



🕒 8 min. 👁️ 📌 31-03-2022

# Er topledelse noget for dig?

Offentlig topledelse er i høj grad learning by doing. Der er langt mellem målrettede programmer, som afklarer eller træner kommende topledere til jobbet i fx en kommune. Og det er der brug for – spørgsmålet er bare hvordan, var toplederne selv enige om på konferencen Veje til Topledelse, arrangeret af Væksthus for Ledelse.

## Skribentinfo

[Per Møller Janniche](#)

Chefkonsulent  
KL/Komponent

[Frederik Iuel](#)

Chefkonsulent  
Djøf

[Bjarne Voigt Hansen](#)

Chefkonsulent  
KL/Komponent

[Tina Juul Rasmussen](#)

Selvstændig i journalistik og  
kommunikation

**”E**r ledelse noget for dig?”. Det spørgsmål kan medarbejdere i kommuner og regioner få svar på i før- lederforløb, som efterhånden udbydes på mange arbejdspladser, og det samme i overgangene mellem lederniveauerne op til chef. Derimod bliver spørgsmålet: ”Er jobbet som kommunaldirektør noget for dig?” ofte besvaret med et: ”Det finder du ud af ved at prøve det!”.

Tænk et øjeblik samme scenarie i en stor, privat virksomhed som LEGO, A. P. Møller Mærsk eller Danfoss ... Kan man forestille sig, at de ingen anelse har om, hvem der skal efterfølge den nuværende topleder, eller om vedkommende er kvalificeret til posten? Næppe!

Hvorfor skal topledelse i kommuner og regioner overvejende være learning by doing og uden systematisk sikring af arvefølgen? Hvorfor findes der ikke træningsbaner for topledere på lige fod med medarbejdere, så de kan prøve kræfter med og afklare, om topledelse er noget for dem? Og ikke mindst: Hvad der kan

gøres ved det?

Det diskuterede tæt på 30 kommunale topledere på Væksthus for Ledelses konference Veje til Topledelse i starten af marts.

"I betragtning af, hvor vigtig god topledelse er for fx den kommunale organisation, har overgangen til toplederskabet meget stor betydning for, hvor hurtigt en topledelse eller direktion kan komme i gang med arbejdet. Ved mere målrettet at træne talentet fra chefniveauet og op, sikrer vi et større vækstlag i topledelse, hvor forventninger og krav er afklaret og drøftet," slog dagens mødeleder Per Møller Janniche, vært i Væksthus for Ledelse, fast.

## **En lukket fest at blive kommunaldirektør**

Der findes ikke mange data om, hvordan eller hvorfra topledere rekrutteres. Men friske tal fra KRL (Kommunernes og Regionernes løndatakontor) viser, at det groft sat har været 'en lukket fest' f.eks. at blive kommunaldirektør: Fra 2019-2021 blev kun fire stillinger besat af kandidater helt udenfor det kommunale system. Tilsvarende på det generelle kommunale direktørniveau blev 12 ud af 250 stillinger besat med en ekstern kandidat. Resten blev rekrutteret fra 'egne rækker' enten inden for samme kommune eller fra anden kommune.

Men er det et problem, hvis det fungerer for kommunerne at gå på strandhugst hos hinanden efter kandidater til topstillingerne? Væksthus for Ledelses formand og direktør i Komponent Jonatan Schloss, formulerede i sin åbning af konferencen med spørgsmålet: Hvorfor er successionsplanlægning vigtigt i det offentlige? Og svarede selv:

"Det er det, fordi offentlige topchefer lever livet farligt. Der ser vi i øjeblikket med antallet af kommunaldirektører, som fyres, fordi den nye borgmester ønsker "en anden profil i jobbet", sagde han og påpegede flere dilemmaer i feltet:

"Hvem har ansvaret for at finde afløseren for toplederen? Hvis det er toplederen selv, risikerer vi en klon som efterfølger. Endnu en halvgammel mand ... For hvem er i stand til at erkende, at der er brug for noget andet end det, man selv står for? Eller hvis efterfølgeren er bedre, klogere – hvordan kan man så selv shine? Det giver den velkendte Rip-Rap-Rup-effekt," sagde Jonatan Schloss og lagde spørgsmålene ud til salen:

"Skal vi have initiativer og indsatser, som giver os et større, mere diversitet og mere kompetent grundlag at rekruttere kommunale topleder fra i fremtiden? Hvordan udvælger vi interne kandidater? Og har organisationen en plan for den situation, hvor toplederen pludselig er væk?"

## **Professionelt design og et kritisk blik**

Her var god inspiration at hente i det private erhvervsliv. Susanne Bjerre Mortensen, Senior Group Director i Rambøll fortalte, hvordan den globale virksomhed med 17.000 ansatte arbejder med et kontinuerligt fokus og professionelt design af intern lederudvikling på flere niveauer suppleret af kritisk blik på organisationskulturen for at kunne fastholde folk.

