så stor mångfald talanger som möjligt, steg för steg. Det går inte att utläsa av materialet att det finns ett fåtal överlägsna aktiviteter i någon specific del av talangprocessen som enskilt skulle kunna skapa en påtagligt förbättrad talangförsörjning.

3.2 SUPERCHEFER & SUPER-HRS KOMPLEMENTÄRA STYRKOR OCH SVAGHETER

Även om denna studien har identifierat flera viktiga likheter mellan responderande superchefer & super-HR som ej framkommit i Finkelsteins studier, skiljer dessa två former av talangförsörjning också sig åt. Finkelsteins forskning har visat på stora sådana skillnader, vilket Tabell 1 i kapitel 1 återspeglar.

Några skillnader som framträder vid jämförelser mellan Figur 4 och Figur 5 i detta kapitel är att supercheferna använder mer personliga talangaktiviteter som

också är mer personligt anpassade till de olika talangerna jämfört med super-HRs mer standardiserade talangaktiviteter. Detta kan bidra till att superchefernas talangledarskap blir mer engagerande av mångfaldiga talanger i kontrast till HR-driven talent management.

Erfarenhetsmässigt är supercheferna mycket mer inriktade på linjemässig ledning av verksamheter och saknar nästan helt ren HR-erfarenhet. Super-HR har tvärtom betydande HR-erfarenhet och ofta mycket lite operativ verksamhets- och linjechefserfarenhet.

Flera av de skillnader mellan superchefer och traditionell HR som Finkelstein tar upp i olika verk har till vissa delar observerats i denna studien, såsom superchefernas mer verksamhetsbaserade, personliga och anpassade attraktion, urval, ledarskap och utveckling av olika talanger. Denna kontrasteras av super-HRs mer storskaliga hantering av talang- och chefsförsörjning med mer inslag av traditionella HR-aktiviteter.

Det ska dock poängteras att det även finns några olika identifierade svagheter hos superchefer & super-HR. Superchefer har i första hand ett omfattande linjechefsansvar att ta hänsyn till, vilket begränsar hur mycket tid som de kan lägga på talangförsörjning. Samtidigt är deras nära, personliga och individanpassade talangledarskap tidskrävande sett till hur många talanger de hinner leda på detta intensiva sätt. Detta förklarar att supercheferna var för sig hanterar betydligt färre talanger än vad individuella super-HR gör i genomsnitt.

Super-HRs styrkor när det gäller den betydligt mer volymmässigt omfattande talanghanteringen tycks på motsvarande sätt begränsa deras möjligheter till mer personlig, individuellt anpassad talent management under den löpande verksamheten. Dessa olika styrkor och svagheter sammanfattas i Tabell 4.

Tabell 4.

Komplementära styrkor och svagheter hos studerade Superchefer & HR

- | | |
|--|---|
| > Superchefer har mer verksamhets- och chefserfarenhet | > Super-HR har mycket mer HR-erfarenhet |
| > Baserat på denna erfarenhet och extra intresse för talanger attraherar, väljer, leder och utvecklar de talanger med bl a engagerande | > Uppnår mer storskalig hantering av främst väljande av dubbelt så många talanger och speciellt 6 ggr så många chefstalanger |
| > personlig kommunikation,
> individuell anpassning och
> ansvarsgivande | |
| > Deras många andra uppgifter samt mycket individuella anpassningar tycks dock begränsa dem till hantering av mycket färre talanger per chef | > Denna storskalighet tycks dock begränsa deras möjligheter till att engagera talanger mer genom individuella anpassningar längs hela talangprocessen |

En central fråga blir då om dessa skillnader är ”konflikterande”, dvs stör varandra eller kompletterande. Superchefernas styrkor i personligt och individuell anpassat talangledarskap i själva verksamheten tycks leda till deras svagheter i det begränsade antalet talanger som de kan hantera.

Super-HRs styrkor i just storskalig talanghantering begränsar också dem till att sakna den personliga anpassning som supercheferna bidrar mest med. Detta gör att *deras olika styrkor tydligt kompletterar varandras svagheter*. Den värdefulla samverkan som detta möjliggör för att stärka organisationers talangförsörjning behandlas vidare i rapportens sista kapitel.

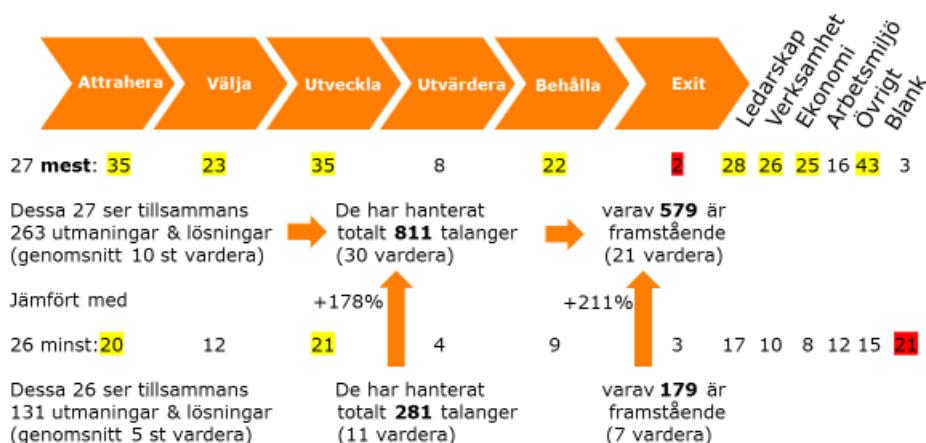
Kapitel 4

HUR SUPERCHEFER & SUPER-HR HANTERAR TALANGER MED HELHETSSYN

Kapitel 2 visar att G3-respondenters helhetsperspektiv och talangintresse har betydelse för hur många och bra superchefer & super-HR de identifierade i sina kommuner. När dessa faktorer mäts på samma sätt för supercheferna & super-HR ser vi ett mönster av att de som ser fler talangutmaningar och lösningar också hanterar fler och mer framgångsrika talanger i sina kommuner (Figur 6).

Figur 6.

Superchefer & HR som ser flest utmaningar och lösningar hanterar flest och bäst talanger



De 51% som ser flest utmaningar och lösningar hanterade runt tre gånger så många talanger totalt, och tre gånger så många framgångsrika talanger. Detta gör helhetssyn och talangintresse till de genomgående starkaste faktorerna för mer framgångsrik talangförsörjning enligt studiens båda enkäter.

Genom att identifiera och beskriva cirka dubbelt så många utmaningar och lösningar än de som svarat minst på dessa frågor täcker de 51% superchefer & super-HR betydligt fler (4) av de 6 stegen längs talangprocessen och fler av faktorerna rörande ledarskap- verksamhet- och ekonomi. *Denna större helhetsyn får mycket starka positiva effekter på hur många talanger (811 st = 74% av alla hanterade talanger i studien) som dessa 51% superchefer & super-HR anser att de hanterat i sina kommuner jämfört med de 49% som hade minst helhetsyn (281 st).*

Även kvaliteten på de hanterade talangerna påverkas positivt av denna större helhetssyn. Jämfört med de 179 framgångsrika talanger som hanterats av 49% av de superchefer och super-HR som ser minst utmaningar och lösningar är det mer än tre gånger så många av de talanger (579 st) som har bedömts som framgångsrika av de 51% superchefer & super-HR som ser flest utmaningar och lösningar).

Dessa helhetsmönster utgör väsentliga likheter mellan superchefer & super-HR. Resterande del av denna rapport kommer till stor del visa på ytterligare intressanta likheter mellan dessa två framstående talangförsörjande roller.

4.1 UTVÄRDERING GER BÄTTRE HELHETSSYN ÄN BARA ARUBA

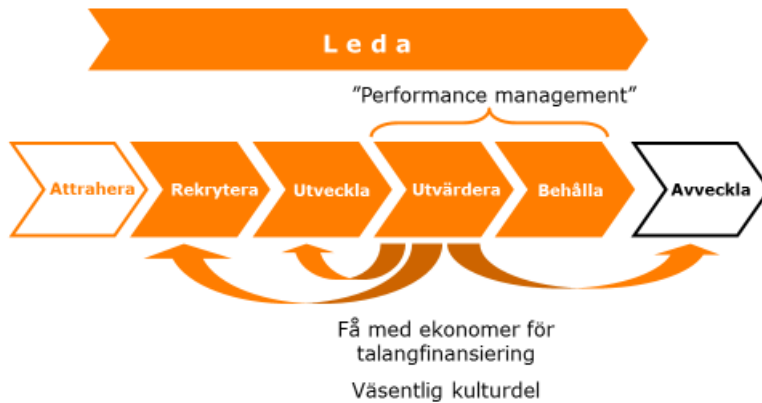
Några respondenter refererade i enkätsvaren till begreppet ARUBA som ett uttryck för helhetssyn för talangprocessen. ARUBA är en förkortning av Attrahera-Rekrytera-Utveckla-Behålla-Avveckla och förefaller vara en idé eller modell som används ganska ofta i kommunala skrifter (t ex SKL's KommunKompassen) och kommunala beslutsdokument kopplade till den framtida kompetensförsörjningen.

