



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 3 – 2012

**Tema: At rekruttere GULD...**

## Hvordan optimerer du din rekrutterings-proces?

Hver gang man skal ansætte en ny medarbejder (eller leder) er organisationen ”oppe til eksamen”. Det er et ledelsesansvar, at man består. Og det gør man nødvendigvis ikke – uden god forberedelse og træning!

At ansætte alene efter intuition og mavefornemmelse – er en skandale. At gøre det med venstrehånd er useriøst.

Det handler om fra ledelsens side gennem hele processen at hejse en fane af seriøsitet, inddragelse, kommunikation, god og seriøs afsøgning af markedet og grundighed i funktionsbeskrivelse, kompetenceafklaring, gennemgangen af ansøgninger og interviews med ansøgerne.

Det behøver ikke være en uoverstigelig videnskab – men det kræver saglig fokus.

Det skal vi her se på...

*God læselyst!*

Organisationens virkelige guld – er de menneskelige ressourcer, der dag efter dag arbejder for at virkeliggøre den vision og strategi, som er udstykket for virksomheden.

Derfor er det også vitalt for en organisation, at man har de helt rigtige menneskelige ressourcer på de rigtige pladser – og har man ikke 100% dét, så har man en udfordring, som kan løses på flere måder:

1. Ved kompetenceudvikling
2. Ved rekruttering af nye medarbejdere
3. Ved opsigelse – evt. rokering

Det sidste skal man ikke bare lige fare til, for man har jo selv et (med)ansvar for, at de aktuelle personer er på de respektive pladser, så man må som leder begynde med at gribe i egen barm. Og her gælder et godt princip: *Man vedgår arv og gæld – men stifter ikke gerne ny gæld!*

## Hvad er på spil?

Når man skal ansætte nye medarbejdere (og ledere), så rører man ved organisationens hjerte.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Medarbejderne er vores vigtigste ressource! Sådan lyder det i mange skåltaler og i virksomheders skriftlige selv-præsentation på nettet og i flotte prospekter – men virkeligheden er ofte en anden bag ved disken!

Anderledes med Southwest Airlines i USA. Colleen Barrett er tidligere præsident i Southwest Airlines, som er verdens tredjestørste luftfartsselskab, og hun har været med til at forme virksomhedens prioriteter, som er meget klare:

1. Medarbejdere
2. Kunder
3. Investorer

Sådan skal det bare være! For mange virksomheder har valgt en prioritering, der hedder:

1. Investorer
2. Kunder
3. Medarbejdere

Og resultatet er ofte manglende arbejdsglæde, lavere kundetilfredshed og dermed lavere afkast til investorerne!

Colleen Barrett slår fast:

*“Den vigtigste prioritet vi har, er vores medarbejdere... Jeg bruger 85% af min tid på medarbejderne og på at yde proaktiv kundeservice til dem... De bruger så til gengæld deres liv på at sørge for at vores næstvigtigste kunder, altså passagererne, føler sig godt tilpas.”*

Når man ansætter en ny medarbejder, skal man gennemtænke: Kan kandidaten levere den unikke kundeservice, som er nødvendig – båret af dyb faglighed og anerkendende kommunikation i et reflekterende teamwork?

Og når man ansætter en ny leder, skal man gennemtænke: Kan denne kandidat i loyalitet mod firmaets værdier, kultur og egenart udvikle den enkelte medarbejder til at levere varen hos kunden?

## Udvikling af kompetencer – når en plads bliver ledig

Det er ledelsens opgave at bevare is i maven, når en plads bliver ledig.

Vær meget opmærksom på, at det ikke nødvendigvis er en kopi af den medarbejder, der forlader firmaet, der bedst vil kunne bidrage til afdelingens udvikling.

Lederen vil gavne helheden – og dermed også sig selv – ved at tage en dyb indånding og give sig tid til at analysere og reflektere, også gerne sammen med kollegerne i afdelingen.

