



FIND DEN RIGTIGE LEDER

EN GUIDE TIL REKRUTTERING AF LEDERE I KOMMUNER OG REGIONER

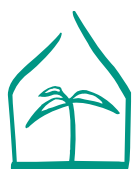


VÆKSTHUS FOR LEDELSE



FIND DEN RIGTIGE LEDER

En guide til rekruttering af ledere
i kommuner og regioner



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

FIND DEN RIGTIGE LEDER

En guide til rekruttering af ledere
i kommuner og regioner

© Væksthus for Ledelse
Marts 2007

PROJEKTGRUPPE

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal
Stine Hinge, KL
Tine Weber, KL
Erhvervspsykolog Peter Klange
Pia Jørgensen, Danske Regioner
Lars Daugaard, KTO

REDAKTION:

Ola Jørgensen, Klartekst

PRODUKTION:

Mette Mørch

GRAFISK DESIGN:

www.b14.dk

www.nndesign.dk

TRYK:

Arco Grafisk

1. udgave: Marts 2007

ISBN: 978-87-92002-18-1

ISBN: 978-87-92002-19-8-pdf

INDHOLD

FORORD	s. 7
SÆT FOKUS PÅ LEDERREKRUTTERING	s. 8
DEL 1:	
FEM GRUNDPRINCIPPER FOR GOD LEDERREKRUTTERING	s. 12
1. Ansættelsesudvalgets roller	s. 12
2. Jobanalyse og kompetenceprofil	s. 15
3. Valg af interviewmetode	s. 19
4. Gennemførelse af interview	s. 24
5. Lederens første tid i jobbet	s. 29
DEL 2:	
ANDRE VIGTIGE ELEMENTER I REKRUTTERINGSPROCESSEN	s. 33
A. At tiltrække de rette kandidater	s. 33
B. At håndtere ansøgningsprocessen	s. 36
C. At vurdere ansøgningerne	s. 38
D. At anvende test	s. 40
E. At tage referencer	s. 42
F. At afklare løn og vilkår	s. 44
KILDER TIL REKRUTTERINGSGUIDEN	s. 45
LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER	s. 46
OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE	s. 47



FORORD

God ledelse er en forudsætning for at skabe attraktive arbejdspladser i de nye kommuner og regioner – og dermed også for en velfungerende offentlig sektor. Gevinsten ved at sætte de helt rigtige mænd og kvinder i spidsen for den opgave kan næppe overvurderes.

I de kommende år vil alene den naturlige afgang medføre, at der skal udnævnes et meget stort antal nye ledere. Det stiller store krav til den måde, vi griber rekrutteringen an på.

Derfor har Væksthus for Ledelse udarbejdet en guide til god lederrekruttering. Den er henvendt til alle, der typisk spiller en rolle, når der skal ansættes en ny leder i en kommune eller region – fx som medlemmer af et ansættelsesudvalg.

Guiden samler en række anbefalinger om, hvordan rekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt, så alle ansøgere føler sig respekteret og fair behandlet igennem hele vurderingsforløbet.

Selv om guiden er målrettet ansættelsen af ledere under topchefniveau, vil mange af dens anbefalinger også kunne anvendes i andre rekrutteringsprocesser.

Guiden er tænkt som inspiration – hverken som en facitliste eller en spændetrøje. Det er altid ansættelsesudvalgets ansvar at designe et forløb, der passer til det givne job og den konkrete situation. Og selv om guiden er bygget på gældende lovgivning, bør udvalget i forbindelse med rekruttering altid tjekke lokale aftaler og eventuelle nyere ændringer i regelgrundlaget.

Hele guiden er præsenteret i denne rapport, og på internettet er den suppleret med relevante redskaber og eksempler. Der er også udgivet et hæfte, der i kort form sammenfatter guidens vigtigste anbefalinger. Hæftet er især skrevet til de mange, der kun medvirker i eller har ansvaret for lederrekruttering i ny og næ.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse i samarbejde med Sundhedskartellet. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO om at styrke ledelse i kommuner og regioner.

Der skal rettes en særlig til tak psykolog Victor Schmidt og til de ledere og medarbejdere i Høje-Taastrup, Herning og Odense Kommuner, Fyns Amt samt på Odense Universitetshospital, der har leveret værdifulde kommentarer til foreløbige versioner af guiden. Ingen af de nævnte bærer dog noget ansvar for det endelige resultat.

Væksthus for Ledelse
Hans Berthelsen, KL
Formand

Kim Simonsen, KTO
Næstformand

SÆT FOKUS PÅ LEDERREKRUTTERING

At finde, udvælge og ansætte den rette leder er måske det vigtigste valg, en organisation træffer. De fleste har erfaret værdien af dygtige ledere og god ledelse, men mange undervurderer konsekvenserne af at vælge den forkerte.

Slår rekrutteringen fejl, spilder kommunen eller regionen både tid og penge på at skulle finde en anden leder. De direkte udgifter, der følger af at fejlrekruttere en medarbejder, kan i værste fald nærme sig en million kroner. (Danielsson, 2006).

Mindst lige så alvorlig er den indirekte skade, et dårligt match mellem opgave og person kan forvolde. Nedsat trivsel på arbejdspladsen. Lavere produktivitet. Vigtige opgaver, der ikke bliver løst. Højere sygefravær. Medarbejdere, der siger op. For blot at nævne nogle af de almindeligste konsekvenser af den dårlige ledelses negative spiral.

Fordi både gevinster og risici er så store, må kommunen, regionen og den enkelte arbejdsplads meget nøje overveje, hvordan man vil rekruttere den rette leder til en ledig post.

EN GRUNDIG REKRUTTERINGSPROCES

Mange forskellige veje kan føre til en god lederrekruttering. Men de forudsætter alle, at den samlede proces gribes seriøst og systematisk an. Det vil blandt andet sige, at der skal afsættes tid og ressourcer til opgaven.

Målet med Væksthus for Ledelses rekrutteringsguide er at inspirere ansættelsesudvalg i kommuner og regioner til en endnu bedre rekrutteringsproces. Guiden tager udgangspunkt i, at organisationen har konkluderet, at der er behov for at rekruttere en ny leder – enten i en eksisterende eller en nyoprettet stilling.

INSPIRATION TIL ANSÆTTELSESUDVALGET

Guiden er lavet til alle de grupper, der typisk spiller en rolle i det samlede rekrutteringsforløb. Det gælder først og fremmest:

- ansættende chefer, fx direktionen
- medarbejder- eller tillidsrepræsentanter
- repræsentanter fra fx brugerbestyrelser
- lederens kolleger
- HR-/personaleafdelingen.

Der er tale om personer, der potentielt er med til at tilrettelægge og/eller gennemføre rekrutteringsprocessen – fx som medlemmer af et ansættelsesudvalg. Trods deres forskellige roller og behov vil de alle i guiden kunne hente vigtig viden og inspiration til, hvordan de bedst bidrager til at finde og ansætte den rigtige leder.

FOKUS PÅ FEM PROCESSER

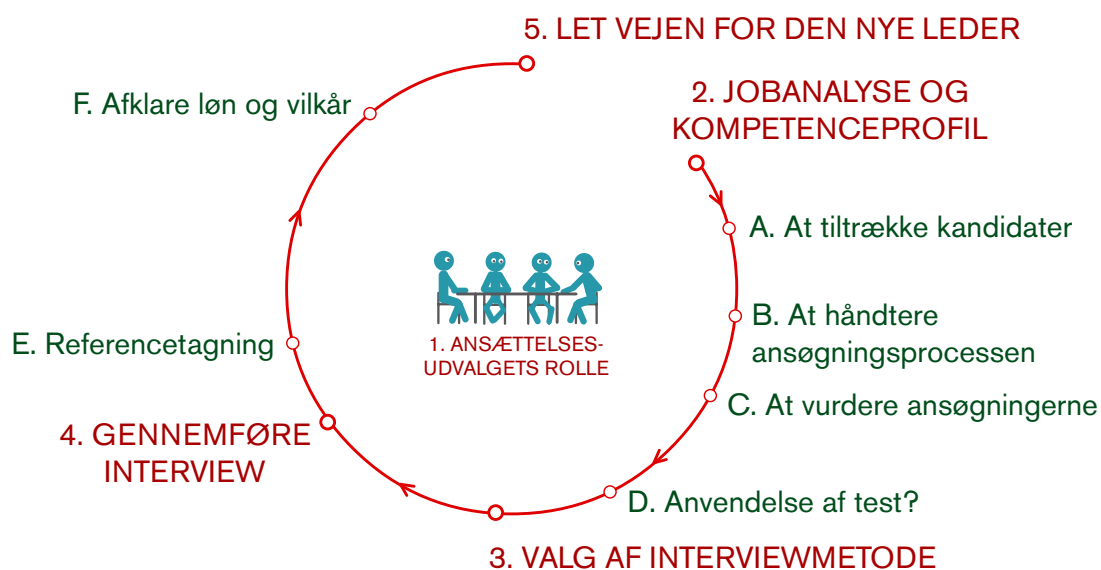
Et godt rekrutteringsforløb består af en lang kæde af forbundne delprocesser, der alle skal håndteres professionelt. Guiden fokuserer specielt på fem af disse processer. Dels fordi de er særlig afgørende for et godt resultat. Dels fordi de erfaringsmæssigt er svære at håndtere for mange organisationer. De fem processer er:

1. Ansættelsesudvalgets rolle
2. Jobanalyse og kompetenceprofil
3. Valg af interviewmetode
4. Gennemførelse af interview
5. Lederens første tid i det nye job.