Här bör dock poängteras att ARUBA-modellen saknar en central HR-komponent – Utvärdering – som har varit en av de fyra grundpelarna sedan formuleringen av strategisk human resource management på 1980-talet (Fombrun et al, 1984) tillsammans med Urval, Utveckling och Belöningar. På senare tid har attraktion och avveckling lagts till och belöningar omformulerats till att behålla, inte minst i samband med utvecklingen av bredare talent management-ansatser (t ex Tarique & Schuler, 2010; Stahl et al, 2012). Denna utveckling har mestadels varit till godo men i vissa fall, som t ex ARUBA, har utvärdering dessvärre tappats bort.

Detta speglas också av svaren i studiens två enkäter där utvärdering är den näst minst relaterade av de sex komponenterna i talangförsörjningsprocessen. Samtidigt har forskning inom Human Resource Management och performance management (se t ex Otley, 1999), som har växt fram parallellt med Talent Management, visat att utvärdering fyller centrala överbryggande funktioner längs talangprocessen. Prestations- och potentialbedömning bidrar med input till bestämning av belöningsnivåer för att behålla talanger, samt informerar om olika individers utvecklingsbehov och utfall. Detta illustreras i Figur 7.

Figur 7.

ARUUBA med Utvärdering ger bättre talangförsörjning än bara ARUBA



Utvärdering skulle även kunna bidra med bedömning av gjorda urval och därmed möjliggöra en förbättring av framtida urval, input till avveckling och vara en brygga mellan HR- och ekonomifunktionerna. Detta är emellertid betydligt mindre vanligt. Bouckaert och Peters (2002) kallar t o m performance management för en akilleshäls i offentlig sektor. En tolkning är att specialiserade experter och verktyg inom respektive HR-komponenter tenderar att fragmentera talangprocessen, vilken kan vara en av flera förklaringar till att en så pass central sammanlänkande komponent som utvärdering har utlämnats i ARUBA-modellen.

En starkt påverkande faktor på både G3s och superchefer & super-HRs helhetsperspektiv och talangintresse är hur pass bred deras syn är på talangprocessens olika steg. *Ju fler av stegen (attrahera, rekrytera, utveckla, utvärdera, behålla och avveckla) som respondenterna tar hänsyn till, desto fler utmaningar och lösningar anger de.* Detta bredare helhetsperspektiv bidrar till att G3 nominerar fler och bättre superchefer & super-HR, vilka i sin tur hanterar fler och bättre talanger.

Därför talar studiens resultat för att ARUUBA (inklusive Utvärdering) är en mer kraftfull modell för talangförsörjning än bara ARUBA. Detta gäller för både superchefer & super-HR och är därmed ytterligare en likhet mellan de två sorters talangförsörjare.

Kapitel 5

HUR SUPERCHEFER & SUPER-HR ENGAGERAR TALANGER MED KARRIÄRMÄSSIG MÅNGFALD

Studiens material pekar i kapitel 2 på att mångfald genom könsmissiga minoritetschefer och samarbete i G3 bidrar relativt mer till att hitta superchefer & super-HR. Såväl nomineringar som responderande superchefer & super-HR indikerar att där finns gott om kvinnliga superchefer & super-HR som bidrar starkt till den offentliga talangförsörjningen.

5.1 BETYDELSEFULL MÅNGFALD AV OLIKA TALANGTYPER

En annan viktig mångfaldsaspekt är hur pass många olika typer av talanger och karriäriktningar som vi identifierar och engageras av. Det finns en uppsjö av modeller på olika karriäriktningar och talangtyper, i både praktik och teori.

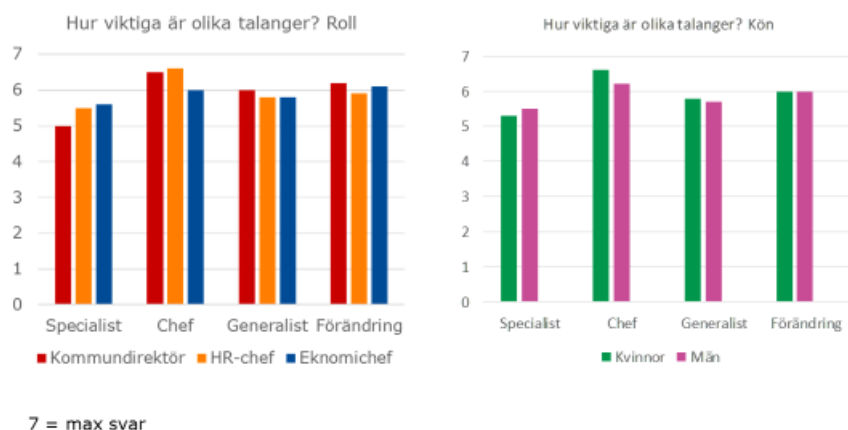
Traditionellt har praktiken fokuserat på chefstalanger och Finkelstein (2016a) har också gjort detta i sina Superbosses-studier. En del organisationer har kompletterat detta fokus på chefstalanger med vissa specialistkarriärer, medan få organisationer jobbar systematiskt med 3-4 alternativa karriäriktningar och alla de relaterade talangtyperna. Brousseau et al. (1996), Larsson et al. (2005) och Larsson et al. (2007) åskådliggör i sin forskning ett exempel på det senare angreppssättet och systematiserar detta i fyra grupper:

- *Specialisttalanger* fördjupar sig långsiktigt inom sitt expertisområde för att bli så kunnig och kvalitetsfokuserad som möjligt i linje med Expertkarriäriktningen där personer stannar så länge i sitt yrke att de identifierar sig med det – de *är* sina karriärer.
- *Chefstalanger* klättrar uppåt enligt den Linjära karriäriktningen till allt högre chefspositioner med större ansvar och befogenheter för att leda andra och prestera konkurrenskraftiga resultat – de *gör* sina karriärer.
- *Generalisttalanger* breddar sina kompetenser genom kreativt samarbete och byta jobb sidledes till relaterade områden vart 5-10 år i linje enligt den Utvidgande karriäriktningen – de *upptäcker* sina karriärer.
- *Förändringstalanger* är snabbt flexibla och byter jobb ofta till så olika yrkesområden som möjligt à la den Episodiska karriäriktningen – de är så omväxlande att de tror att de *inte ens har* någon karriär. Även om detta har varit den historiskt minst vanliga karriäriktningen, är det den som ökar mest under de

senaste årtiondet pga både ökad öppenhet för alternativa karriärvägar och ökad förändringstakt i samhället.

Tabell 5.

Chefstalanger ses som viktigast av G3, men hela mångfalden av talanger är viktig för alla



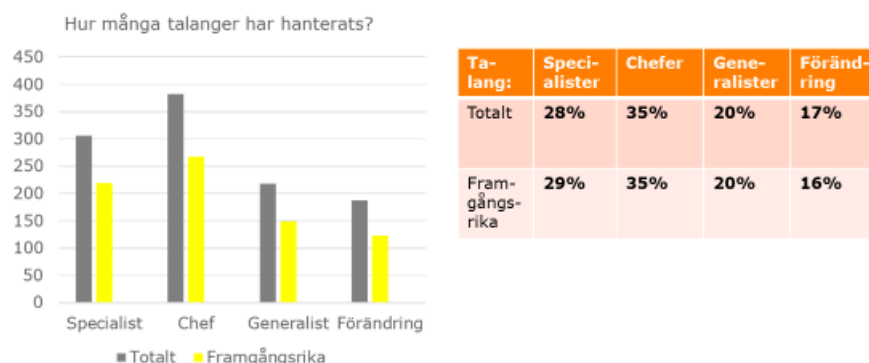
G3-respondenternas svar på frågor kring mångfald av talanger resulterade i flera värdefulla observationer. De flesta svarade att åtminstone 3 av dessa fyra talangtyper var viktiga eller mycket viktiga för kommunens talangförsörjning. Nästan alla svarade högt på chefstalanger, medan olika respondenter varierade på vilken av de andra tre talangtyperna som de gav lägst poäng. Genomsnittresultaten visas i Tabell 5 ovan.

Kommundirektörerna hade den största genomsnittliga skillnaden mellan hur viktiga chefs- och specialisttalanger ansågs för kommunens talangförsörjning, medan Ekonomiecheferna hade den minsta skillnaden mellan alla fyra olika talangtyper i det vänstra diagrammet. Den könsmissiga samsynen mellan G3-respondenterna var stor kring att chefstalanger var viktigast, tätt följt av förändrings-, generalist- och specialisttalanger i det högra diagrammet.

G3-respondenternas bedömningar av hur pass viktiga olika talangtyper är för kommunens talangförsörjning matchas väl av superchef- & HR-svaren om hur många och framgångsrika talanger som de har hanterat i Tabell 6 nedan. Chefstalanger utgör både de 35% flesta och mest framgångsrika talangerna.

Tabell 6.