Ofte vil det bedre kunne betale sig at klare sig igennem en periode – gerne med lidt vikarhjælp, overarbejde – og så se, hvordan verden ser ud efter en tid.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885



Det er fascinerende at betragte dette foto af flotte sten, som er forskellige i størrelse, form, farve og tyngde. Forestil dig, at det er billedet på din afdeling, og så den store, aflange sten til højre rejser, så er lederens opgave ikke straks at finde en ny af samme slags, størrelse, farve og form til pladsen!

Nej, lederen skal prøve at klare sig igennem en periode med løsere hjælp – og så iagttage nøje, hvad der sker i gruppen af medarbejdere. Ofte har jeg set, at medarbejdere udvikler nye kompetencer, som tager over, og pludselig viser sider, som ingen før havde set. Hvis vi bliver i billedet af stenene, så er der måske 3-5 sten, som grænser op til det hul, der er blevet, som nu begynder at fylde hullet helt eller delvist ud, og som nu får mulighed for at prøve nye sider af, så det reelt set efter nogle måneder viser sig, at det er en helt anden type medarbejder, som organisationen har brug for.

Det er kompetenceudvikling på et højere niveau – men uden at det behøver at koste en bondegård!

## Gennemtænk processen

Mange ledere har den grundlæggende selvtillid, at det med at ansætte folk, det er bare noget de kan!

Og det er fint, hvis det er sandt! For det *er* jo en kerneydelse for en leder at finde og ansætte de rette medarbejdere. Ikke desto mindre har jeg set så mange miserable ansættelses-processer, så noget må være galt.

Den tidligere amerikanske præsident, Theodore Roosevelt har sagt:

**”Den bedste chef er den, som har dømmekraft nok til at vælge gode mennesker til at gøre det, han selv ville have gjort, og selvbeherskelse nok til at afholde sig fra at blande sig i deres arbejde, mens de gør det.”**

Enhver leder trænger til at gennemarbejde en fornyet grundskabelon til ansættelsesprocedure fra bunden af. En sådan skabelon skal indeholde bl.a. sådanne områder, som efterfølgende vil blive uddybet mere:

- Dialog i afdelingen: Lav en prioriteret liste over, hvad I mener, afdelingen har **behov** for på den nye plads, der nu er ledig
- Overvej på den baggrund muligheder for **rokering** blandt de eksisterende medarbejdere, så en ny ansættelse også kan blive anledningen til ægte kompetenceudvikling blandt de øvrige kolleger