Bagerst i denne rapport findes en række gode råd om mange af de andre vigtige delopgaver, der indgår i det samlede rekrutteringsforløb.

Samlet set dækker guiden dermed alle væsentlige processer, fra man beslutter at finde en ny leder, til vedkommende er godt introduceret i jobbet.

Rådene i guiden bygger dels på anerkendt litteratur og professionel erfaring inden for rekruttering af ledere, dels på den indsigt, der er opbygget i nogle af de organisationer, som organiserer kommunale og regionale chefer og ledere.



ETIK I REKRUTTERINGSPROCESSEN

Væksthus for Ledelses rekrutteringsguide bygger på den etiske grundværdi, at alle ansøgere skal føle sig respekteret og fair behandlet igennem hele vurderingsforløbet. For at garantere det bør ansættelsesudvalget som minimum sikre:

- At alle ansøgere gennem hele forløbet bliver vurderet ensartet og sagligt ud fra de krav, jobbet stiller.
- At man kun bruger vurderingsmetoder, der er relevante for jobbet, og som kandidaterne kan acceptere.
- At man ikke konkluderer mere på baggrund af metoderne, end der er belæg for.
- At man vurderer ansøgere nøgternt uanset deres køn, alder, etniske baggrund mv.
- At man informerer kandidaterne om, hvordan man har tilrettelagt processen og hvorfor.
- At kommunikationen med kandidaterne er gensidig, dvs. at man både indsamler og tilbyder information.
- At alle afviste kandidater får et begrundet afslag, der tager udgangspunkt i jobbets krav.
- At alle forhold omkring rekrutteringsprocessen omfattes med diskretion. Hverken ansøgninger, cv'er, testresultater, referencer eller andre resultater af personvurderingen må gives videre til andre.

Hertil kommer en række mere specifikke etiske hensyn, der knytter sig til processens delelementer, fx håndtering af ansøgninger, interview, anvendelse af test, referencetagning mv. Disse er beskrevet undervejs i rapporten, hvor de er relevante.

HÆFTE OG NET

Rekrutteringsguiden er publiceret i tre versioner. Foruden denne rapport findes guiden både som hæfte og på internettet på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide. Hæftet præsenterer kort de vigtigste anbefalinger til en vellykket rekrutteringsproces. I netversionen bliver rapportens indhold suppleret med en række eksempler, skabeloner og skemaer, der knytter sig til hver enkelt fase i rekrutteringsforløbet. Her kan ansættelsesudvalget trin for trin hente brugbare redskaber til fx at udarbejde en jobanalyse eller opbygge en interviewguide.

I sidste ende er det imidlertid altid deltagerne i den enkelte rekrutteringsproces, der må tage ansvar for at designe et forløb, der passer til det givne job og den konkrete situation. Rådene og redskaberne i denne guide skulle gerne være en hjælp i den proces – hverken en facitliste eller en spændetrøje.



DEL 1: FEM GRUNDPRINCIPPER FOR GOD LEDERREKRUTTERING

1. ANSÆTTELSESUDVALGETS ROLLER

De fleste offentlige organisationer opererer med et ansættelsesudvalg. Nogle udvalg er ganske små, to-tre personer. Andre kan have helt op til 15 medlemmer eller flere. De fleste er nok et sted midt imellem.

Der er både fordele og ulemper ved at være relativt mange om bordet i en rekrutteringsproces.

Fordelene er først og fremmest, at der bliver flere om at vurdere ansøgerne. Det kan give et bedre beslutningsgrundlag, fordi udvalget har en hel vifte af iagttagelser og perspektiver til rådighed. Desuden kan den brede inddragelse give et større ejerskab til valget af leder blandt medarbejdere, lederkolleger, brugere osv.

Ulemperne kan være et større koordineringsarbejde mellem de involverede. Desuden kan det være vanskeligere at gennemføre et kompetencebaseret interview og etablere en åben og nuanceret dialog med ansøgeren, når der er så mange mennesker til stede under selve interviewet.

I dette hæfte tages ansættelsesudvalget som en given præmis for rekrutteringsprocessen. Og rigtigt udnyttet er det en styrke, at medlemmerne af ansættelsesudvalget kan have forskellige kompetencer og forskellige perspektiver på rekrutteringen. Det kan give et mere facetteret billede af såvel jobbet som ansøgerne.

EKSEMPLER på medlemmer af udvalget	EKSEMPLER på medlemmernes viden og perspektiv
Den ansvarlige chef	Kort- og langsigtede mål fra lederside til den kommende leder
HR-afdelingen	Arbejdspladsens værdier, personale- og lønpolitikker mv.
Medarbejderrepræsentant(er)	Arbejdsform, kultur, medarbejdernes forventninger til lederen
Tillidsrepræsentant	Overenskomst-mæssige forhold og medarbejderindflydelse
Lederkollega	Ledergruppens samspil og opgaver
Brugerrepræsentant	Brugernes ønsker og forventninger til den kommende leder

Den ansvarlige chef skal derfor nøje overveje, hvordan ansættelsesudvalget sammensættes, og etablere en klar rollefordeling i udvalget.

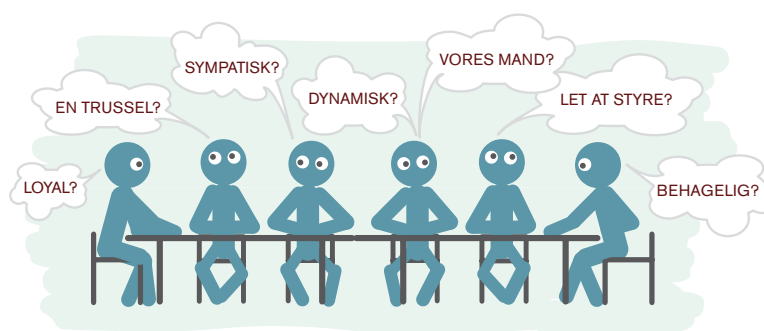
VÆKSTHUS FOR LEDELSE ANBEFALER:

- At ansættelsesudvalget ikke gøres større end højst nødvendigt. Bemærk, at der kan være forskellige kutymen og regler om udvalgets sammensætning.
- At udvalget overvejer, om alle medlemmer behøver være med til interviewene. Nogle kan måske nøjes med at deltage i det vigtige forberedende arbejde med jobanalyse og kompetenceprofil.
- At medlemmernes roller ved interviewet på forhånd er klart definerede. Nogle medlemmer i udvalget kan fx fungere som observatører og tage grundige noter under interviewene. Det er en god idé også at gøre ansøgeren opmærksom på rollefordelingen i forbindelse med interviewet.

Desuden skal medlemmerne af udvalget gøres opmærksom på, at de har tavshedspligt omkring alle forhold vedrørende ansøgerne.

FORSKELLIGE ØNSKER OG ROLLER

Deltagere i et ansættelsesudvalg vil i reglen gå til opgaven med ganske forskellige forhåbninger til den nye leder. Og det er vigtigt, at udvalgets medlemmer gør sig dette klart – og åbent drøfter deres ønsker og dagsordner med hinanden.



Medlemmerne af ansættelsesudvalget kan også med fordel tidligt i processen drøfte eventuelle forskelle i deres forventninger til den nye leders kompetencer. Hvilke opgaver lægger udvalgets medlemmer fx hver især vægt på, at vedkommende hurtigt skal kunne løfte?

Medarbejderrepræsentanterne kan fx sagtens være optaget af andre kompetencer end den ansvarlige chef, brugerrepræsentanterne eller eventuelle lederkolleger.

Ved tidligt i processen at reflektere over disse forskelligheder, kan udvalget styrke den samlede rekrutteringsproces. Afklaringen skal nemlig gøre det tydeligt, hvor meget de forskellige perspektiver skal fylde i jobanalyse, kompetenceprofil og selve ansættelsesinterviewet.

Det er også vigtigt, at ansættelsesudvalget på forhånd bliver enige om, at eventuelle vanskelige forhold eller særlige udfordringer kommer frem under interviewet. Ansøgerne skal kunne danne sig så præcist et indtryk af jobbet som muligt.

Jo mere klarhed og enighed, der bliver skabt omkring den nye leders profil, jo mere målrettede kan man være i søgeprocessen. Det skal også afspejle sig i stillingsannoncen: jo bedre jobbet og stillingen er beskrevet, desto større er sandsynligheden for at tiltrække de rette ansøgere. Et uafklaret og splittet udvalg har langt dårligere chancer for at finde den rigtige kandidat.