Chefstalanger är mest hanterade, men övriga mångfalden av talanger är dubbelt så många



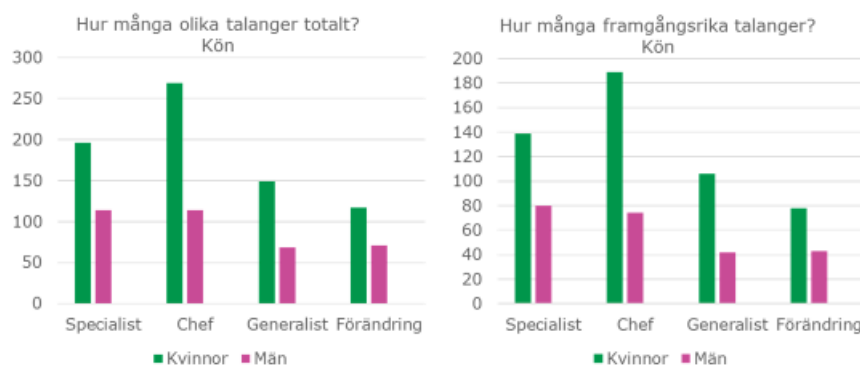
Samtidigt är då 65% av de totalt hanterade och framgångsrika talangerna fördelat på 28-29% specialister, 20% generalister och 16-17% förändringstalanger. Det innebär att ett snävt traditionellt fokus på att försörja chefstalanger skulle missa nästan 2/3-delar av det totala antalet talanger. Såväl G3 som superchef & HR-responder bedömer alla dessa tre talangtyper som nästan lika viktiga som chefstalanger och de innehåller stora andelar av kommunernas framgångsrika talanger.

5.2 KVINNOR DOMINERAR ALLA FYRA TALANGTYPERNA

Oavsett talangtyp är det ungefär dubbelt så många kvinnliga talanger, både totalt och som är framgångsrika jämfört med de manliga talangerna, som visas i Tabell 7. Störst skillnad är chefstalangerna där 72% är kvinnor, medan specialisterna är det ”bara” 63% kvinnor.

Tabell 7.

Kvinnor är i särklass de mest vanliga och framgångsrika talangerna i denna studie



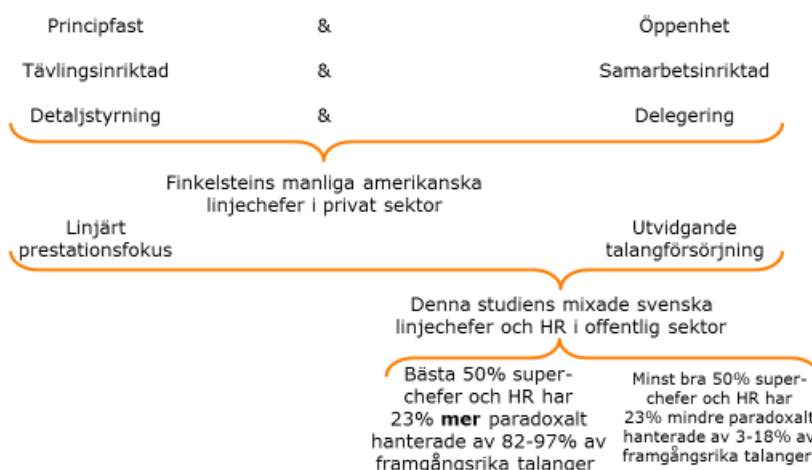
Denna dominans är i linje med den totala antalet kvinnor och män i svenska kommuner där hela 78% är kvinnor (SKL 2018b).

5.3 SUPERCHEFERS & HRS MÅNGFALDSBEFRÄMJANDE PARADOXER

Finkelstein (2016a) fann att superchefer tenderar att kombinera paradoxala egenskaper, dvs balansera motsatta beteendemönster istället för att använda sig mest av det ena eller andra mönstret. Dessa tre paradoxer som visas överst i Figur 9 är principfasthet/kompromisslöshet & öppenhet, konkurrens/tävlings- & samarbetsinriktning, samt operativ/handfast detaljstyrning & delegering.

Figur 9.

Superchefer & HRs paradoxala kombinationer



Finkelstein (2016a; 2019) identifierade tre olika typer av superchefer: tävlingsinriktade "Glorious bastards/winners", omtänksamma "Nurturers" och visionsfokuserade "Iconoclasts". Därmed hamnar "Glorious bastards/winners" längre till vänster och "Nurturers" längre till höger i Figur 9. Samtidigt var just paradoxala balanser mellan flera av dessa motsatta beteendemönster viktiga inslag som särpräglade Finkelsteins mestadels manliga amerikanske linjechefer i privat sektor.

Här skiljer sig denna studiens resultat starkt från Finkelsteins, då de svenska supercheferna & super-HR svarade mer än dubbelt så högt på både öppenhet (kontra principfasthet) och delegering (kontra detaljstyrning). En förklaring till denna obalans är att svenska superchefer & super-HR svarade betydligt mer i enlighet med de s.k. Utvidgande karriärorienteringar som betonar bl a större öppenhet och mer samarbete (se t ex Brousseau et al, 2003; Larsson et al, 2016).

Dessa nationella skillnader speglas också av att länder med stark individualistisk kultur som t ex USA och/eller starkt "maktavstånd" som t ex Frankrike (Hofstede, 1991) tenderar att ha mer s.k. Linjära karriärinriktningar (Brousseau et al, 2003). Länder med istället mer "feminin"³ kultur som Sverige, Danmark, Finland, Norge och Holland (Hofstede, 1991) har mer Utvidgande karriärinriktningar (Brousseau et al 2003).

Dessa skillnader mellan amerikanska och svenska superchefer bör inte ses som ett förkastande av Finkelsteins teori kring dessa talangflödenas mästare. Istället bidrar skillnaderna till en poängfull nyansering av superchefsbegreppet. I den amerikanska mer Linjära kulturen sticker de Utvidgande inslagen mer markant ut och kompletterar det traditionella prestationsfokuset med mer utvecklande talangförsörjning. "Nurturers" sticker ut mest åt detta håll, men troligen tack vare de två andra balanserade paradoxerna undviker dessa utvecklande amerikanska superchefer att tappa det också väsentliga prestationsfokuset.

I den svenska mer Utvidgande kulturen sticker istället de Linjära inslagen av starkt prestationsfokus genom bl a principfasthet och detaljstyrning ut som impopulära eller t o m förkastliga. Amerikanska "Glorious bastards/winners" skulle troligen ha betydligt större kulturella uppförsbackar i Sverige.

Samtidigt öppnar sig här möjligheten att applicera Finkelsteins gradvisa identifiering av mer eller mindre tydliga superchefer. I hans bok (2016a) fokuserade han på 18 "primära" superchefer (varav 17 st var män och 16 st från

³ Hofstede (1991) skiljer på kulturer som har mer eller mindre "femininitet" i termer av bl a mer relationsorientering, samarbete och omtanke till skillnad kulturer med mer eller mindre "maskulinitet" i termer av utmanande, konkurrens, avancemang, resultat mm.

USA), men hade även inslag av några dussin ”troliga” superchefer (med bl a fler kvinnor).

När de 34 svenska supercheferna i de talangmässigt mest kontra minst produktiva totalt och kvalitativt framgångsrika jämförs, framträder ett intressant mönster. De mest produktiva och framgångsrika supercheferna har mer av de tre paradoxala balanserna än de minst produktiva och framgångsrika.

Detta paradoxala mönster förstärks markant när även de 19 svenska super-HR räknas in (som helt saknas i Finkelsteins studier hittills). Tillsammans är de mest produktiva och framgångsrika superchefer & super-HR runt 23% mer balanserade i dessa tre paradoxala paren av faktorer än övriga superchefer & super-HR. Denna studie kompletterar inte bara med HR-responder, utan även många fler kvinnor och enbart offentlig sektor. Jämför med det större konkurrens- och prestationsfokus åt det Linjära hållet som tenderar att finnas ibland män i privat sektor (Mahoney et al, 1994).

Även om hela studerade gruppen av superchefer & super-HR fortfarande hade klar slagsida åt det svenska Utvidgande hållet av de tre paradoxala paren, har *de mest talangmässigt framgångsrika supercheferna & super-HR relativt sett mer balanserade paradoxala kombinationer än de övriga*. Därmed har studien identifierat ytterligare ett värdefullt mångfaldsmönster av att superchefer & super-HR som är mer mångfaldiga när det gäller att vara både öppna och principfasta/kompromisslösa, både samarbets- och konkurrens/tävlingsinriktade, samt både delegerande och operativt handfast detaljstyrande.

Såväl talangmångfalden som paradoxalt mångsidig hantering stämmer väl överens med det tidigare resultatet i kapitel 3 att ju fler olika talangaktiviteter, desto fler och bättre talanger hanterar supercheferna & super-HR. Eftersom olika talangtyper engageras på olika sätt behöver supercheferna & super-HR breda uppsättningar av talangaktiviteter för att attrahera, välja, utveckla, leda och behålla mångfaldiga talanger (Dickson, 2016).

Kapitel 6

HUR SUPERCHEFER & SUPER-HR LEVER SINA ARBETSGIVARVARUMÄRKEN LÅNGSIKTIGT

Både superchefer & super-HR har genomsnittligt lång arbetserfarenhet totalt och lång anställningstid i deras kommuner. Superchefer har i c:a 24 års total arbetslivserfarenhet medan super-HR har 26 år i genomsnitt. Supercheferna har varit anställda c:a 12 år medan super-HR 11 år i den kommun som har nominerat dem.

Detta tyder på att långsiktiga anställningar behövs för att de ska ha hunnit prestera talangmässigt väl och blivit tillräckligt internt kända för att bli nominerade. Talangförsörjning är i sig troligen också mestadels långsiktig, då försörjningen hanlar om att investera i attraktiva arbetsgivarvarumärken och rekrytera talanger för framtida utveckling.

Ett sätt att ”fånga” hur pass långsiktiga superchefer & super-HR är kan vara att mäta hur mycket de har ”levt sina olika arbetsgivarvarumärken”. Detta kan göras genom att se hur stor andel av deras hela arbetsliv/karriärer som de har arbetat i den kommun som har nominerat dem som superchefer & super-HR.