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

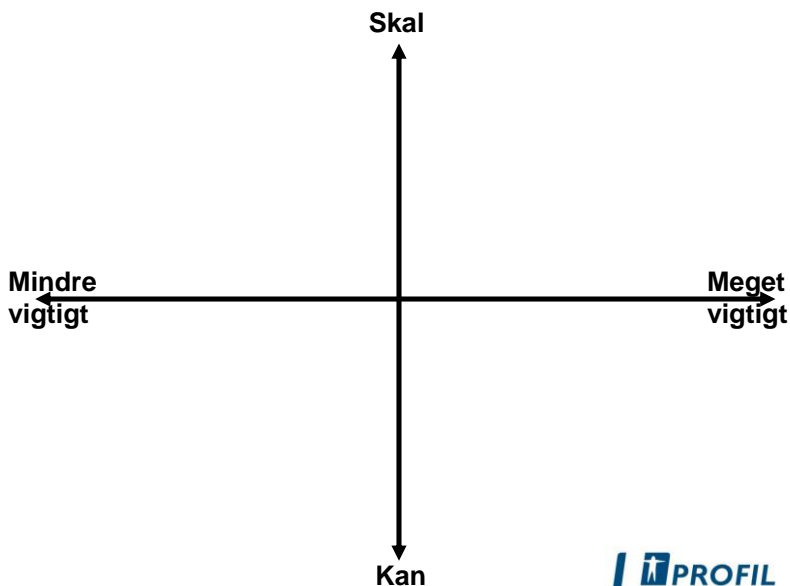
ISSN 1901-0885

- Nedsæt et passende og dækkende **ansættelsesudvalg**. Desto bedre du formår at inddrage medarbejderne heri, desto bedre vil du opleve ejerskab i næste fase
- Formuler en god, dækkende og brugbar **kompetenceprofil** – fagligt såvel som personligt – på den person, I måtte ønske
- Lav en god, rimelig kortfattet men også dækkende **funktionsbeskrivelse**
- Lav en **tidsplan** for processen, hvor samtale tidspunktet med kandidater også inddrages i nedenstående stillingsopslag
- Formuler herefter et **stillingsopslag**, som er dækkende for stillingen og dens placering, og som giver et retvisende billede af, hvad I faktisk søger.

## Tegn en profil af personen, I har brug for

Ofte har jeg haft stor glæde af at bede medarbejdere skrive en række udsagn, som man kunne ønske sig om den kommende kollega, op på nogle små PostIt-sedler. Når alle sidder med deres små sedler, har jeg bedt dem placere sedlerne på nedenstående graf i spændet mellem

- Kan – eller Skal
- Mindre vigtigt – eller Meget vigtigt:



Det giver ofte et rigtig godt og dækkende ønske-billede af den kommende person – og så endda prioriteret.

## Præcis funktionsbeskrivelse

Nu kan man så lave en egentlig funktionsbeskrivelse, og den er vigtig. Den skal kunne rekvireres af evt. ansøgere – enten fra hjemmesiden eller ved henvendelse.

Funktionsbeskrivelsen skal naturligvis indeholde nogle faktuelle forhold som

- organisatorisk indplacering
- nærmeste overordnede
- hvilke medarbejdere/kolleger man arbejder sammen med.

Men ellers skal funktionsbeskrivelsen indeholde nogle præcise oplysninger om ansvarsområder, samarbejdspartnere, beføjelser, mål for afdelingen og mål for personen/stillingen. Gerne også fysisk placering og økonomiske rammer.





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Desto bedre man får formuleret funktionsbeskrivelsen og dermed afstemt forventningerne til den nye person – desto bedre kan man udvælge den rette og evaluere siden hen.

## Ansættelsesudvalg

Det er en god idé med et ansættelsesudvalg. Både for at give større bredde og flere nuancer i dialogen. Og for at skabe bedre ejerskab fra medarbejdergruppen.

Ansættelsesudvalget skal ikke være for stort – men helst repræsentativt for den afdeling og det område, som personen skal ansættes til.

## Selve stillingsopslaget

Jeg anbefaler kortfattede stillingsopslag – med henvisning til mere fyldigt materiale evt. på jeres hjemmeside eller ved henvendelse til jeres kontor. Her skal ansøgere kunne rekvirere funktionsbeskrivelse og kompetenceprofilerne samt f.eks. værdigrundlag og andre centrale dokumenter, som er vigtige for jer og jeres afdeling.

I stillingsopslaget skal stå de præcise data på stillingen og hvilke krav man stiller til ansøgning og evt. bilag.

Jeg har haft glæde af at klargøre, at kun ansøgninger, som har de ønskede bilag med, vil blive behandlet. Men så skal man også overholde det!

Det er en god ide i selve opslaget at skrive, hvornår man afholder samtaler med de udvalgte.

## Ansøgninger

Inden man begynder at modtage ansøgninger, skal man have fastlagt en procedure for, hvordan man registrerer dem. Det skal ske, inden man laver opslaget.

Det kan være en god løsning at modtage ansøgninger via mail med de ønskede bilag vedhæftet.

Ved modtagelsen kvitterer man for modtagelsen af ansøgningen i en svarmail.

## Kompetenceprofiler – faglige og personlige

Man kan være heldig – eller uheldig. Men man kan også erkende, at ”heldet” af og til følger dem, der ”gør sig fortjent til det” gennem hårdt og grundigt arbejde!