KOORDINATION OG ANSVAR

Selv om udvalget har mange deltagere, har de ikke lige meget at skulle have sagt. Der skal være én person med det overordnede ansvar for rekrutteringsprocessen, og det vil som regel være den ansættende chef. Det er vedkommendes ansvar at klargøre beslutningskompetencen i ansættelsesudvalget, så alle kender rammerne for deres indsats og indflydelse.

Udpeg også tidligt en person, der er ansvarlig for de praktiske og administrative opgaver i udvalget. Det gælder ikke bare korrespondancen med ansøgerne, men også rammerne for udvalgets arbejde: at alle i udvalget indkaldes til møderne, får materialerne, at der er en mødeleder ved alle møder og jobinterview mv.

Se også del 2, afsnit B om den administrative håndtering af ansøgningsprocessen.

På hjemmesiden www.lederweb.dk/rekrutteringsguide findes et afklaringskema, der kan sendes ud til ansættelsesudvalgets medlemmer inden det første møde – som et godt grundlag for at afstemme forventningerne til rekrutteringsprocessens forløb.

2. JOBANALYSE OG KOMPETENCEPROFIL

Forudsætningen for et vellykket rekrutteringsforløb er, at man på forhånd har gjort sig klart, hvilke rammer der er om lederjobbet, hvad det kræver at blive betragtet som en succes på posten, hvilke kerneopgaver der skal løses – og hvilke kompetencer dét kræver.

I praksis kommer man let til at blande mange andre informationer og forhold ind i sin vurdering af ansøgerne. Men det er solidt dokumenteret, at en præcis kompetenceprofil, der bygger på en god jobanalyse, er den mest direkte vej til at finde det bedste match mellem job og ansøger.

JOBANALYSE

I en jobanalyse skal ansættelsesudvalget systematisk afdække følgende tre aspekter af lederjobbet:

RAMMER

- Hvilket lederjob er ledigt/nyoprettet – og hvad er grunden til det (fx årsagen til den tidligere leders afgang)?
- Hvad er stillingens referenceforhold og ledelsesmæssige råderum?
- Medarbejderstabens sammensætning og profil.
- Hvilke stabs- og supportfunktioner kan lederen trække på (fx centralforvaltning, HR-afdeling, souschef, administrativ medarbejder e.l.)?
- Hvordan er opgaver og roller fordelt mellem lederen, den nærmeste chef og evt. sideordnede kolleger?
- Hvilke interne og eksterne samarbejdsrelationer indebærer jobbet?
- Skal stillingen besættes på åremål?
- Hvilke vilkår er der knyttet til stillingen – løn, arbejdstid, fysisk placering mv.?

RESULTATKRAV

- Hvilke resultater forventes lederen at levere – på kort, mellemlangt og langt sigt – fx om 3, 12 og 36 måneder?
- Hvilke særlige udfordringer forventes lederen at finde løsninger på?
- Hvordan er lederens beføjelser og ansvar defineret og afgrænset?

KERNEOPGAVER

- Hvilke opgaver skal lederen løse for at opfylde resultatkravene?
- Hvad er de styringsmæssige rammer for opgaveløsningen?
- Hvilke opgaver fylder tidsmæssigt hhv. mest og mindst?
- Hvilke opgaver er presserende, og hvilke kan vente?
- Er der en fast årscyklus for bestemte opgavetyper?

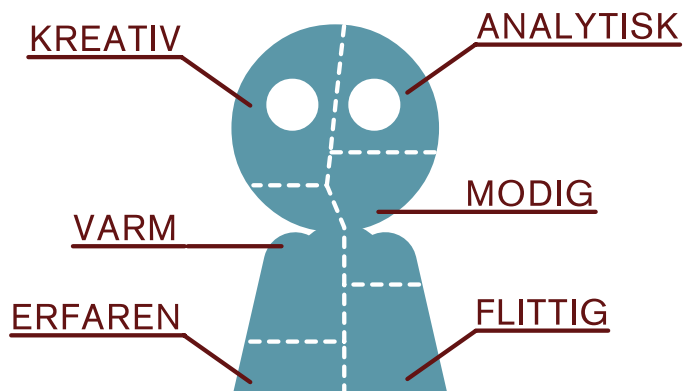
Resultatkrav og opgaver vil altid hænge naturligt sammen. Men der behøver ikke være ét resultatkrav pr. kerneopgave eller vice versa. Resultatkravene dækker i høj grad forventningen til den nye leders *præstation*,

mens kerneopgaverne i højere grad beskriver "den daglige dont", altså de *funktioner* arbejdspladsen skal varetage.

VÆRDIEN AF EN JOBANALYSE

Der er fire vigtige formål med og fordele ved at udarbejde en jobanalyse:

- **FOR DET FØRSTE**
giver det ansættelsesudvalget en fælles platform til at drøfte og definere den ledelsesopgave, der skal løses. Processen kan således forebygge misforståelser, senere uenighed og forskelle i vidensgrundlaget mellem udvalgets medlemmer.
- **FOR DET ANDET**
er jobanalysen fundamentet for at udarbejde den kompetenceprofil, ansøgere til jobbet skal matches op imod. Det er med andre ord jobbet konkrete rammer, krav og opgaver, der skal begrunde, hvilke kompetencer man vil efterspørge og undersøge hos kandidaterne.
- **FOR DET TREDJE**
giver jobanalysen ansøgerne klarhed over lederjobbet indhold. De vil i hele processen fra stillingsopslag over interview til udvælgelse kunne gennemskue baggrunden for de ønskede kompetencer. Nogle organisationer gør direkte jobanalysen tilgængelig for alle ansøgere.
- **FOR DET FJERDE**
vil jobanalysen i lederens første tid på posten kunne fungere som den jobbeskrivelse, mange nye ledere siger, at de savner.



Læs mere om jobanalysens indhold og metoder – og se eksempler på jobanalyser fra forskellige kommunale og regionale arbejdspladser på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

KOMPETENCEPROFIL

Når jobanalysen er på plads, kan ansættelsesudvalget udarbejde en egentlig kompetenceprofil. Det vil sige en begrundet og prioriteret liste over de kompetencer, der er forudsætningen for at bestride jobbet. Se også eksemplet på næste side: Fra jobanalyse til kompetenceprofil.

En god måde at få hul på kompetenceprofilen kan være at tænke over sine umiddelbare erfaringer med, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer succes i det pågældende job. Kan ansættelsesudvalget danne sig et nogenlunde klart billede af dét, er der ikke så langt til at kunne beskrive de ønskede kompetencer.

Kompetencekravene bør som hovedregel formuleres som *handlinger, der kan observeres direkte*: Vi ønsker en leder, der altid gør sådan og sådan. En leder, der handler på en bestemt måde i kritiske situationer. En leder, der behersker en særlig teknik eller metode osv.

Dét er forudsætningen for, at man i interviewet kan stille præcise og konkrete spørgsmål, som gør det muligt at vurdere, om ansøgeren faktisk har den pågældende kompetence.

Derimod er det ikke tilstrækkeligt blot at efterlyse en "dynamisk" eller "karismatisk" leder – for hvordan afdækker man dét på en klar og sikker måde?

Kompetenceprofilen bør desuden definere kravene til ansøgernes konkrete *færdigheder og viden*. Også her har man brug for så præcist som muligt at vide, hvad man skal spørge til og lytte efter ved interviewet.

Desuden skal ansættelsesudvalget drøfte deres øvrige forventninger til ansøgeren. Eksempelvis om lederen forventes at blive længe i jobbet, have en bestemt uddannelsesbaggrund, en særlig motivation for at søge jobbet e.l.

Læs mere om kompetenceprofilens indhold og metoder – og se eksempler på kompetenceprofiler fra forskellige kommunale og regionale jobtyper på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

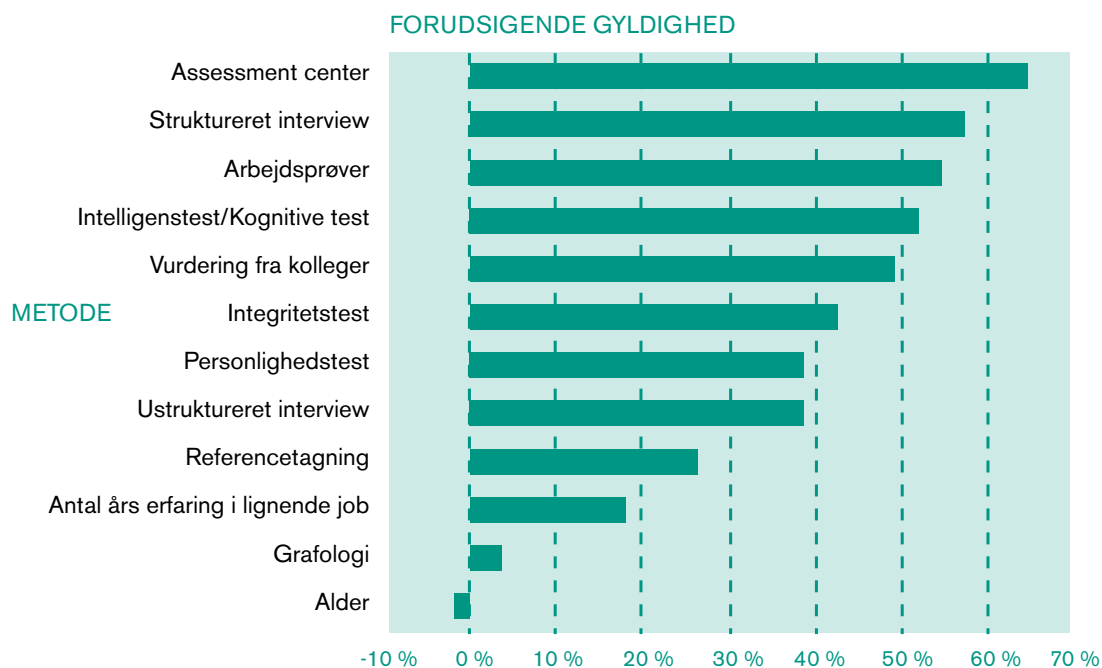
FRA JOBANALYSE TIL KOMPETENCEPROFIL
Lederstilling i en kommune – et konstrueret eksempel