6.1 SUPERCHEFER & SUPER-HR LEVER OFTA SINA ARBETSGIVAREVARUMÄRKEN LÄNGRE I STÖRRE KOMMUNER

En mycket tydlig skillnad mellan de superchefer & super-HR som har spenderat en hög andel av sin karriär i en kommun är att dessa har gjort detta i betydligt större kommuner än de som bara har spenderat en liten andel av sina karriärer i sin nominerande kommun. Medianen av superchefen & super-HR har varit 38,5% av sitt arbetsliv i den nominerande kommunen. Tabell 8 jämför medianfördelning (dvs de under kontra över medianvärdet) av både anställningstid i nominerande kommun och karriärandel av 52 berörda respondenterna.

Tabell 8.

Supercheferna & HR har levt större andelar av hela sina karriärer i större kommuner

Anställning i kommunen:	Låg karriärandel 4% - 38%	Hög karriärandel 39% - 100%	Summa respondenter
Lång 9-40 år	2 superchefer & 3 HR i kommuner med i genomsnitt 4040 anställda	14 superchefer & 7 HR i kommuner med i genomsnitt 8260 anställda	26 st i kommuner med i genomsnitt 7450 anställda
"Kort" 1-8 år	12 superchefer & 9 HR i kommuner med i genomsnitt 3230 anställda	5 superchefer i kommuner med i genomsnitt 8180 anställda	26 st i kommuner med i genomsnitt 4040 anställda
Summa respondenter	26 st i kommuner med i genomsnitt 3390 anställda	26 st i kommuner med i genomsnitt 8240 anställda	

De "lever sitt arbetsgivarvarumärke" längre i större kommuner

Det är rimligt att förvänta sig att både längre anställning och större andel av sin karriär levs hos större arbetsgivare. Större kommunala organisationer har mer resurser, fler olika jobb och utmaningar, samt kan även ses som en meritmässigt mer attraktiv arbetsgivare än en mindre kommun. Alla dessa tre förklaringar stöds av resultaten i Tabell 8. Samtidigt kan medianfördelningen i denna tabell visa på vilken av dessa två anställnings- kontra karriärfaktorer som är mest relaterad till kommunstorleken.

Tabell 8 indikerar också att större kommuner förefaller ha lättare att attrahera potentiella superchefer & super-HR tidigt i sina karriärer och behålla dem länge. Mindre kommuner riskerar att flera av dessa potentiellt framgångsrika talangförsörjare kommer att bli attraherade att gå till större kommuner som tilltänkta positiva steg i deras karriärutveckling.

6.2 VÄRDET AV ATT SUPERCHEFER & SUPER-HR LEVER OFTA SINA ARBETSGIVAREVARUMÄRKEN LÄNGE

Går det att identifiera det talangmässiga värdet av att superchefer & super-HR lever sina arbetsgivarvarumärken länge? Finkelsteins (2016a) bok om Superbosses indikerar att många av dem spenderat mycket stora delar av sina karriärer i deras huvudsakliga organisationer. Han skriver bl a att superchefer tänker på sina verksamheter som om de ägde dem.

I Finkelsteins studie finns även de som grundade sina företag som Larry Ellison (Oracle), Alice Waters (Chez Panisse) och Ralph Lauren och de som har varit anställda i årtionden som Gene Roberts (Philadelphia Inquirer) och Bill Walsh (San Francisco 49ers). Vi skulle kunna se dem som legendariska chefer som

verkligen har personifierat och länge levt deras arbetsgivarvarumärken, därmed utgörande levande ”talangmagneter”.

Den här studien av offentlig sektor handlar om anställda superchefer & super-HR. På liknande sätt som föregående tabell går det i Tabell 9 att jämföra de 50% som har högst kontra lägst karriärandel i kombination med de 50% som har längst kontra kortast anställning i deras nominerande kommun.

Tabell 9.

De bästa supercheferna & HR har varit större andelar av hela sina karriärer i kommunen

Anställning i kommunen:	Låg karriärandel 4% - 38%	Hög karriärandel 39% - 100%	Summa respondenter
Lång 9-40 år	2 superchefer & 3 HR hanterade 14 talanger i genomsnitt, varav 11 framgångsrika	14 superchefer & 7 HR hanterade 35 talanger i snitt, varav 24 framgångsrika	26 st hanterade 31 talanger i snitt, varav 22 framgångsrika
”Kort” 1-8 år	12 superchefer & 9 HR hanterade 12 talanger i snitt, varav 7 framgångsrika	5 superchefer hanterade 10 talanger i snitt, varav 7 framgångsrika	26 st hanterade 11 talanger i snitt, varav 7 framgångsrika
Summa respondenter	26 st hanterade 12 talanger i snitt, varav 8 framgångsrika	26 st hanterade 30 talanger i snitt, varav 21 framgångsrika	

Det lönar sig att ”leva sitt arbetsgivarvarumärke”

De 21 superchefer & super-HR som kombinerade lång anställning och hög karriärandel hanterade cirka tre gånger så många och framgångsrika talanger som de övriga 31 supercheferna & super-HR som hade kortare anställning och/eller lägre karriärandel. Detta talar för det ”talangmässiga värdet” av långsiktigt utvecklande och behållande av superchefer & super-HR som länge lever sina arbetsgivarvarumärken.

Det talar också emot att det skulle vara enkelt för offentliga organisationer att rekrytera superchefer & super-HR från varandra. En viktig del av superchefer & super-HRs styrkor kan vara att talanger i deras omgivning ser dem som personifierande av deras befintliga arbetsgivarvarumärke. Denna image följer inte automatiskt med i ett byte av arbetsgivare.

Med andra ord, superchefer & super-HR är knappast köpta, utan snarare långsiktigt gjorda över tiden genom dels tidig rekrytering, dels genom att behålla och utveckla deras talangförsörjande under en längre tid. Även om större kommuner har haft lättare att göra detta, kan de flesta kommuner satsa mer på att långsiktigt engagera linjechefer & HR personal att stanna längre som väsentliga delar av deras arbetsgivarvarumärken.

Kapitel 7

KAN EN NY TALANGEKONOMI STÄRKA SUPERCHEFER & SUPER-HR?

I oktober 2019 publicerade en Harvard-professor en artikel i *Harvard Business Review* om att dagens redovisning (som t ex US Generally Accepted Accounting Principles GAAP) har blivit föråldrad bl a för att den inte betraktar personalen som tillgångar (Rouen, 2019). Detta gör att investeringar i maskiner och andra ”kontrollerbara” tillgångar redovisningsmässigt mindre kostsamma än ”investeringar” i talanger.

Utvecklingen av området personalekonomi kan ses som ett försök att stärka den ofta begränsade relationen som finns mellan HR- och ekonomifunktionerna, även om det inte har fått så stort genomslag i praktiken (Johansson & Mellander, 2001). Det var inte heller någon större överraskning att de ekonomiska frågeställningarna var de minst besvarade i föreliggande studies enkäter. Det har emellertid hänt mycket inom forskning och praktik rörande talent management, engagemang, etc som gör det intressant att spekulera kring hur inte bara HR och linjechefer kan bidra till organisationers talangförsörjning, utan även ekonomifunktionen. Rouen (2019) rekommenderar bl.a. att organisationer ska redovisa deras personalomsättning som en indikation på hur de hanterar sin personal, inte minst pga att återrekrytering av personal är så kostsam. I detta kapitel skissas på möjliga inslag i en sådan ny talangekonomi med fokus på värdering av återanskaffningskostnader för talanger som lämnar organisationen. Vi vet att rapporter pekar på att personalomsättningen ökar i den svenska offentliga sektorn under de senaste åren och speciellt i kommunerna (SKL 2017b).

7.1 EKONOMISKT VÄRDE AV ATT BEHÅLLA TALANGER

Ett sätt att ekonomiskt värdera talangförsörjning är att uppskatta hur mycket det kostar att återanskaffa talanger när existerande talanger lämnar för ny arbetsgivare.

Praktiska och vetenskapliga studier rapporterar mycket varierande uppskattningar av dessa kostnader mellan c:a 50 – 200% av de lämnande personalens årslöner (t ex Allen et al, 2010).

En av enkätfrågorna i studiens båda enkäter fokuserade på respondenternas uppfattning av återanskaffningskostnaderna för talanger som lämnar deras organisationer. Figur 10 visar deras genomsnittliga svar, olika kostnader som

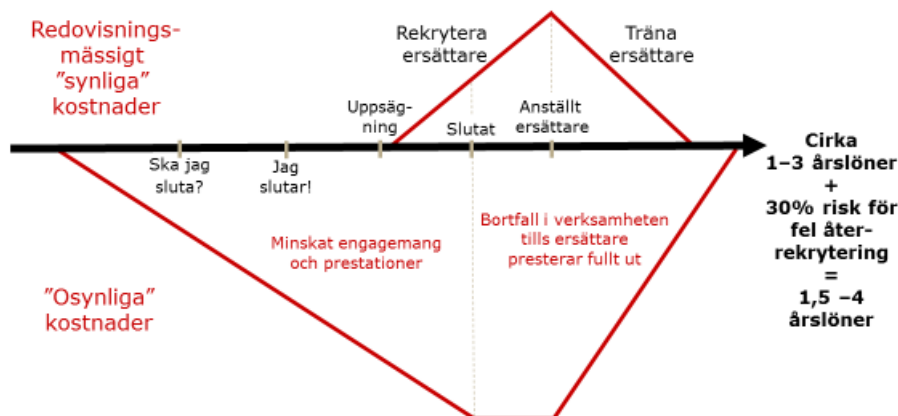
uppstår i samband med att talanger bestämmer sig för att lämna organisationen tills de är helt ersatta samt vilka av dessa kostnader som tydliggörs i ekonomisk redovisning jämfört med mer ”osynliga” kostnader.