Nedenstående figur viser lidt om, hvordan man i ansættelsesprocessen kan komme maksimalt tæt på at se: hvad får vi? og hvad får vi ikke?

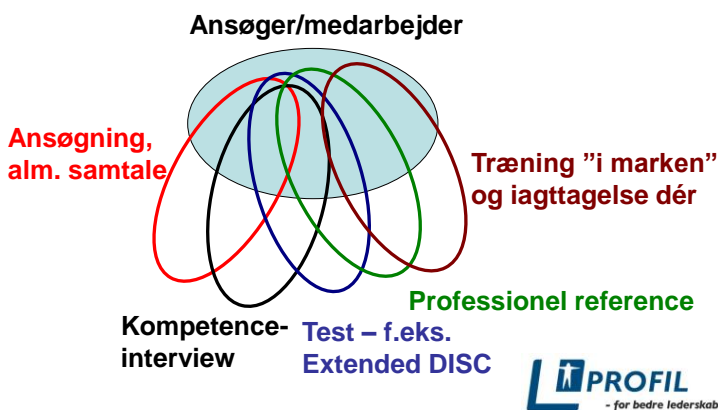


# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## Maksimalt billede af: Hvad vi får? Og hvad vi ikke får?



Ingen kan ved nok så dygtigt arbejde sikre sig 100% imod at blive skuffet. Men man kan forsøge at gøre sit hjemmearbejde så grundigt som muligt.

Den lyseblå ellipse symboliserer det, som ansøgeren i virkeligheden kan og rummer.

Gennem de traditionelle ansættelsesmetoder med opslag og samtale kan man afdække en vis procent, men kun en mindre del af helheden. Man kan være heldig eller uheldig.

Men hvis man gennem ansættelsesproceduren søger at inddrage flere elementer, så stiger graden af sandsynlighed for, at man træffer endnu bedre.

Supplerende redskaber for at sikre endnu bedre træfsikkerhed kunne være:

- Meget konkret og målrettet brug af kompetenceprofiler – faglige og personlige, som ikke behøver at være en uoverstigelig ”videnskab” (se næste afsnit!)
- Ved at anvende en eller anden form for test kan man afdække yderligere et felt. Der er mange tests på markedet og med svingende kvalitet. Vi anbefaler Extended DISC til rekruttering og evt. afsikring af et samspil, en såkaldt makkerpar-analyse, hvor netop Extended DISC er stærk og viser med tydelighed, hvor man skal tage sig i agt i et samspil med andre
- Professionel reference-tagning afdækker yderligere elementer og giver input til den videre dialog med ansøger. Se afsnit senere om referencer her!
- Træning i marken – eller det at iagttage kandidaten i sit vanlige arbejdsmiljø og dér se muligheder og begrænsninger. Dét vil netop give nye vinkler i vurderingen.

Vi når aldrig til at sikre os 100%. Men forskere mener gennem sådanne metoder at kunne nå op i nærheden af 70% vished for, at man får, hvad man ser!

## Kompetenceprofiler – faglige og personlige

Det er en virkelig god ting at forberede sig grundigt, når man skal ansætte en ny medarbejder. Også med henblik på de kompetenceprofiler, man ønsker sig til den konkrete stilling. Hvad er det for en faglig kompetenceprofil – og hvad er det for en personlig kompetenceprofil, man vil sigte efter ved ansættelsen af den nye medarbejder. Der er en klar sammenhæng mellem præcisionen i formulering af ønsker og forventninger, og så den reelle muligheden for at man får, hvad man ønsker.

Se nærmere herom og hent hjælpeskemaer til at formulere faglige og personlige kompetenceprofiler fra hjemmesiden her: <http://www.musskema.dk/baggrund-og-gode-rad/kompetence-udvikling> (Gå ind under hhv. Faglige – og Personlige og hent hjælperedskabet nederst på disse sider!)