JOBANALYSE		KOMPETENCEPROFIL
RAMMER	<p>KOMMUNENS VÆRDIER Kommunen søger i alle opgaveløsninger at leve op til følgende værdier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respekt for medmennesker. • Ærlige og velfungerende løsninger. • Effektiv og hurtig sagsgang. <p>VILKÅR I LEDERJOBET</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 medarbejdere fordelt på to lokaliteter. • Eget bruttobudget. • Hovedkontor i x-købing. • Reference til direktionen. • Løn efter cheflønaftale. 	<p>FORUDSÆTNINGER FOR SUCCES Vores erfaringer viser, at det gør det lettere at få succes i jobbet, hvis lederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har et indgående kendskab til, hvad der foregår i lokalområdet, især mht. industri, erhverv og byggesager. • Er opsøgende. • Har et godt kendskab til gældende lovgivning. • Kan motivere medarbejderne til at arbejde både selvstændigt og koordineret. <p>...og sværere at lykkes, hvis lederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har tendens til at holde sig på kontoret. • Er stærkt orienteret mod prestige. • Solidariserer sig for entydigt med en kreds af "gode venner". • I sin tilgang til medarbejderne enten nidkært søger fejl eller lader stå til.
RESULTATKRAV	<ul style="list-style-type: none"> • Afdelingen fører behørigt tilsyn. Der må ikke være noget, der kommer bag på os. • Politikerne skal holdes grundigt informerede. • Borgere og kommunens øvrige forvaltningsområder skal føle sig godt støttet og rådgivet. • Vi følger lovens ånd og bogstav. 	<p>KOMPETENCER</p> <ul style="list-style-type: none"> • God til at knytte kontakter – møder fx gerne op til receptioner. Standser gerne bilen og står ud for at tale med folk på en virksomhed eller byggeplads. • Velorienteret om lokalsamfundet. Opsøger og bider mærke i oplysninger, der kan få betydning for tilsyn eller sagsbehandling. • Høj integritet som forvalter. Løser problemer smidigt og kreativt, men går aldrig over stregen. • Ser muligheder i den enkelte medarbejder og er god til at sparre og motivere medarbejderne. • Fokuseret på kvalitet og effektivitet. Sikrer sig altid indsigt i og overblik over afdelingens kerneopgaver.
KERNEOPGAVER	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende tilsyn. • Behandling af anmodninger om godkendelse • Behandling af klagesager. • Rådgivning og støtte til borgere og virksomheder samt øvrige kommunale områder. <p>Det er lederens opgave at sikre, at opgaverne løses professionelt inden for de givne vilkår.</p>	<p>SÆRLIGE KRAV TIL VIDEN OG ERFARING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indgående kendskab til lovgivningen på området. • Mindst tre års erfaring med tilsyn. • Dokumenteret evne til at styre og overholde driftsbudgetter.

3. VALG AF INTERVIEWMETODE

Interview er en af de bedste måder at skaffe sig den information om ansøgernes kompetencer, man har brug for. Kernen i de fleste lederrekrutteringer er da også ét eller flere ansættelsesinterview. Mange fæster imidlertid her så stor lid til deres førstehåndsindtryk, intuition og "mavefornemmelse", at de fejlagtigt vurderer, at interviewets form og indhold egentlig ikke er så vigtigt.

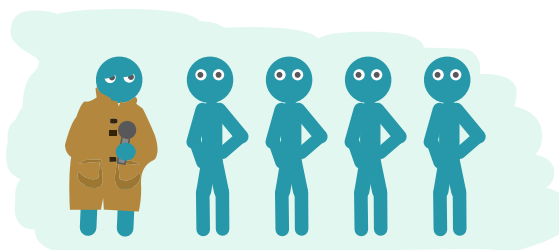
Forskning i rekruttering viser imidlertid, at der er stor forskel på, hvor gode forskellige metoder er til at vurdere kandidaterne. Man taler om "forudsigende gyldighed", dvs. hvor sikker hver enkelt metode er til at afdække ansøgernes handlinger og kompetencer. Søjlediagrammet viser nogle af de mest anvendte vurderingsmetoder og deres træfsikkerhed.



Anm.: Skalaen går fra 0 = man kunne lige så godt have slået plat eller krone – til 100 = fuldkommen sikkerhed for, at metoden faktisk forudsiger, hvordan ansøgeren vil klare jobbet.

Note*: *Assessment center* er et testforløb med flere forskellige test og simuleringsøvelser, der er udvalgt for at kunne vurdere ansøgernes jobrelevante egenskaber.

Kilde: Edith Kahlke og Victor Schmidt: *Job og personvurdering*, Børsens Forlag, 2000.



Det viser sig, at de bedste metoder undersøger forhold ved ansøgeren, der ligger meget tæt op ad det, som vedkommende skal præstere i jobbet. Det såkaldt ustrukturerede interview – en mere uformel samtale – er således langt mindre pålideligt end et velstruktureret interview, hvor man spørger mere systematisk og fokuserer på relevante temaer, man har udvalgt på forhånd. Se også tekstboksen: Intuition er ikke nok.

Derfor anbefaler Væksthus for Ledelse, at man arbejder så struktureret med ansættelsesinterviewet som overhovedet muligt. Det indebærer først og fremmest:

- At man på forhånd har afdækket de kompetencer, der er vigtige i jobbet, og stiller spørgsmål, som hænger sammen med disse kompetencer.
- At de enkelte ansøgere får stillet de samme spørgsmål og i øvrigt gennemgår den samme interviewproces.
- At den enkelte ansøgers svar bliver noteret og bagefter vurderet systematisk.
- At de forberedte spørgsmål er styrende for interviewet, men at der også er plads og tid til at give ansøgeren jobrelevant information og svare på spørgsmål.

INTUITION ER IKKE NOK

Mange ansættelsesudvalg er fristede af en mere uformel interviewform. Det kan have mange grunde. Dels kan det forekomme rarere, hyggeligere eller mere afslappet. Dels kan udvalget mangle erfaring med mere systematiske interviewformer. Endelig regner en del formentlig med, at de alligevel sagtens kan vurdere kandidaterne ud fra intuition, helhedsindtrykket og "den gode kemi".

Ved at vælge en mere usystematisk spørgeform og et relativt ustyret interview øger man imidlertid risikoen for, at interviewet ikke får afdækket ansøgerens kompetencer tilstrækkelig grundigt. Det betyder, at man så tvinges til at vælge på et andet grundlag. Og lader man blot ansøgeren føre ordet, får man måske aldrig lejlighed til at udfordre vedkommendes opfattelse af sig selv og sine kompetencer.

Man skal naturligvis ikke se bort fra sit intuitive helhedsindtryk af ansøgeren. Hvis man fx fornemmer, at der er et eller andet helt galt ved ansøgeren, er dét et signal, man skal tage alvorligt og forsøge at finde en årsag til. Det samme gælder, hvis man er begejstret for en ansøger, men ikke rigtig kan forklare hvorfor.

For det er absolut nødvendigt at basere sit valg på en systematisk bedømmelse af ansøgeren. Dels fordi, udvalget i fællesskab skal kunne vurdere kandidaterne – og på det samme grundlag. Dels fordi dårlige ledere kan være gode til at performe i et jobinterview og vice versa. Om man er "et eksamensmenneske" eller ej, bør ikke afgøre, om man får stillingen.

GOD KEMI SKAL DEKLARERES

Man hører ofte formuleringen, at det er vigtigt med "god kemi" mellem fx den nye leder og personalegruppen. Hvis dette krav skal kunne undersøges i et interview, er det nødvendigt at definere det konkret. Betyder det

fx, at den nye leder skal være direkte i sine tilbagemeldinger til alle, så ingen er i tvivl om, hvor man har ham? Eller indebærer det, at lederen skal kunne bruge humor til at opbløde en vanskelig situation? Eller noget helt tredje?

Ligesom andre kompetencer skal "den gode kemi" kunne oversættes til forskellige eksempler på handlinger, som udvalget kan spørge ind til – og efterfølgende vurdere på et fælles grundlag.