Figur 10.

Hur mycket kostar det att personal slutar?

51 st G3 uppskattar att mellan 2 och 18 månadslöner går förlorade, genomsnitt 7,4

53 st superchefer & HR uppskattar mellan 2 och 12 månadslöner, genomsnitt 6,7



G3-responenterna svarade mellan 2 och 18 månadslöner, med ett genomsnitt på 7,4 månadslöner (dvs mellan c:a 15 - 150% av årslönen, med c:a 60% i genomsnitt). Supercheferna & super-HR uppskattar lite lägre, mellan 2 och 12 månadslöner med 6,7 månadslöner i genomsnitt.

Där är flera problem med hur både praktiker och forskare tenderar att uppskatta dessa återanskaffningskostnader för talanger. En grundläggande källa till trolig underskattning av dessa kostnader är att det är de redovisningsmässigt synliga kostnaderna för rekrytering som lyfts fram men dessa utgör bara en bråkdel av de totala kostnaderna som kan behövas för att ersätta talangen som lämnat. Detta illustreras delvis av att ekonomidirektörerna/cheferna hade klart lägst uppskattade kostnader av de olika G3-responenterna:

- Kommundirektörerna mellan 3 och 15 månadslöner med genomsnitt 7,4
- Ekonomidirektörerna/cheferna mellan 3 och 12 månadslöner med genomsnitt 6,4
- HR-direktörerna/cheferna mellan 2 och 18 månadslöner med genomsnitt 7,8

De totala kostnaderna för att ersätta förlorade talanger börjar långt innan talangen säger upp sig. T.ex. kan kostnaderna börja uppstå när talangens engagemang av någon anledning börjar dala till den grad att funderingar på att sluta dyker upp. Om engagemanget fortsätter att sjunka bidrar detta till både förlorade prestationer och troliga beslut om att faktiskt sluta. Allt detta sker vanligtvis utan att chefen känner till det eller att det märks i den ekonomiska redovisningen. När väl talangen formellt säger upp sig, kan prestationerna

minska ännu mer. Till detta kan läggas att rekrytering av en ersättare ofta tar längre tid än uppsägningstiden, med ännu mer prestationsbortfall som påföljd. Detta bortfall fortsätter sedan ända tills ersättaren har lärt sig att prestera lika bra som talangen som har lämnat.

Hur många månader tenderar då att verkligen gå förlorade under hela denna period? Givet att knappast någon återanskaffningsanalys har tagit hänsyn till alla dessa mer osynliga kostnader, är det rimligt att snarare ange ett troligt intervall på 1 - 3 årslöner snarare än 0,5 – 2 årslöner som tidigare forskning har angett eller 0,2- 1,5 årslöner som denna studiens praktiker har uppskattat.

Emellertid är detta och nästan alla analyser som studerats baserade på det överdrivet optimistiska antagandet att alla rekryteringar lyckas! De som istället studerar träffsäkerheten av externa chefsrekryteringar finner t ex att så många som nästan 50% misslyckas (Martin, 2014). Även om vi räknar med en bättre träffsäkerhet med ”bara” 30% misslyckade rekryteringar, så blir den mer realistiska uppskattningen 1,5 - 4 årslöner för att ”verkligen” återanskaffa en talang som lämnar organisationen.

Visserligen har den här studien visat att superchefer inte behöver tro att återanskaffningskostnaderna sannolikt är betydligt högre än vad de själva tror för att engagera dem till att hantera många och framgångsrika talanger. Samtidigt kan högre och mer realistiska uppfattningar av värdet av talanger bidra till att G3 prioriterar att förstärka offentliga organisationers försörjning av dessa värdefulla talanger.

7.2 SPARA OCH/ELLER INVESTERA I TALANGER?

Dessvärre saknar dagens ekonomiska redovisning några engagemangskonton som skulle kunna skapa bättre ekonomisk förståelse och hantering av talangers engagemang, då engagemanget påverkar hur stor personalomsättningen är. Så länge som personalkostnadsbesparingar ger 100% positivt genomslag på ekonomiska resultat utan att ta hänsyn till de engagemangsförluster som dessa i de flesta fall orsakar, kommer vi att ha en ekonomisk snedstyrning av våra organisationers talangförsörjning.

Dagens redovisning premierar personalbesparingar istället för talanginvesteringar, då personal inte kan bokföringsmässigt aktiveras som tillgångar som skrivs av efterhand så att kostnaderna sprids ut över tiden. Därmed slår också personalbesparingar igenom direkt med full kraft i periodens resultat, vilket gör sådana besparingar mer attraktiva.

Flera av respondenterna föreslog att vissa talanginvesteringar kan finansieras med hjälp av andra besparingar. Detta öppnar dörren till att inte bara se dessa två olika personalstrategier som varandra uteslutande, utan att de kan

komplettera varandra i vad som skulle kunna ses som en organisations talangstrategiska portfölj.

Andra respondenter såg liten kommunstorlek som en given begränsning. Dock kan även mindre kommuner inkludera viss stordrift i sin uppsättning av talangförsörjningsstrategier med hjälp av olika former av samverkans initiativ rörande t.ex. strategisk kompetens.

Förhoppningsvis kan dessa talangekonomiska diskussioner engagera ekonomer att försöka ta till sig mer talangkunskap för att utveckla och använda bättre ekonomisk redovisning av talanger. Talangdiskussionerna kan också inspirera HR att försöka ta till sig mer ekonomikunskap för att utveckla och använda bättre finansiering av talangflöden. Tillsammans skulle ekonomer och HR-personal kunna överbrygga delar av de gap av ömsesidig okunskap som studien delvis blottlägger och som kan begränsa organisationers talangförsörjning.

Kapitel 8

SAMVERKAN MELLAN NYCKELAKTÖRER KAN STÄRKA OFFENTLIG TALANGFÖRSÖRNING

Detta avslutande kapitel tar upp värdet av samverkan mellan dels superchefer & super-HR, dels dessa och de offentliga organisationernas högsta linje⁴-, ekonomi- och HR-cheferna (G3).

I kapitel 3 visas att superchefer & super-HR har komplementära styrkor som kan hjälpa dem att bättre hantera deras respektive svagheter. Superchefer har bl a bättre möjligheter att med personliga och individuellt anpassade sätt attrahera, leda, engagera, utveckla och behålla talanger i den löpande verksamheten i liten skala. Super-HR har bättre möjligheter att komplettera detta med mer storskalig attraktion, urval, utveckling och behållning av talanger. Detta bör ge goda förutsättningar för att superchefer & super-HR skulle kunna samverka för att tillsammans stärka offentlig talangförsörjning både kvalitativt och kvantitativt.

8.1 SAMVERKAN MELLAN SUPERCHEFER & SUPER-HR I HELSINGBORGS STAD

Helsingborgs stad är studiens fallkommun och har det ambitiösa målet att bli en av Europas mest innovativa städer 2022. Detta baseras på bl a en talangförsörjning som inkluderar såväl linjechefernas viktiga roller som HR-driven talent management som både stödjer och utmanar linjecheferna. Deras superchefers talangledarskap poängterar på motsvarande sätt betydelsen av HRs medverkan längs hela talangprocessen.

Helsingborgs stad har vidgat talangbegreppet till att inkludera både verksamhetstalanger och chefstalanger. Attraktionen av dessa talanger innefattar strategin att kommunicera en tydlig och förankrad målbild av Helsingborgs utveckling både internt och externt. Urvalet av talanger präglas av bl a rollmodeller med egna varumärken från privat sektor för att vända trenden att talanger går från offentlig sektor till privat. På så sätt kan valda talanger även bidra till att attrahera fler talanger.

⁴ Kommundirektören/kommunchefen betraktas i detta sammanhang som den ledande tjänstepersonen i kommunen. Även om rollens linjeansvar begränsas till kommun/regionkontoret eller koncernstaben innebär rollen vanligtvis ett övergripande ansvar för organisation och styrning av den kommunala verksamheten (se vidare t.ex. SKL, 2017).

Utveckling av talanger är central för Helsingborg. Staden har bland annat gjort en satsning på ett omfattande ”träningläger” för alla kommunens cirka 500 ”hela” chefer (dvs har personal-, ekonomiskt och verksamhetsansvar) utspjutt över en femårsperiod. Satsningen blev så framgångsrikt att även både deras politiska ledare och fackförenings-representater fick genomföra detta träningläger. Vid studiens genomförande stod kommunen inför ett andra steg på denna satsning; ett andra träningläger med fokus på tillitsbaserat ledarskap.

Enligt det empiriska materialet från Helsingborgs stad förefaller träninglägerinitiativet bidragit till ökad attraktion, bättre urval, mer framgångsrikt talangledarskap och större behållning av talanger, samt bättre samverkan mellan olika funktioner i kommunens verksamhet.