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Jeg har haft meget fine erfaringer med, at bede alle ansøgerne udfylde både personlige og faglige kompetenceprofiler og fremsende dem sammen med ansøgningen, så disse indgår i ansættelsesudvalgets vurdering af, hvem man ønsker at gå videre med i ansættelsesproceduren.

## Udvælgelse til samtale

Vær meget fokuseret, når du sammen med ansættelsesudvalget skal udvælge blandt ansøgerne, hvem der skal inviteres til den første samtale.

Det er en god idé at lægge op til mere end én samtale. Ved første samtalerunde kan man udtage 3-5 personer.

Tænk på en række centrale test-spørgsmål, når I skal udvælge, som f.eks.:

- Faglig baggrund
- Faglig og personlig kompetenceprofil
- Tidligere jobs – er der her noget, som kan virke særligt interessant for jer? Og hvor hyppigt har kandidaten skiftet job? Er der huller i kandidatens CV?
- Personlige og værdimæssige informationer og fritidsinteresser: Kan du fornemme nogen attraktive værdier om selve personen bag ansøgningen?
- Fornemmer I, at ansøger har sat sig grundigt ind i netop jeres organisation – eller er ansøgningen kun en kopi?

Indkaldelse sker, så der er ca. 1½ time mellem hver – og der bør i indkaldelsen til samtale stå, at I forventer at samtalen varer ca. 1 time. Det vil være en god ting at kunne sende kandidaten en slags råskitse til agenda for samtalen, så kandidaten kan være vel forberedt. Det øger kvaliteten af samtalen og giver det bedste billede, som I senere kan træffe afgørelse på baggrund af.

## Interview-metode aftales

Det er vigtigt, at I afklarer, hvordan I vil gribe selve samtalen/interviewet an. Er der et ansættelsesudvalg: Hvor og hvordan kan dette så inddrages i samtalen?

Det er vigtigt for kandidaten og sammenhæng og kvalitet i selve interviewet, at der er en hovedansvarlig for selve samtalen. Ellers kan kandidaten komme til at blive forvirret over, hvem man skal forholde sig til. Men det er også vigtigt at samtalelederen hen mod slutningen henter input ind fra de øvrige rundt om bordet, så alle relevante spørgsmål er blevet stillet.

## Selve samtalen

Ved indledningen af selve samtalen præsenteres deltagerne i samtalen, og kandidaten tilbydes vand, kaffe eller the. Samtalelederen klargør tidsrammen for samtalen og udfordrer også kandidaten til at hjælpe med, at denne tidsramme udfyldes bedst muligt, så ansættelsesudvalget får det bedste grundlag at træffe den videre beslutning ud fra.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Det er meget vigtigt, at samtalelederen sikrer, at kandidaten kommer godt til orde og får afdækket mest muligt om den person, man sidder over for.

## Referencer

Det er en god idé at forbeholde sig ret til at tage referencer. Det skal ske efter aftale med ansøgeren. Når man drøfter referencer med en ansøger, så vil man ofte kunne aflæse personens holdning til, at en tidligere leder/kollega kan kontaktes. Nogle er helt afslappet og anser det for naturligt. Andre bliver anspændte og lidt krampagtige – er måske ikke lige så godt i balance, som man gerne vil give udtryk for.

Selve referencen kan være på mange måder – og oftest er det via en telefonopringning til personen. Der finder så en lille samtale sted, og ofte er man næppe blevet meget klogere. Jeg stiller mig ofte tvivlende over for den slags referencetagning og anser det for mere eller mindre tidsspilde.

En langt bedre, mere seriøst og omfattende, men også med langt bedre udbytte og mere professionel tilgang, er en skriftlig referencetagning, den såkaldte Professional Referencetagning. Man formulerer en række spørgsmål/udsagn om kandidaten og dennes adfærd i en række konkrete arbejdssituationer, som referencepersonen så skal score på en skala fra -4 til +4. Når man så har modtaget referencepersonens skriftlige reference, så kan det suppleres af en telefonisk samtale med et par uddybende spørgsmål.