SPØRG EFTER KOMPETENCER

Hovedsagen i et ansættelsesinterview bør altid være, hvordan ansøgernes kompetencer matcher den ledelsesopgave, der skal løses. Derfor er en interviewguide, der bygger på en præcis kompetenceprofil, helt afgørende.

Det er desuden vigtigt, at man stiller åbne spørgsmål og spørger på en måde, der frembringer et konkret og realistisk billede af ansøgerens handlinger. Her viser erfaringen, at det giver de bedste resultater at tage udgangspunkt i nogle af de situationer, ansøgeren har stået i. Eksempelvis ved at bede vedkommende genfortælle en særlig kritisk situation og redegøre for, hvordan han eller hun håndterede den. Det kan fx være, hvordan ansøgeren har reageret over for andre, der har optrådt u hensigtsmæssigt.

Det er kort sagt bedre at spørge "hvad gjorde du, da..." end "hvad ville du gøre, hvis...". Se også tekstboksen: Spørgsmål til "Ledere der lykkes".

De erfaringsbaserede spørgsmål har flere fordele. De giver ansøgeren mulighed for at beskrive sine handlinger præcist og nuanceret. De giver ansættelsesudvalget et fælles grundlag for selv at vurdere kompetencerne. Og sidst men ikke mindst: man får en mere troværdig information om ansøgerens måde at handle på, end hvis man spurgte mere hypotetisk – som fx "hvad ville du gøre, hvis du mødte på arbejde og hørte, at to af dine medarbejdere havde skændtes tidligere på dagen?"

Risikoen ved teoretiske eller hypotetiske spørgsmål er, at den velforberedte ansøger kan give "læreboogsvar", dvs. fagligt eller politiske korrekte svar. De siger måske mere om, hvilke ledelsesbøger ansøgeren har læst end om hans eller hendes typiske handlemønster eller ledelsesstil.

Desuden kan ansættelsesudvalget ikke uden videre tage ansøgerens egen fortolkning af sine styrker og svagheder for gode varer. Ansøgeren kan både komme til at over- eller undervurdere egne evner. Når udvalget har hørt ansøgerens refleksioner over de virkelige hændelser, kan det bedre selv drage sine konklusioner.

Interviewer man en ansøger uden forudgående ledelseserfaring, kan interviewet tage udgangspunkt i andre situationer, hvor ansøgeren har haft mulighed for at demonstrere de kompetencer, der kræves i jobbet.

SPØRGSMÅL TIL "LEDERE DER LYKKES"

Undersøgelsen "Ledere der lykkes" har afdækket fem kernekompetencer hos de særligt succesfulde ledere i kommunerne. Til hver kompetence er der udviklet en række spørgsmål, som er gode til at afdække, i hvor høj grad ansøgeren mestrer kompetencen.

Til kompetencen "insisterende delegering" kan man fx stille spørgsmål som:

Hvilke principper for delegering af arbejde har du den bedste erfaring med?

- Kan du give et eksempel på, hvordan disse principper har virket i praksis?
- Har du eksempler på, at principperne ikke virkede?
- Hvad skete der?

Hvordan sikrer du dig typisk, at andre overholder en aftalt tidsfrist på en opgave?

- Kan du give et konkret eksempel?
- Var der særlige forhold du holdt øje med?

Kan du give et eksempel på, at du med succes fik en medarbejder til at påtage sig en vanskelig opgave?

- Hvilken rolle spillede du?
- Hvad var let ved det?
- Hvad var svært?

Har du været i en situation, hvor du selv blev nødt til at overtage ansvaret for en opgave, fordi den ikke var blevet løst?

- Hvilke overvejelser havde du?
- Ville du handle på samme måde i dag?

I praksis er det umuligt at nå hele vejen rundt om alle de kompetencer, der indgår i kompetenceprofilen. Ansættelsesudvalget må prioritere de spørgsmål, der ønskes svar på. Spørgelisten er tænkt som en menu, som udvalget nødvendigvis må vælge ud fra.

Se flere eksempler på spørgsmål i netversionen af rekrutteringsguiden på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

HVAD SKAL MAN (IKKE) SPØRGE OM?

Generelt bør et interview bestå af mange åbne, nysgerrige spørgsmål. Lukkede, ledende eller selvindlysende spørgsmål er som regel spild af kostbar interviewtid.

Ud over at spørge til ansøgerens kompetencer – ud fra jobanalyse og kompetenceprofil – kan udvalget også spørge til kandidatens personlige motivation, forventninger osv.

Se eksempler på spørgsmål til at afklare forventninger på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

Mange falder for fristelsen til at stille spørgsmål, der egentlig ikke er relevante for det pågældende job: Hvad laver du, når du ikke er på arbejde? Hvilken bog ligger på dit natbord? Hvilken film har du sidst set i biografen? Osv. Man vil ofte gerne lære lidt om – eller vise interesse for – mennesket bag fagpersonen. Måske ønsker man bare at afslutte interviewet i en mere uformel tone.

Generelt siger den slags spørgsmål meget lidt om ansøgerens evne til at bestride det pågældende lederjob. I bedste fald er spørgsmålene harmløse. I værste fald kommer udvalget til at fejlvurdere ansøgeren ud fra vedkommendes hang til golf, poker eller franske film. En tolkning, der er fyldt med usikkerheder – og i øvrigt sjældent er relevant for jobbet.

Som hovedregel bør alle spørgsmål i et interview således kunne holde til en relevansprøve. For der kan selvfølgelig være særlige tilfælde, hvor en bestemt fritidsinteresse er relevant for stillingen, eller hvor erfaringer, der normalt regnes til ansøgerens private liv, faktisk har en betydning – positivt eller negativt.

4. GENNEMFØRELSE AF INTERVIEW

Et godt jobinterview er en af de bedste metoder til at frigøre information. En vellykket rekruttering står og falder med, at ansættelsesudvalget formår at gennemføre sine interview så systematisk og professionelt, at den frigjorte information udgør et tilstrækkeligt grundlag for at vælge den rette kandidat.

Som ansættelsesudvalg har man både et ansvar for og en interesse i at behandle alle ansøgere så fair og godt som muligt. Ligebehandlingen af ansøgerne er en simpel forudsætning for, at alle konkurrerer om jobbet på fair og lige vilkår – og dermed også at udvalget kan træffe den bedst informerede beslutning. I det lys er det også en fordel, at interviewererne er forberedt på at skulle spørge til og vurdere kompetencer – uanset ansøgernes køn, alder eller etniske baggrund.

Selv om jobinterviewet skal være både seriøst, struktureret og velforberedt, kan det sagtens gennemføres i en afslappet tone. Idealerne for et godt jobinterview er nemlig meget forskellige fra de normer, mange forbinder med det journalistiske interview. Det gælder netop ikke om at "fange folk på det forkerte ben", "få dem på glatis" eller fremtvinge hurtige konklusioner.

Jobinterviewet bør derimod foregå i en god og behageligt konstruktiv stemning, hvor der er den nødvendige ro og pause til refleksion. Denne forskel er det vigtigt fra starten at signalere til ansøgeren, der måske har forberedt sig på et "forhør", og som ellers let vil opfatte pauser i interviewet negativt.

I en udvælgelsesproces vil ansøgeren typisk være den svagere part. Derfor bør man som den stærke part drage omsorg for, at ansøgerne fra start til slut oplever kontakten med organisationen som professionel og behagelig. Det har den sidegevinst, at også de vragede kandidater efterlades som gode ambassadører for institutionen, kommunen eller regionen.

Forskellen mellem jobinterviewet og en række andre dialogsituationer er vist i skemaet. De fleste jobinterview vil i praksis undervejs skifte mellem felterne *samtale* og *jobinterview*. Ansættelsesudvalgets opgave er at holde sig på jobinterview-sporet, dvs. aktivt udforske ansøgerens kompetencer på en ordentlig og behagelig måde. Derimod hører en konfronterende stil – som i et skænderi eller forhør – ikke hjemme i et jobinterview.





Frit efter Kahlke og Schmidt: Job og personvurdering.

TO INTERVIEWRUNDER

Selv et grundigt forberedt ansættelsesudvalg vil have vanskeligt ved at træffe et sikkert valg på baggrund af ét nok så velstruktureret interview med hver kandidat. Væksthus for Ledelse anbefaler derfor, at udvalget som hovedregel gennemfører mere end ét interview med mindst to *egnede* kandidater. Udvalget bør aldrig indkalde en kandidat, som det ikke finder egnet til jobbet, blot for at skabe et sammenligningsgrundlag med den foretrukne kandidat.

Til *det første interview* indkaldes de kandidater, som udvalget har fundet mest interessante ud fra deres ansøgninger. Dette interview fungerer som udvalgets første screening af kandidater og bør vare mindst 45 minutter.

Det andet interview afholdes med de to-tre kandidater, som efter første interview menes at kunne bestride jobbet, og som der er behov for at komme lidt tættere på og få afdækket yderligere.