Talangbehållningen stärks också av att man utnyttjat Helsingborgs stora mångfald av ca 750 yrkestitlar som ger ökade möjligheter till nya utmaningar och önskad omväxling. Samtidigt är de öppna för att exits av talanger också är en del av hur organisationen och individer utvecklas.

Kommunikation och engagemang är röda trådar som går längs Helsingborgs hela talangprocess. Det handlar om såväl att leva Helsingborgs arbetsgivarvarumärke både utåt och innåt som att utgå från att varje individ har sina egna drivkrafter som chefer behöver anpassa sitt ledarskap till.

Värdet av denna samverkan mellan superchefers talangledarskap och super-HRs talent management återspeglas också i studiens enkätmaterial. Helsingborgs 4 super-HR- och 2 superchefsenkäter har tillsammans ett av de tre högsta genomsnitten på både totalt antal hanterade talanger och antal framgångsrika talanger som hanterats.

8.2 BRISTANDE KUNSKAP HINDRAR SAMVERKAN MELLAN SUPERCHEFER & SUPER-HR

Studiens material har inte visat på så många indikationer av omfattande och systematisk samverkan mellan superchefer & super-HR. En möjlig bakomliggande faktor till detta går att finna i enkäternas frågor kring goda exempel på talangförsörjande linjechefer och HR-personal har varit svåra att besvara för de flesta av respondenterna. 11 av 51 lämnade båda dessa två frågor blanka och 14 lämnade en av dem blank trots att detta var de två viktigaste frågorna i den korta G3-enkäten. Dessa två nomineringsfrågor om talangförsörjning ställdes också i den större andra enkäten till berörda superchefer & super-HR. Här var svarsbortfallet ännu större. 21 respondenter svarade inte på någon fråga och 14 svarade inte på en av de två frågorna.

Ett väsentligt skäl till att det inte funnits fler beskrivningar av samarbete mellan superchefer & super-HR kan vara att så få verkar ha tänkt i termer av vilka som

är goda exempel på talangförsörjande linjechefer och HR-personal. Detta försvårar naturligtvis identifiering av eventuellt samarbete mellan dem.

Förutom att Helsingborgs talangförsörjning är ett exempel på värdet av direkt samarbete mellan superchefer & super-HR, finns det även ett mönster i enkätmaterialen som indikerar en potential att göra detta samarbete mer systematiskt. De 10 kommuner med både svarande superchefer & super-HR har i genomsnitt hanterat 23 talanger totalt jämfört med de 9 kommuner där antingen bara superchefer eller super-HR svarade. I genomsnitt hanterade dessa bara 17 talanger (se Tabell 10).

Tabell 10.

Värdet av att ha både superchefer & HR

- | | |
|---|---|
| > 10 kommuner har identifierat både superchefer & HR som har svarat på enkäten om deras framgångsrika talangförsörjning. | > 9 kommuner har identifierat antingen bara superchefer eller bara HR som har svarat på enkäten om deras framgångsrika talangförsörjning. |
| > Dessa 33 respondenter har i genomsnitt hanterat 23 talanger. | > Dessa 20 respondenter har i genomsnitt hanterat 17 talanger. |
| > Av dessa har i snitt 17 varit framgångsrika talanger. | > Av dessa har i snitt 11 varit framgångsrika talanger. |

Detta 35% högre genomsnitt i totalt hanterade talanger förstärks även vid jämförelse av kvaliteten av dessa två kommungruppers talangförsörjning. De 10 kommunerna med både superchefer & super-HR hanterade 17 framgångsrika talanger i snitt jämfört med 11 framgångsrika för de 9 kommunerna med bara den ena eller andra typen av svarande talangförsörjare. Detta ger kommuner med både superchefer & super-HR 55% fler framgångsrika talanger per talangförsörjare.

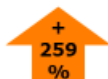
Med tanke på att alla deltagande kommuner har tusentals anställda, så behöver de responderande supercheferna & super-HR inte samarbeta med varandra eller ens känna varandra bara för att de är anställda i samma kommun. Därför kan analysen ovan förfinas genom att jämföra de kombinationer av superchefer & super-HR som känner varandra så väl talangmässigt att minst en av dem har nominerat den andra som ett gott exempel på talangförsörjare. Detta visas i Figur 11 nedan.

Figur 11.

Värdet av att bra linjechefer och HR känner till varandra för bättre samverkan

Utav de 33 respondenterna från de 10 kommunerna, vilka hade identifierat **både bra linjechefer & HR** som svarare på talangenkäten:

- > De 24 respondenterna som **kände till varandra tillräckligt väl** för att nominera/bli nominerad av den andre hade hanterat **21 framgångsrika talanger** i genomsnitt.



- > De övriga 9 respondenterna som inte nominerade/blev nominerade av den andre hade bara hanterat 6 framgångsrika talanger i genomsnitt.

Denna mer precisa jämförelse visar betydligt större skillnader i utfall. De som kände varandra så väl att minst en nominerade den andra som god talangförsörjare hanterade tre till fyra gånger så många framgångsrika talanger än de som inte hade nominerat varandra (21 kontra 6 st).

En slutsats av studien är därför att superchefer & super-HR är komplementära nyckelpersoner till förbättrad offentlig talangförsörjning och att de kan bli ännu bättre av att samverka med varandra för att utnyttja deras respektive styrkor och därigenom även minska effekterna av deras respektive svagheter.

En konsekvens av denna slutsats är att offentliga organisationer kan stärka sin talangförsörjning genom att inte bara identifiera och utveckla fler och bättre superchefer & super-HR, utan även sprida kunskapen om vilka som är goda talangförsörjare för de ska kunna lära av och samverka med varandra. Att inte känna till vilka som är organisationens goda talangförsörjare begränsar möjligheterna att förstärka talangförsörjningen (se Tabell 11).

Tabell 11.

Bättre en linjechef och en HR som är kända, goda, samverkande talangförsörjare än fyra okända

Att känna till sin organisations goda talangförsörjare:

- > Attraherar fler talanger genom deras **goda rykten** som "star-makers"
- > Att **mäta** talangförsörjningen belyser dess stora värde för organisationen
- > Att känna till vems urvals- och utvecklingsmetoder som fungerar bäst bidrar till att **fler kan börja använda** dessa metoder
- > Att veta vem som kan komplettera ens egna svagheter bäst **stärker samverkan** kring organisationens talangförsörjning

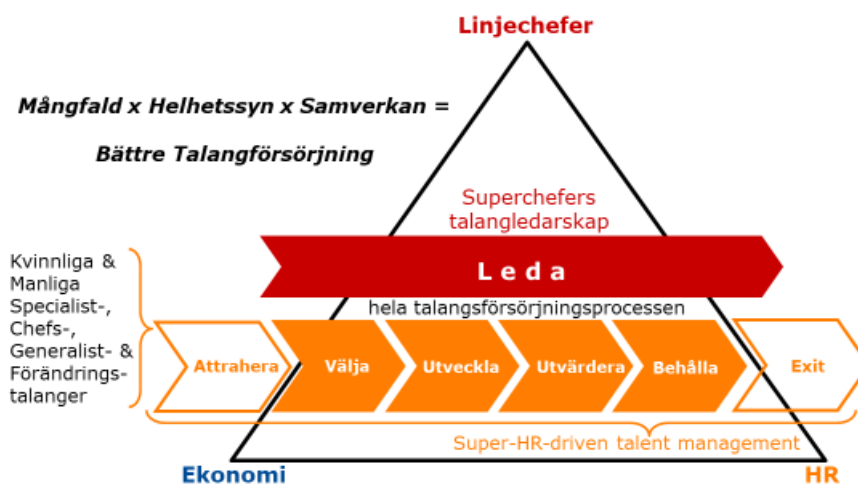
Att inte känna till sin organisations goda talangförsörjare **missar alla dessa fördelar**

8.3 G3-SAMVERKAN FÖR ATT HITTA OCH UTVECKLA FLER OCH BÄTTRE SUPERCHEFER & HR

Som framgår i kapitel 2, driver mångfald, samverkan och helhetsperspektiv G3s identifiering av superchefer & super-HR. Låt oss titta lite närmare på dynamiken inom det som kan kallas för G3 och symboliseras av triangeln i Figur 12.

Figur 12.

G3-samverkan för fler och bättre superchefer & HR av större mångfald av talanger



Då det inte är självklart att ekonomi och HR-direktör är en del av den högsta ledningsgruppen i kommun eller region finns det sannolikt inte heller så många aktiva G3-grupperingar i praktiken. Det är heller inte någon av respondenterna som har använt begreppet G3 i datainsamlingen. Forskning såväl som föreliggande studie pekar emellertid på att ju viktigare talangförsörjningen är för den offentliga sektorn, desto mer väsentligt blir det att lyfta fram HR-funktionens strategiska roll samt hur funktionen samverkar med andra centrala ledningsfunktioner såsom ekonomi och övergripande styrning.

HR-funktionen har under det senaste decenniet försökt att stärka dess relation med linjechefer med hjälp av så kallade "HR Business Partners" som stödjer linjechefer med verksamhetsinriktade HR-aktiviteter i den privata sektorn. Detta har dock inte slagit igenom i den offentliga sektorn på samma sätt.