De skal helst kunne svare ja til spørgsmålet: "Ville du søge dit eget job?". Og forlader de virksomheden, bliver de også interviewet om hvorfor.

"For overordnet oplever vi som alle andre en stor rotation på arbejdsmarkedet, især efter corona, hvor mange har erfaret, at man kan sidde bag en skærm og arbejde hvor som helst fra. Det skærper kravene til ledelse, fordi vi ikke længere kan lokke folk ind med frynsegoder på kontoret. Men vi er samtidig en danskejet virksomhed fra 1945 med stærke værdier, og vi rekrutterer 50 pct. af vores ledere internt. Så vi er optaget af arvefølgeplanlægning og af at synliggøre udviklingsmulighederne i organisationen," forklarede hun.

For lederjobs gælder bl.a., at Rambøll er tydelig om at afklare, om toplederkandidater kan identificere sig med rollen som topleder ved at afstemme forventningerne til, hvad positionen kræver.

"Ledelse er et udfordrende job, som bl.a. kræver, at man kan minimere sit ego, brede synet ud på organisationen og modstå pres. Det skal både lederen og vi vide, at vedkommende kan. Derfor arbejder vi med lederudvikling på individniveau, bl.a. gennem samtaler. Vi bruger også 'mesterlære', hvor en potentiel kandidat kan se lederrollen tæt på. Vi arbejder med rotation i organisationen, og så prøver vi at være modige i valget af kandidater med nye kompetencer for at minimere bias," sagde Susanne Bjerre Mortensen.

## **Roskilde rekrutterer kun udefra**

Toplederne i salen havde stort set alle et CV med jobs i flere kommuner, så den samlede erfaringsmasse var stor. Og den viste tydeligt, at der stort set ikke er en kommune, der gør Rambøll toplederudviklingen efter. I Roskilde er den politiske principbeslutning nærmest det stik modsatte, fortalte kommunaldirektør Henrik Kolind:

"Vi vil have nyt blod, så vi tager kun topledere (direktørniveau og op, red.) udefra. Det betyder, at folk skal søge ud og komme tilbage, hvis de vil have en stilling som direktør i kommunen".

Han fremhævede også, at den parlamentariske virkelighed i kommunerne er meget forskellig, og det spiller en rolle for toplederrekrutteringen. Det handler ikke kun om administrativt at afklare, hvilke formelle kompetencer der er behov for.

"Den politiske dimension er meget anderledes i offentligt regi, så hvordan kan man arbejde med det? Er det altid den bedste, som får jobbet? Hvilke fravalg tager man, hvis der er andre hensyn i spil, når kommunalbestyrelsen ansætter," spurgte Henrik Kolind.

## **Medvind til større systematik**

Så spørgsmålet er: Hvordan kan potentiale og talent på vejen mod toplederstillinger spottes, udvikles og vedligeholdes? Hvilke målrettede aktiviteter kan skubbe på? Hvilke styrker og svagheder ligger i at fremme hhv. interne eller eksterne karriereveje, og hvordan kan der i det hele taget tænkes ud af boksen?

Det havde deltagerne mange bud på, og der var god medvind til tanken om at sikre en højere grad af systematik og udvikle mere målrettede og konkrete initiativer for kommende topledere. Frem for som nu, hvor der tegner sig et billede af, at opgaven med at sikre arvefølgen bliver løst lidt tilfældigt eller i hvert fald meget forskelligt.

"At spotte og udvikle kommende topledere skal være en opgave for hele organisationen, og vi skal også arbejde for at se og understøtte dem ude i institutionerne, fx skoler og plejehjem, med potentialet for at påtage sig et topansvar engang med tiden," sagde kommunaldirektør Allan Krogh Filtenborg fra Ærø.

## **Bruger konstitueringer som øvebane**

Jette Runchel, tidligere kommunaldirektør i Albertslund Kommune, nu tilknyttet Komponent, havde gjort sig sine personlige erfaringer:

"Jeg har arbejdet relativt bevidst med det og haft øje for, hvilke chefer der så ud til at have talent: Hvordan melder de sig ind på møder, hvordan klarer de sig på eget område, hvordan har de blik for andre områder både strategisk og tværgående? Det har ikke været et struktureret program, men en opmærksomhed. Jeg har også givet dem spilleplader: Flyttet folk rundt mellem chefstillinger, når der var ledige og givet nogle chefer mulighed for at blive konstitueret som direktør i en ledig stilling – for at se potentialet. Så for mig at se er konstituering en vej at gå – uden egentlig at kalde det talentspotting," sagde hun – en erfaring, mange andre af deltagerne kunne bekræfte.