Mellem de to interview bør udvalget drøfte, hvilke særlige temaer det ønsker at få grundigere belyst *hos hver enkelt ansøger*. Første interviewrunde eller andre begivenheder kan desuden have rokket ved den oprindelige jobanalyse eller kompetenceprofil. Også derfor kræver det andet interview som regel ny forberedelse.

Vælger udvalget at nøjes med ét interview med hver kandidat, bør der afsættes længere tid til dette.

Allerede ved det første interview bør lønnen drøftes indgående nok til, at begge parter føler sig nogenlunde sikre på, at enderne kan mødes. I reglen finder den egentlige lønforhandling først sted bagefter – med den valgte kandidat og dennes organisation. Men allerede i udvælgelsesfasen bør udvalget sondere, hvor langt parternes lønforventninger ligger fra hinanden.

ANSÆTTELSESUDVALGETS OPGAVER

Interviewets *flow* skal være tænkt godt igennem. Der er ingen grund til at bruge den knappe tid på at repetere en masse faktuelle oplysninger om institutionen, kommunen eller regionen. Den type information skal så vidt muligt gives inden interviewet. Man kan fx sende de relevante brochurer, årsrapporter, organisations-planer, webhenvisninger mv. til kandidaterne på forhånd.

FØR INTERVIEWET SKAL ANSÆTTELSESUDVALGET:

- forberede sig på at informere nærmere om jobbet.
- overveje, hvilke forhold der er særlig vigtige at få belyst, og hvilken struktur der skal være i samtalen.
- udarbejde en interviewguide.
- udpege en hovedansvarlig for interviewet, der skal sikre, at det opfylder sit formål, og at ansøgeren får en fair behandling.
- afklare den øvrige rollefordeling under interviewet: Hvem indleder? Hvem afslutter? Hvem stiller hvilke spørgsmål – og i hvilken rækkefølge? Hvem tager notater? Osv.
- sørge for, at ansøgeren på forhånd er informeret om, hvem der medvirker ved samtalen, og om der vil blive anvendt test e.l. i forløbet.
- sørge for, at ansøgeren har modtaget det relevante skriftlige materiale om organisationen og jobbet.

Sådan kan en interviewguide bygges op – se eksempel og find en skabelon på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

VED INTERVIEWETS START SKAL UDVALGET:

- præsentere udvalgets medlemmer og deres rolle i interviewprocessen.
- præcisere interviewets opbygning fx: information – interview – evt. spørgsmål.
- informere om, hvor lang tid der er afsat til interviewet.
- skitsere den videre proces efter interviewet.
- gøre ansøgeren opmærksom på, at udvalget tager notater undervejs for bagefter at kunne vurdere og sammenligne ansøgerne.
- forsøge at få skabt en konstruktiv stemning, fx ved at få den lidt generte ansøger til at føle sig tryk ved situationen eller fortælle den meget frembrusende ansøger, at der er en række punkter, der skal nås inden for tidsrammen.

UNDER INTERVIEWET SKAL UDVALGET:

- bevare en åben og inviterende indstilling til ansøgeren.
- stille ét spørgsmål ad gangen – og give sig god tid til hvert enkelt spørgsmål.

- være opmærksom på at afdække både styrker og svagheder hos ansøgeren i forhold til hvert kompetencekrav i jobbet.
- kun stille spørgsmål, der har åbenlys relevans for det aktuelle job.
- tage notater til hvert spørgsmål.

SIDST I INTERVIEWET SKAL UDVALGET:

- spørge ansøgeren, om der er noget, de har glemt at belyse – eller om der er forhold, som kan supplere eller uddybe ansøgerens kompetencer.
- spørge, om der er forhold ved jobbet eller organisationen, ansøgeren ønsker uddybet.
- spørge om, hvilke forventninger ansøgeren har til jobbet.
- takke ansøgeren.
- gøre opmærksom på det videre forløb og præcisere tidsfristerne for tilbagemelding.

UMIDDELBART EFTER INTERVIEWET SKAL UDVALGET:

- sammenfatte notater og udveksle indtryk fra de gennemførte interview.
- vurdere, om man samlet set har fået et komplet og nuanceret billede af den enkelte ansøgers styrker og svagheder i forhold til det pågældende job.
- vurdere, hvilke muligheder der er forbundet med at ansætte den enkelte ansøger.
- vurdere, hvilken udvikling den enkelte ansøger behøver for at kunne bestride jobbet.
- vurdere, hvilke krav en ansættelse af ansøgeren vil stille til medarbejdere, kolleger, organisationen osv.

SÆRLIGT OM ANDEN INTERVIEWRUNDE

Det andet interview holdes kun med de ansøgere, som udvalget finder egnede til at gå videre i rekrutteringsprocessen. Det vil altså typisk være færre end i første runde.

Interviewet giver mulighed for at bekræfte eller korrigere de indtryk, ansøgeren har efterladt efter første interview. Udvalget har måske fundet uklarheder eller løse ender, har ikke fået spurgt dybt nok til en bestemt situation eller har i eftertanken gjort sig nye overvejelser, som ansøgeren skal forholde sig til. Det kan også være medlemmer i udvalget, der har fået *second thoughts*, som de har brug for at få undersøgt nærmere i en ny dialog med ansøgeren.

Inden det andet interview skal udvalget derfor overveje, hvad det har brug for at vide mere om hver kandidat, samt hvilke oplysninger om jobbet det er relevant at uddybe. Udvalget kan fx spørge ind til flere eksempler på særlige ledelsesmæssige situationer, kandidaten har håndteret i sit nuværende eller tidligere job.

Efter andet interview bør kandidaten kende alle vigtige aspekter i jobbet – også de eventuelle kritiske eller særligt udfordrende forhold, udvalget måske ikke fik fortalt præcist nok om under den første samtale.

Det er vigtigt for ansættelsesudvalget at sikre sig, at kandidaten ved så præcist som muligt, hvad jobbet indebærer, inden han eller hun siger ja til det. Har ansøgeren fx ikke mod på at gå aktivt ind i en verserende konflikt, er begge parter dårligt tjent med, at konflikten holdes skjult under interviewet. Ansøgeren skal kort sagt have det bedst mulige grundlag for at vurdere, om jobbet er attraktivt for ham eller hende.

Følgende temaer skal derfor i hvert fald være berørt – *senest* i det andet interview:

- Hvad er succeskriterierne på kort og på langt sigt – og hvad betyder kort og langt?
- Har der været særlige problemer eller udfordringer på arbejdspladsen eller i organisationen, som påvirker betingelserne for at udøve ledelse?
- Hvad bliver det svære i jobbet – i begyndelsen og på længere sigt?

Ligesom det første interview bør det andet være forholdsvis struktureret. Dog kan udvalget have brug for at "bore" yderligere i individuelle temaer i anden runde. Udvalget kan fx finde, at det er nødvendigt at spørge mere ind til én ansøgers kompetencer, når det gælder om at delegere opgaver og ansvar. Hos en anden kan det være mere relevant at gå efter evnen til at håndtere konflikter.

En række andre forhold skal desuden forhandles på plads, inden ansættelseskontrakten kan skrives under. Og det er et godt princip, at ingen skriver under på en kontrakt, før de har læst den grundigt – og sovet på det. Desuden kan ansøger have behov for lige at vende vilkårene for jobbet med sine nærmeste. Det giver sjældent en god start i et nyt job, hvis ansøger fra starten mangler opbakning hjemmefra.

Se også del 2, afsnit F: At afklare løn og vilkår.

Find skabelon for interviewrapport: navn, konklusion, besvarelse af udvalgte spørgsmål mv. på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

5. LEDERENS FØRSTE TID I JOBBET

Når den rigtige leder er fundet og kontrakten er skrevet under, er selve ansættelsesudvalgets opgave fuldført. Men rekrutteringsprocessen har endnu en fase, der desværre ofte bliver forsømt eller undervurderet: En veltilrettelagt introduktion for den nye leder. Se også tekstboksen: Sådan kan I lette vejen for den nye leder. Det følgende afsnit bygger især på pointer fra Væksthus for Ledelses undersøgelse "Let vejen for de nye ledere". Den afdækker "snublestenene" på første del af nye kommunale ledere vej og anviser, hvor der er behov for at sætte ind med fx bedre information og mere effektiv støtte.

Gode råd til nyudnævnte ledere af fusionerede organisationer kan desuden findes i publikationen "De første 100 dage".

Begge publikationer kan læses og downloades på www.lederweb.dk.

INTRODUKTION AF DEN NYE LEDER

Det første skridt er selvfølgelig at melde valget af den nye leder ud i organisationen. Det bør som hovedregel ske samlet og samtidig til alle medarbejdere.

Herefter er et ordentligt introduktionsprogram afgørende for en god start. Sørg for, at lederen føler sig velkommen og får hilst på sine medarbejdere og chefkolleger. Introduktionsprogrammet kan indeholde en grundig indføring i organisationens visioner og værdier, de faglige opgaver og udfordringer, der knytter sig til det pågældende område, og præsentationsmøder med hver enkelt medarbejder.