Nu är det istället linjechefer som bygger bron till HR med superchefer som "masters of the talent flow" (Finkelstein, 2016a). Studiens talangfokus bidrar till att skapa närmare relationer mellan linjechefer och HR, medan ekonomifunktionen tenderar att vara mindre talangmässigt central. Samtidigt visar studiens resultat att HRs inflytande inte ska öka på bekostnad av ekonomifunktionen, utan att alla tre perspektiven kompletterar varandra. Den

bästa identifieringen av superchefer & super-HR görs av en mångfald av olika G3-chefer.

Föregående kapitel 7 är därför ett försök att börja ömsesidigt stärka ekonomifunktionen i talangfrågor och HR i ekonomifrågor för att på så sätt överbrygga det oftast största G3-gapet kring talangförsörjning.

Samtidigt är ett lovande resultat av denna studie att liknande mönster av mångfald, helhetssyn och samverkan som bidrog till att G3 identifierar och stödjer fler och bättre talangförsörjare även hjälper dessa att attrahera, välja, leda, utveckla, utvärdera och behålla fler och bättre talanger. Detta kan bidra till att utveckla samverkan inte bara inom G3 och mellan superchefer & super-HR, utan även mellan G3 och superchefer & super-HR.

8.4 HUR KAN OFFENTLIG SEKTOR SAMMANFATTNINGSVIS STÄRKA SIN TALANGFÖRSÖRJNING?

Sammanfattningsvis pekar gjorda jämförelser på följande centrala aspekter avseende kommuners och regioners talangförsörjning:

- Med en sammansättning som präglas av mer mångfald kan G3 tillsammans se mer av hela talangprocessen och samverka för att stärka deras linjechefer talangledarskap och HRs talent management.
- Kommuner och regioner kan attrahera, välja, utveckla och behålla fler och bättre talangförsörjande superchefer & super-HR genom att mer systematiskt mäta, värdera, kommunicera och stödja samverkan kring linjechefer och HRs arbete med talangförsörjning.
- Fler linjechefer och HR-ansvariga kan bredda sin talanghantering genom att både se fler köns- och karriärmässigt olika talanger samt attrahera, välja, leda, utveckla, utvärdera och behålla dem på fler olika och komplementära sätt.
- Fler linjechefer och HR-ansvariga kan vidga sin helhetssyn till att inkludera fler steg av talangprocessen och på så sätt förbättra sin talangförsörjning.
- Kommuner och regioner kan verka för att fler linjechefer och HR-ansvariga lever sina arbetsgivarvarumärken mer långsiktigt för att bli allt bättre ”talangmagneter”, snarare än att de allt oftare byter arbetsgivare.
- Fler linjechefer och HR-ansvariga kan samverka mera med varandra för att dra nytta av varandras komplementära fördelar med personlig anpassning respektive större volym för att stärka sina organisationers talangförsörjning.

APPENDIX

METOD

Studiens metod har till vissa delar beskrivits kortfattat och löpande i texten och syftet med detta metodappendix är att komplettera denna information med mer detaljer som kan vara av intresse för en del läsare.

Denna del av studien kombinerar kvantitativ och kvalitativ datainsamling genom i första hand enkäter som kompletteras med en mindre fallstudie.

Enkäterna möjliggjorde hantering av ett betydligt större antal G3 och superchef- & super-HR-respondenter än vad som skulle vara möjligt via intervjuer. På så vis kunde mer övergripande mönster involverande både många kommuner, alla G3-roller och många superchefer & super-HR identifieras.

Helsingborg ingår som en mindre fallstudie i föreliggande studie. Datamaterialet från staden består av dokumentstudier, två intervjuer och 11 av studiens enkätsvar från stadens anställda. Kommunen var den kommun som hade flest inkomna enkätsvar i studien, vilket möjliggjorde att Helsingborg systematiskt kunde jämföras med alla de andra deltagande kommunerna.

Den första enkäten till de 33 skånska kommunernas G3, den sk. G3 enkäten, utformades för att ge dels en översikt av kommunernas talangmässiga utmaningar och lösningar, dels för att få nomineringar av goda exempel på talangförsörjande linjechefer och HR-anställda. Den innehöll följande frågor:

1. Vilka är era främsta utmaningar när det gäller kommunens talangförsörjning under närmsta 1-2 åren? (öppen fråga)
2. Vad är det viktigaste som linjecheferna behöver göra för att klara av den talangförsörjningens utmaningar? (öppen)
3. Vad är det viktigaste som HR-funktionen behöver göra för att klara av den talangförsörjningens utmaningar? (öppen)
4. Vad är det viktigaste som ekonomifunktionen behöver göra för att klara av den talangförsörjningens utmaningar? (öppen)
5. Hur pass viktiga är specialiserade talanger (långsiktigt fördjupad kompetens) för kommunens talangförsörjning? (7-gradig Likertskala väldigt lite – väldigt mycket)
6. Hur pass viktiga är chefstalanger för kommunens talangförsörjning? (d:o)
7. Hur pass viktiga är generalisttalanger (bred kompetens inom olika områden) för kommunens talangförsörjning? (d:o)
8. Hur pass viktiga är förändringstalanger (snabb flexibilitet) för kommunens talangförsörjning? (d:o)
9. Hur pass viktigt är visionärt tänkande för kommunens talangförsörjning? (d:o)

10. Hur pass viktigt är socialt nätverkande för kommunens talangförsörjning? (d:o)
11. Hur pass viktigt är innovationsförmåga för kommunens talangförsörjning? (d:o)
12. Hur mycket ungefär kostar det kommunen att ersätta en anställd som säger upp sig? (t ex antal månadslöner) (öppen)

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

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

Den skickades ut via email av Kommunförbundet Skåne till alla 33 kommuners G3-chefer i början av juni 2018. Svartfrekvensen blev efterhand hög (över 50%), inklusive påminnelser och förlängning av svarsperioden två gånger pga många hade ont om tid innan midsommar och/eller missade email-enkäten i fulla mailboxar. Som väntat inkom flest svar från HR-cheferna (67%) med tanke på att ämnet ligger mest på deras bord, medan 45% av ekonomicheferna och 36% av kommundirektörerna möjliggjorde jämförelser mellan G3-rollerna och olika kombinationer av dem.

Några få G3-cheferna har explicit delegerat besvarandet och det är möjligt att detta även har förekommit i viss utsträckning utan vår kännedom. Därför har alla svaren behandlats som representerade G3-chefen oavsett om det är direkt genom egna svar eller indirekt via delegering.

Ett tydligt bortfallsmönster kunde identifieras. Kommuner som av olika anledningar hade få anställda besvarade inte enkäten. Detta kan förklara upp till 80% av de som valde att inte medverka alls, då de gissningsvis anser sig ha mindre tid till och/eller intresse av att medverka i en studie av offentlig talangförsörjning.

Ekonomi- och kommunchefernas troliga bedömning av mindre relevans för deras roller kan förklara deras större bortfall. Detta stöds också av att 88% av de svarande HR-cheferna ville ha en sammanfattning av studien jämfört med 80% och 67% av svarande ekonomi- och kommunchefer.

Studiens andra enkät, den s.k. Superchefs- & super-HR enkäten, var den viktigaste enkäten för att kunna jämföra så många superchefer & super-HR som

möjligt. Då G3-enkäten bidrog med mycket mer värdefull information än bara nomineringarna, ställdes samma frågor till supercheferna & super-HR (se ovan) med följande tillägg:

13. Under hela ditt arbetsliv så här långt, hur länge har du varit:
- a) anställd? (c:a __ år) b) arbetsledare? c) mellanche? d) högre chef?
14. a) Hur länge har du varit: a) anställd av kommunen? b) arbetsledare i kommunen? c) mellanche i kommunen? d) högre chef i kommunen?
15. Hur pass idealt tycker du att ditt arbetsliv utvecklas genom:
- a) Stabil fördjupning inom samma yrkesområde? (7-gradig Likertskala lite - mycket)
 - b) Allt högre chefspositioner? (d:o)
 - c) Bredda kompetenser till relaterade områden? (d:o)
 - d) Byta ofta till helt nya yrkesområden? (d:o)
16. Hur pass motiverande är följande drivkrafter för dig i ditt arbetsliv:
- a) Omväxling och oberoende? (d:o)
 - b) Kreativitet och personlig utveckling? (d:o)
 - c) Prestationer och makt? (d:o)
 - d) Sakkunskap och trygghet? (d:o)
17. Hur pass mycket ser du följande kompetenser som styrkor i ditt ledarskap *av talanger*:
- a) Visionärt tänkande? (d:o) b) Socialt nätverkande? (d:o) c) Innovationsförmåga? (d:o) d) Principfast/Kompromisslös? (d:o) e) Öppenhet för olika alternativ? (d:o) f) Konkurrens/tävlingsinriktad? (d:o) g) Samarbetsförmåga? (d:o) h) Detaljstyrning? (d:o) i) Delegeringsförmåga? (d:o)
18. Cirka hur många talanger har du hittat, utvecklat och/eller behållit under dina år i kommunen av följande typer?
- a) Specialiserade (långsiktig fördjupning)? C:a __ kvinnor & __ män
 - b) Chefstalanger? (d:o) c) Generalisttalanger (bred kompetens)? (d:o) d) Förändringstalanger (snabb flexibilitet)? (d:o) e) Annan typ av talanger? (d:o)
19. Cirka hur många av dessa talanger som du har hittat, utvecklat och/eller behållit under dina år i kommunen har sedan visat sig bli framstående (t ex presterar över genomsnittet) på sina jobb?
- a) Specialiserade (långsiktig fördjupning)? (d:o) b) Chefstalanger? (d:o) c) Generalisttalanger (bred kompetens)? (d:o) d) Förändringstalanger (snabb flexibilitet)? (d:o) e) Annan typ av talanger? (d:o)
20. Hur har du främst attraherat lovande kandidater till att söka jobb i kommunen? (öppen)
21. Hur har du främst valt ut talangerna bland alternativa kandidater? (öppen)
22. Vad har främst fått dig att välja bort vissa kandidater vid rekrytering av nya chefer och medarbetare? (öppen)