Helene Bækmark, direktør i Randers Kommune, anlagde et perspektiv om at sørge for at tilrettelægge sin interne talentudvikling på en sådan måde, at man får et 'realitetstjek' af kandidaternes kapacitet og kompetencer:

"Det er godt at udvikle egne interne kandidater, men man skal være opmærksom på, at tilrettelægge forløbet, så man ikke kun får øje på den ekstroverte, talende type men også den mere introverte, der jo arbejder på en anden måde. Men det gode ved interne talentudviklingsforløb af kommende topledere er, at vi kan se folk agere i talentforløbet og i chefjobbet, og dermed får vi et bredere billede af den enkeltes kapacitet som kommende topchef."

## **Kommunerne skal også ville dele talenterne**

Mange var fortalere for at se udover egen kommunegrænse efter kandidater – med det forbehold, at kommunerne er meget forskellige. En anden udfordring er, at nogle kommuner er for små til selv at køre et egentligt toplederforløb. Nogle steder i landet er flere kommuner derfor gået sammen, men det rejser et nyt spørgsmål: Hvis den ene kommunes deltager i talentforløbet smutter til en anden kommune – har det så været skønne spildte kræfter?

Nej, mente flere. Der må være en vis generøsitet kommunerne imellem. At anskue mulige kandidater som en samlet talentmasse, der flytter rundt mellem kommunerne, skaber balance mellem stabilitet og udvikling, lød et argument. Sådan er andre talentinitiativer på fx institutionsniveau også startet. Andre var fortalere for, at stabiliteten på toplederniveau er vigtig at bevare af hensyn til hele organisationen, og derfor er fastholdelse et vigtigt fokuspunkt.

Både Aarhus og Københavns Kommuner har talentforløb for ledere på forskellige niveauer og er også i gang med at opdyrke egentlige toptalenter, om end med en vis usikkerhed i et nyt felt. Flere mindre kommuner forsøger sig med talentforløb for ledere på lavere niveauer og fortalte om vanskeligheder med at få kvalificerede kandidater til topstillinger udefra. Derfor er intern rekruttering også nødvendig.

## **Vi ved ikke nok om rekruttering af topledere**

Professor Anders Ryom Villadsen fra Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet kunne bekræfte, at der er behov for mere viden om toplederrekruttering, hvordan talenter identificeres og hvilken betydning, topledere har for organisationen. Det sidste er han selv i gang med en ph.d. om.

"Der er nærmest ingen forskning i, hvordan topledere rekrutteres. Vi ved lidt mere om forskellen på betydningen af, om man rekrutterer internt eller eksternt. Et ældre studie viser, at der er en tendens til større forandringer i organisationen, når man tager ledere ind udefra. Et andet studie dokumenterer, at administrationsomkostningerne i kommunerne stiger, når toplederen kommer udefra, men det udligner dig efter kort tid, fortalte Anders Ryom Villadsen.

En udbredt måde at bedømme medarbejdere på for at identificere mulige topledertalenter er en såkaldt '9 box'-matrix fra McKinsey.

"Den afdækker medarbejderens potentiale kontra nuværende præstation. Hvis en medarbejder præsterer godt, er det måske her, man kan finde sin næste leder. Omvendt kan dem, som præsterer godt, måske ikke have det store potentiale derudover. De gør det godt, hvor de er og skal understøttes i det. Så konklusionen må være, at nej, det er hverken let at være eller blive topleder, og vi har brug for mere viden om vejene dertil," konstaterede Anders Ryom Villadsen.

## Væksthuset arbejder videre

Veje til topledelse er med andre ord et tema, som drøftes 'derude' hos både HR-folk, topledere, politikere og forskere, konstaterede Per Møller Janniche i sin afsluttende opsamling på konferencen.

"Vi har hørt om mange initiativer og gode refleksioner i dag, som bekræfter, at temaet er vigtigt, men også at der skal skubbes på på mange niveauer og områder – kultur, tværgående samarbejder osv. – for at få noget til at ske. Det vil vi forfølge i Væksthus for Ledelse bl.a. med afsæt i den viden, vi har fået på konferencen i dag."

### 8 råd om hvordan vi spotter og udvikle topledertalenter

1. Skab træningsbaner med mesterlære/sidemandsoplæring, konstitueringer, udlån og rotation i toplederstillinger for at afklare kompetencer og talent
2. Brug LUS-samtalen som et sted at starte og også fastholde ledere
3. Skub på processen med strukturelle tiltag som drøftelser i MED, lederkurser, mentorordninger osv.
4. Sørg for diversitet i topledelse ved at formulere principper og formalisere processer
5. Lad HR facilitere muligheder, skubbe på og følge op
6. Dyrk topledernetværk lokalt/regionalt som forum til at spotte kandidater i
7. Løft blikket op: Kig efter kandidater på institutionsniveau og i andre kommuner i området
8. Samarbejd på tværs for at opnå trækraft og "masse"

Kilde: Toplederdeltagere i Væksthus for Ledelses konference: Veje til Topledelse - Når afløseren skal findes, forår 2022