Husk også en ordentlig beskrivelse af "årets gang", så lederen fra starten har en fornemmelse af jobbet faste driftsopgaver, hvornår de ligger og hvor meget de fylder. Det gælder fx lønforhandlinger, budgetrunder, vagt- og skemalægning mv. Det kan betale sig tidligt at skabe en personlig kontakt mellem lederen og de nøglepersoner, der kan støtte med viden om administration, drift og kutymer.

Som ny leder møder man i den første tid næsten dagligt opgaver, man skal løse for første gang. Selv om lederen har fået en generel og samlet introduktion til opgaverne, er den sjældent helt tilstrækkelig, når lederen står med en konkret opgave i hænderne. Derfor har lederen først og fremmest brug for at kende organisationens "hvem-ved-hvad?", så lederen hurtigt kan søge hjælpen rette sted. Det manglende kendskab til organisationen og dens nøgle- og ressourcepersoner er selvsagt et større problem for den leder, der kommer udefra.

Planlægningen af et introduktionsforløb for den nye leder skal således også tage højde for den forskel, der er i baggrundsviden, erfaringer og udfordringer mellem ledere, som er "vokset op" i organisationen, og ledere, der er rekrutteret udefra. Hvis lederen er fra samme organisation og måske endda samme kontor/enhed, kan det fx opleves som svært at gå fra et fællesskab med kollegerne til at stå alene som ny leder. Desuden skal man være opmærksom på forskellen mellem at være en debuterende leder eller en forholdsvis erfaren leder.

Der bør også skeles til, hvor i organisationen den nye leder fysisk er placeret. Ledere, der ansættes fx på rådhuset, vil have en nemmere adgang til at skabe netværk med lederkolleger end den decentrale leder. Derfor kan det være en god idé at skabe gode rammer for at danne netværk – fx mellem institutionslederen og de øvrige institutionsledere på området.

SÅDAN KAN I LETTE VEJEN FOR DEN NYE LEDER

- Introducer den nye leder ordentligt til jobbet indhold og rutiner. Skab personlig kontakt mellem lederen og de nøglepersoner, der kan støtte med viden om administration, drift og kutymer. Brug evt. en erfaren medarbejder som "guide" til, hvordan organisationen fungerer.
- Vis tillid og bak den nye leder op – og sørg for, at opbakningen også er synlig for omverdenen og medarbejderne. De må gerne kunne se, at der er positive forventninger til ham eller hende. Lad fx den overordnede leder introducere den nye leder for medarbejdere, bestyrelse osv. Denne støtte er særlig vigtig for en ny leder, der endnu ikke har en veletableret autoritet og ledelsesmæssig platform. At give støtte er ikke "at pakke den nye leder ind i vat", men at give vedkommende et rygstød til at forfølge sin mission som leder.
- Tilbyd den nye leder en kvalificeret mentor, der er forpligtet til at tage hånd om den nye leder. Det skal være en opsøgende og vedholdende sparrings- og dialogpartner – ikke bare en, der er passivt til rådighed, eller som engang imellem spørger overfladisk til, hvordan det går. En kvalificeret sparring er vigtig for alle ledere, men helt afgørende for de uerfarne, fordi deres relationer til organisationen er mere skrøbelige. De første fejlvurderinger kan risikere at sætte sig blivende spor i forholdet til medarbejderne.
- Vær i det hele taget med til at opbygge et tillidsfuldt ledelsesrum, hvor den nye leder føler sig tryk ved at lede. Signalér tydeligt, at ledere i organisationen ikke efterlader hinanden med problemer. At man har ret og pligt til gensidigt at opsøge sparring med hinanden om stort og småt osv.

Kilde: Let vejen for de nye ledere. Væksthus for Ledelse, 2005.

AT VÆRE ALENE PÅ SKANSEN

Undersøgelsen "Let vejen for de nye ledere" peger på, at nye ledere ofte føler sig isolerede, fordi de ikke (længere) er en del af et kollegialt fællesskab – og endnu ikke har noget netværk blandt de øvrige ledere. En stærk og tydelig støtte fra lederens chef eller lederkolleger er med til at reducere følelsen af at være alene på skansen. Ud over at møde tillid og opbakning skal den nye leder også gives konkret vejledning, rådgivning og sparring, når vedkommende har brug for det. Men det er ofte en svær balance for den nye leder – hvordan skal lederen bede om hjælp, og hvornår skal lederen forsøge at bevise, at han eller hun kan selv. Derfor må lederens chef og lederkolleger hellere give for meget end for lidt vejledning og sparring.

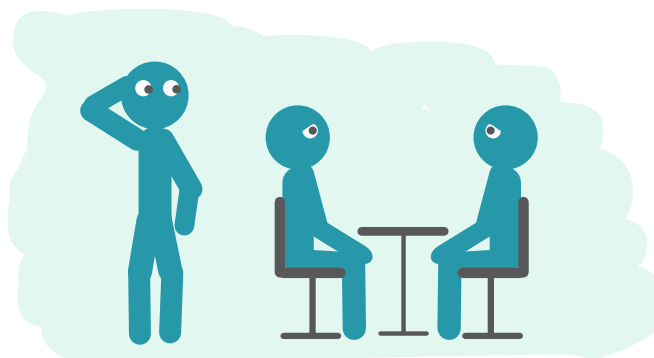
EN GOD SPARRINGSPARTNER

En leders spørgsmål kan handle om at få en erfaren leders råd om, hvordan man kan tackle en svær samtale, køre en personalesag eller arbejde med trivslen på arbejdspladsen. Her kan kommunen/regionen med fordel tilbyde lederen en erfaren mentor, der er forpligtet til at tage hånd om den nye leder.

STATUSSAMTALE

Efter et par måneder er det tid til at gøre den første status. Indkald lederen til en grundig snak om de faglige og ledelsesmæssige udfordringer og forventninger: Føler lederen sig godt modtaget blandt medarbejderne og chefkollegerne? Fungerer systemerne, som de skal? Er mål og retning klar? Der bør være tale om en hjælpende samtale, hvor jobanalysens beskrivelse af kerneopgaver og succeskriterier kan være et nyttigt redskab.

Statussamtalen må ikke forveksles eller blandes sammen med en almindelig lederudviklingssamtale eller med vurderingen af prøveperiodens forløb. Disse samtaler bør gennemføres separat.





Foruden de fem grundprincipper for lederrekruttering er en række andre delprocesser vigtige for et godt samlet forløb. Fælles for dem er, at der er mange forskellige måder at gribe dem an på. I del 2 af rapporten gives en række praktiske råd om og eksempler på, hvordan det kan gøres. På www.lederweb.dk/rekrutteringsguide findes desuden en række værktøjer til disse dele af processen.

A. AT TILTRÆKKE DE RETTE KANDIDATER

For at opnå det bedst kvalificerede ansøgerfelt bør stillinger slås op. Det er selvfølgelig altid tilladt at opfordre egnede kandidater til at søge.

Der er mange måder at tiltrække de rette kandidater til et lederjob på. Fælles for dem er, at de bør bygge på en forudgående jobanalyse og kompetenceprofil. Man skal kort sagt vide, hvad man leder efter.

STILLINGSOPSLAG

De fleste offentlige (leder)job annonceres i form af et stillingsopslag i dagspressen, fagblade og/eller på internettet, der i flere brancher har fået stadig større betydning som jobmarked. Ved at benytte forskellige "automatiske agenter" eller ved at have sit cv i en jobbank kan jobsøgende således holde sig ajour med de relevante stillinger inden for deres felt.

"OPFORDREDE ANSØGNINGER"

Ofte kender man allerede egnede kandidater, som man gerne vil opfordre til at søge jobbet. Det kan fx være personer, der ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på, at de faktisk er kvalificerede til lederstillingen. Som minimum vil man gerne sikre sig, at de ser stillingsopslaget. Man kan også anvende et professionelt rekrutteringsfirma til at finde egnede kandidater. Uanset hvordan man opsøger potentielle kandidater, er det vigtigt, at man orienterer de udvalgte om, hvorfor man har kontaktet dem, og at man ikke kan garantere dem hverken at komme til interview eller at få jobbet.

Mange organisationer har en bunke med uopfordrede ansøgninger liggende. Det bør selvfølgelig undersøges, om der blandt dem findes personer, der kan matche lederjobbets krav. De skal i så fald kontaktes og opfordres til at skrive en ny ansøgning, der er rettet direkte mod det ledige job. Bemærk, at også en uopfordret ansøgning er et personligt dokument, der ikke må sendes videre til en tredje part uden ansøgerens accept.

INTERNE ANSØGNINGER

I både regioner og kommuner foregår en betydelig del af rekrutteringen til lederstillinger internt i organisationen. Disse ansøgere skal selvfølgelig behandles på lige fod med eksterne ansøgere. Det er dog vigtigt, at udvalget på forhånd drøfter, hvordan det vil informere og håndtere interne ansøgere, der ikke får jobbet. De har med deres ansøgning tilkendegivet, at de ønsker og føler sig kvalificeret til en lederstilling, og det signal bør vedkommendes chef under alle omstændigheder reagere på.