23. Hur har du främst utvecklat talangerna? (öppen)
24. Hur har du främst behållit talangerna? (öppen)
25. Hur har du främst hanterat de talanger som har valt att sluta jobba åt kommunen? (öppen)
26. Har din erfarenhet inom den verksamhet som du har varit chef för hjälpt ditt ledarskap av talanger och i så fall på vilka sätt? (öppen)
27. På vilka sätt har du lyckats engagera dina talanger? (öppen)
28. Cirka hur många av dina talanger har slutat på kommunen och vad har varit de främsta orsakerna till att de slutade? (öppen)
29. Kan du kort beskriva hur du hittade, utvecklade och behöll en av dina talanger som sedan har lyckats bäst? (öppen)

G3-enkäten nominerade 57 superchefer och 46 super-HR, där dock 15 av dessa 103 nomineringar var multinomineringar av samma personer. Superchefs & super-HR-enkäten skickades via email till alla dessa 88 nominerade i oktober 2018. Deras svar genererade ytterligare 27 nomineringar, varav 8 var multinomineringar. Enkäten emailades löpande till dessa extra nomineringar, samt påminde och förlängde svarstiden två gånger under november-januari.

Sammanlagt inkom 53 svar från 34 superchefer och 19 super-HR under hösten 2018 och vintern 2018/2019. Kvinnliga superchefer hade den högsta svarsfrekvensen med 59%, medan de tre andra grupperna manliga superchefer 47%, kvinnliga super-HR 43% och manliga super-HR 46%.

Bortfallet var högre för super-HR än superchefer, högre i mindre kommuner och högre för nomineringar gjorda av kommundirektörer (60% medan nomineringar gjorda av HR-chefer hade lägst bortfall med 37%). Detta ligger delvis i linje med bortfallet av G3-enkäten och de mest troliga orsakerna till att nominerade superchefer & super-HR inte har svarat är bristande tid, prioritering och intresse för deltagande i en forskningsstudie.

Analyserna av båda enkäterna har i denna första omgång endast utnyttjat enkla frekvens- och procentuella jämförelser mellan olika indelningar av respondenter för att identifiera initiala mönster. Detta ligger i linje med studiens i första hand explorativa forskningsansats. Fler besvarade enkäter hade naturligtvis varit önskvärt för att stärka stadgan i identifierade svarsmönster. Förhoppningen är att det ramverk som utvecklas i rapporten gradvis kan utvecklas ytterligare och ligga till grund för såväl praktiska rekommendationer som fortsatt forskning med mer data och mer avancerade statistiska metoder och hypotestestning.

Ett exempel på fördelarna med den kombinerande kvalitativa och kvantitativa ansats är att den första enkäten visade sig inte bara ge en översikt och nomineringar av superchefer & super-HR, utan även ge en insikt att hur många olika utmaningar och lösningar som respondenterna angav hängde samman med

deras mångfaldsyn på talanger, återanskaffningskostnader för personal som lämnar och hur många nomineringar de gjorde. Därför återanvändes översiktfrågorna även i den andra enkäten. På så vis kunde även dessa faktorer betydelse för superchefer & super-HRs talangförsörjning upptäckas.

Enkätstudiens begränsningar inkluderar att frågorna specificerades i förväg, t ex innan betydelsen av samverkan mellan superchefer & super-HR hade upptäckts. Detta hindrade bredare specifik datainsamling kring sådan samverkan.

Hade enbart 2-3 djupare fallstudier gjorts utan några enkäter, skulle intervjufrågorna varit lättare att komplettera utifrån insikter längs vägen. Samtidigt hade då datainsamlingen varit begränsad till bara de fåtal personer som hade hunnit bli intervjuade inom ett litet antal organisationer. Nu gav den huvudsakliga enkätdesignen möjligheter att se mönster i ett 20-tal olika organisationer, ett 50-tal G3-chefer och ett 50-tal superchefer & super-HR.

En praktisk nackdel var att den metodologiska ”boot-strappingen” tog betydligt längre tid än planerat, men förhoppningsvis uppvägs detta mer än väl av de synergier mellan både olika metoder och olika sätt av offentlig talangförsörjning som dessa tidsinvesteringar har resulterat i.

REFERENSLISTA

- Allen, D, Bryant, P & Vardaman, J (2010) Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, May, 48-64.
- Blomquist, C (2019) Talangförsörjning och talangledarskap i offentlig sektor – en strategisk fråga. Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds Universitet: KEFU Skriftserie 2019:2.
- Bouckaert, G & Peters, G (2002) Performance, Measurement and Management: The Achilles' Heel in Administrative Modernization. *Public Performance & Management Review*, vol 25, nr 4, s 359-362.
- Brousseau, K & Driver, M (1994) Enhancing Informed Choice: A Career-Concepts Approach to Career Advisement. *Selections*, nr Spring, s 24-31.
- Brousseau, K, Driver, M, Eneroth, K & Larsson, R (1996) Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. *Academy of Management Executive*, vol 10, nr 4, s 52-66
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009) Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304-313
- Charan, R, Barton, D & Carey, D (2015) People Before Strategy: A New Role for the CHRO. *Harvard Business Review*, vol 93, nr 4, s 62-71.
- Dickson, N. (2016) Vi utnyttjar inte våra drivkrafter. *Personal & Ledarskap*, nr 11, s 18-20.
- Finkelstein, S (2016a) Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent. Portfolio Penguin, UK.
- Finkelstein, S (2016b) Secrets of the Superbosses. *Harvard Business Review*, January-February, s 104-107
- Finkelstein, S (2018) The Best Leaders Are Great Teachers. *Harvard Business Review*, January-February, s 142-145.
- Finkelstein, S (2019) The Superbosses Playbook: A Workbook Companion to Superbosses. Portfolio Penguin, UK.
- Fombrun, Tichy & Devana (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Hofstede, G (1991) Cultures and organizations: Software of the mind. London, UK: McGraw-Hill.
- Johanson, S & Mellander, E (2001) Satsa på personalekonomi för att förbättra arbetsmiljön. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 7, nr 3, ss 201-207.
- Larsson, R, Brousseau, K, Driver, M, Holmqvist, M & Tarnovskaya, V (2003) International Growth through Cooperation: Brand-driven Strategies, Leadership, and Career Development in Sweden. *Academy of Management Executive*, vol 17, nr 1, s 7-21.
- Larsson, R, Brousseau, K, Kling, K & Sweet, P (2007) Building Motivational Capital through Career Concept and Culture Fit: The Strategic Value of Developing

Motivation and Retention. *Career Development International*, vol 12, nr 4, s 361-381.

- Larsson, R, Fritz, A, Svärd, C & Goteman, I (2005) Allt mer omöjliga kommunala uppdrag? Hur offentliga organisationer kan bryta onda kostnads-, förändrings- och ohälsocirklar. Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds Universitet: KEFU Skriftserie 2005:2
- Larsson, R, Kling, K, Hedberg, A & Månsson, G (2016) *Vad engagerar svenskar mest? Låt inte våra huvuden lura ditt hjärta!* Lund, Sverige: Decision Dynamics Research Report 2016:2.
- Mahoney, J, Gang, K, Depilis, E & Driver, M (1994) MBA Sex Differences in Leadership Qualities. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Dallas.
- Martin, J. (2014) Hiring (on CEB survey). *Harvard Business Review*, January 17.
- Otley, D (1999) Performance Management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol 10, s 363-382.
- Rouen, E (2019) The Problem with Accounting for Employees as Costs Instead of Assets. *Harvard Business Review*, October 17.
- SCB (2018) Jämn könsfördelning bland chefer totalt sett, men ojämna könsfördelning bland chefsyrken. Statistiknyhet från SCB. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2016/>
- SKL (2018a) Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden - Rekryteringsrapport 2018. Sveriges Kommuner och Landsting.
- SKL (2018b) Tabeller Sektorn i siffror December 2018 <https://skl.se/download/18.202d72bf167c5e587951967f/1552641382869/Tabeller-Sektorn-i-siffror-dec2018.xlsx>
- SKL (2017) KommunKompassen - Analys av Vadstena kommun 2017. Sveriges Kommuner och Landsdting.
- SKL (2017). Skapandet av en professionell samspelsrelation mellan ordförande och direktör. Sveriges kommuner och Landsting.
- Stahl, G, Björkman, I, Farndale, E, Morris, S, Paauwe, J, Stiles, P, Trevor, J, & Wright, P (2012) Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, vol 53, nr 2, s 25-42.
- Swales, S, Downs, Y & Orr, K (2014) Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, vol 17, nr 5, s 529-544.
- Tarique, I & Schuler, R (2010) Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research *Journal of World Business*, vol 45, s 122-133.

KEFU SKRIFTSERIE 67
ISSN 1102-8483
ISRN KEFU-SKR-67-SE

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