Denne referenceform har jeg selv anvendt i en række situationer, og det giver dyb mening! Giver et langt bedre helhedsbillede og dermed det bedst tænkelige grundlag til beslutningstagen – ved siden af de andre elementer.

Vi skal gerne være behjælpelig med udformning af sådanne reference-skemaer.

## Evaluering og udvælgelse

Når man så sidder tilbage og skal vurdere de 3-5 kandidater, man har ført samtaler med, så er det vigtigt, at man har gjort gode notater løbende i samtalerne. Bl.a. derfor er det vigtigt, at der sidder andre end en enkelt leder ved sådanne samtaler, idet man næppe kan føre en god og tillidsvækkende samtale – og samtidig tage notater fra samtalen!

Der er nu to muligheder:

1. Man kan lægge op til at træffe beslutning om, hvilken af kandidaterne, man vil tilbyde jobbet
2. Man kan lægge op til at indkalde et par kandidater til endnu en samtale. Det vil jeg normalt anbefale!

Uanset hvad – så står man nu i et valg og en sorteringsrunde.

Her skal man tænke på, hvordan den pågældende kandidat ser ud til at kunne fungere i forhold til

- det faglige
- kolleger (også andre afdelinger)





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- kunder og samarbejdspartnere
- ledelsen.

Kan I se denne kandidat som en god repræsentant for jer og jeres afdeling i disse relationer?

Herefter kan man bore endnu dybere i en anden samtale, hvor man også skal tale mere konkret om tidspunkt for evt. opstart, løn- og ansættelsesmæssige vilkår i mere konkret og detaljeret form mv.

## Introduktion til arbejdet

Et yderst vigtigt punkt, som alt for mange glemmer eller nedprioriterer er: introduktion til arbejdspladsen.

De fleste husker nok en blomst på bordet eller lignende på den første dag.

Men introduktionen er mere:

- Naturligvis en velkomst og præsentationsrunde den første dag
- Det vil være en god idé at tilknytte en fast kolleger som ”vært/værtinde” for den nye i de første 3 måneder
- Men også et særligt program for den nyansatte de første ca. 14 dage, hvor man kommer rundt til en række kolleger, som i nogle timer bliver en slags mentor for vedkommende, og som introducerer til hver sit område
- Herefter sættes konkrete udviklingsmål for, hvad den nye skal nå i de første 100 dage, ca. 3 måneder. Der følges løbende op ved vært/værtinde i forhold til ledelsen
- Når vi nærmer os 2½ måned, så gennemføres en mere dybtgående evalueringssamtale, hvor der kan sættes konkrete initiativer i gang. Og derefter kan organisationen afgøre, om der er basis for at forlade prøveansættelsen og gå over i et fast forhold!

## Litteratur

Der findes både bøger og en lang række artikler, som beskæftiger sig med disse temaer – men her vil jeg begrænse mig til at nævne en af hver:

- Henrik Holt Larsen: **Licence to work**. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? (Valmuen 2006)
- Lederne, 3, 2009: Ledere undervurderer kunsten at ansætte, [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).

## Godt sagt

En af kilderne til stolthed over at være et menneske ligger i evnen til at udholde aktuelle frustrationer af hensyn til de langsigtede mål.

*H. Merell Lynd*



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## NYHED:

### MUS Academy, gratis e-learning



10 lektioner med e-learning om MUS og anvendelse af musskema.dk:

- MUS
- Kompetence-katalog
- GRUS
- Forberedelse og afvikling
- Referat og statistik
- Diverse output
- Mulighed for opgaver

Klik straks ind – og få del i opdateret viden om MUS:  
[www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).



## Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af guf til ledere!

- Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik
  - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
  - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
  - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft
- Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag
- Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau
- Se selv demo'er på: [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).



## Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L\*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



*Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes sommeren 2012.*