Stillingsopslag, opfordrede ansøgninger og konsulentbistand kan sagtens kombineres. Blot skal rollefordelingen mellem ansættelsesudvalget og fx et privat rekrutteringsfirma være helt klar fra begyndelsen. Lykkes det ikke at tiltrække kvalificerede ansøgere i første forsøg, kan det være nødvendigt at slå stillingen op på ny – og måske udvide sit valg af metoder, medier og målgrupper. Men det er samtidig vigtigt at vurdere, om den opslåede lederstilling overhovedet er attraktiv nok. I modsat fald må man overveje, om jobbets profil, beføjelser eller andre ansættelsesvilkår skal gøres mere interessante.

JOBANNONCE

Jobannoncen skal udformes på baggrund af jobanalyse og kompetenceprofil.

Annoncens formål er ikke at tiltrække flest mulige kandidater, men at få kontakt med de bedst egnede til jobbet. Derfor kan det betale sig, at annoncen virkelig afspejler jobbets konkrete vilkår, udfordringer og kompetencekrav så godt som muligt.

Nogle falder for fristelsen til at "genbruge" store dele af annonceteksten fra sidste gang, der blev slået en lignende stilling op. Det er næsten aldrig en god idé. Det er vigtigt at være omhyggelig med at fremhæve de særlige forhold ved det aktuelle job. En serie tydeligvis standardiserede formuleringer signalerer ikke entusiasme og professionalisme – hverken i ansøgninger eller i stillingsopslag.

Se kommenterede eksempler på jobannoncer på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

Formuleringen af annoncen sætter let ansættelsesudvalget i et dilemma. På den ene side ønsker udvalget måske netop at tiltrække kandidater, der kan løse nogle af de *problemer*, der er opstået på den pågældende arbejdsplads. På den anden side skal vil udvalget gerne have, at annoncen giver ansøgerne og omverdenen et billede af organisationen som en attraktiv arbejdsplads.

Dilemmaet kan fx håndteres ved at skrive problemerne ind i forventningerne til den nye leder. Eksempelvis: *Du opsøger aktivt uløste problemer og medvirker til en hurtig afklaring.*

I annoncen er der også mulighed for at signalere, hvis der er grupper, man gerne vil have repræsenteret i ansøgerfeltet. Mange opfordrer fx alle uanset køn, alder og etnicitet til at søge stillingen. I det hele taget er udformningen af jobannoncen – sprog tone, grafisk design mv. – med til at tegne et billede af den søgende organisation – også i en bredere kreds end ansøgerfeltet. Fremstår arbejdspladsen, kommunen eller regionen moderne/støvet, seriøs/sjusket, sprælsk/kedelig, konventionel/eksperimenterende osv.

DEN GODE JOBANNONCE

Nyhedsmagasinet Danske Kommuner kårer hvert kvartal den bedste stillingsannonce, det har bragt. Dommerpanelets kriterier for en god annonce er:

- Den skal have "stopeffekt".
- Den skal give et klart billede af jobbet med balance mellem krav og tilbud.
- Sproget skal være spændende, velformuleret og henvende sig direkte til målgruppen.
- Den skal signalere virksomhedens udvikling og værdier.
- Dens grafiske virkemidler – luft, farver, billeder og typografi – skal være enkle.

Kilde: Danske Kommuner

VALG AF MEDIE

Ansættelsesudvalget skal også tage stilling til, hvilke medier jobannoncen skal bringes i. En del offentlige og private virksomheder vælger i dag at indrykke en lidt mindre annonce i en avis eller et fagblad. Den kan så fungere som appetitvækker for stillingen og henvise til en mere udførlig beskrivelse af stillingen på virksomhedens hjemmeside. Her er det så også muligt at lægge fx virksomhedsplaner, personalepolitik og andre dokumenter, der kan være relevante for potentielle ansøgere.

Også jobportalerne på internettet er hyppigt benyttede til at annoncere ledige job. Og i såvel regioner som kommuner er der på mellemliderniveau tradition for at annoncere efter nye ledere i fagbladene. De når ud til mange fagprofessionelle i den pågældende sektor. Men bruger man udelukkende fagblade eller meget fagspecifikke jobportaler til bredt opslåede stillinger, risikerer man et for ensartet ansøgerfelt, hvor alle har samme faglige baggrund. Dermed går man måske glip af kvalificerede kandidater med en alternativ uddannelsesbaggrund.

B. AT HÅNDTERE ANSØGNINGSPROCESSEN

Af hensyn til såvel ansøgerne som organisationens omdømme bør ansættelsesudvalget sikre, at kontakten med ansøgerne fra første færd er imødekommende og professionel. Derfor er det afgørende, at man fra begyndelsen laver en plan for, hvordan man vil håndtere henvendelser, ansøgninger, invitationer og anden kontakt igennem hele forløbet. Udvalget skal i den forbindelse som minimum afklare følgende spørgsmål:

JOBANNONCEN

- Hvem skriver (udkastet til) stillingsannoncen?
- Jobannoncens indhold, tone, design mv.
- Skal der være forskellige annoncer – fx en lille annonce i avisen, der henviser til mere information på hjemmesiden?
- Hvem skal stå som kontaktperson i annoncen?
- Ansøgningsfrist
- Hvornår skal interviewene finde sted?
- Hvilke medier skal annoncen bringes i, og hvem sørger for at indrykke den?

ANSØGERNE

- Er der nogen, der skal opfordres til at søge stillingen?
- Er der tidligere eller uopfordrede ansøgere, der kan være egnede til jobbet?

ANSØGNINGERNE

- Hvem læser ansøgningerne igennem og hvornår?
- Hvem beslutter, hvilke ansøgere der skal indkaldes til samtale?
- Hvem indkalder ansøgerne til samtale?
- Hvilke informationer og materialer skal de indkaldte ansøgere have – herunder fx oplysninger om anvendelse af test?
- Hvordan skal rollefordelingen være i ansættelsesudvalget?
- Hvem skriver til de ansøgere, der ikke er blevet indkaldt til samtale, og hvornår skriver de?

Det er typisk en gennemgående person fx i HR-afdelingen, der håndterer de administrative rutiner i processen. I en del regioner og kommuner vil HR-afdelingen således kunne stå for eller hjælpe med at løse nogle af punkterne på tjeklisten. Især hvis der er mange ansøgere, kan der være tale om en ganske omfattende administrativ opgave.

Det er vigtigt med én overordnet ansvarlig for hele rekrutteringsforløbet, der typisk vil være den ansættende chef, og som bør læse og vurdere alle ansøgninger.

Download opgave- og tidsplan for den praktiske håndtering af annoncering og ansøgninger på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

GOD SKIK FOR BEHANDLING AF ANSØGNINGER

Væksthus for Ledelse anbefaler, at man følger disse minimumsregler for god håndtering af ansøgerfeltet:

- Kvitter for ansøgningerne umiddelbart efter modtagelsen – og helst via samme medie, som ansøgeren brugte (brev til brev, e-mail til e-mail).
- Fortæl allerede i kvitteringen, hvornår I regner med at have behandlet ansøgningerne, og hvornår I forventer at holde ansættelsesinterview.
- Oplys senest i kvitteringen, hvis der skal bruges test eller mere specielle metoder i ansættelsesproceduren. Anfør evt. disse oplysninger allerede i annoncen.
- Lad alle personlige henvendelser – e-mail, telefon, personlig kontakt – gå til personer, der både er forberedte og rimeligt tilgængelige. Opgiv fx ikke i annoncen en kontaktperson, der er svær at træffe på telefonen.
- Behandl alle ansøgninger med fuld diskretion. Send fx ikke kollektive e-mails, hvor alle ansøgere kan se de øvrige modtagere.
- Orientér alle ansøgere, når stillingen er besat.
- Ring til dem, som har været til samtale og skal have et afslag. De har krav på en særlig behandling – og skal jf. forvaltningsloven have en begrundelse.

Se eksempel på et kvitteringsbrev til ansøgere på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

C. AT VURDERE ANSØGNINGERNE

Når ansøgningsfristen er udløbet, har ansættelsesudvalget forhåbentlig fået et tilstrækkeligt stort og interessant felt af ansøgere. I modsat fald må udvalget overveje, hvordan feltet kan udvides, fx ved et genopslag, en bredere søgeproces e.l.

Nu begynder fasen, hvor ansøgningerne skal læses, sorteres, vurderes og prioriteres. Ud fra jobanalyse og kompetenceprofil fastlægger ansættelsesudvalget kriterierne for, hvem der skal udvælges til jobinterview.

Det kan lette den første sortering af ansøgningerne, hvis man har opstillet et eller flere absolutte krav til ansøgerne. Eksempelvis at de i forvejen har ledererfaring, eller at de har gennemført en bestemt (leder)uddannelse. De ansøgere, der ikke opfylder kriteriet, kan så sorteres fra i den første screeningsproces.

Vær dog forsigtig med at opstille for firkantede fravalgskriterier. Eksempelvis kan ansøgere have opnået de ønskede kompetencer ad andre veje, end dem udvalget har tænkt på.

En anvendelig måde at grovsortere ansøgerfeltet på er at opdele ansøgninger i tre bunker:

- De oplagte kandidater til jobbet
- De mulige kandidater til jobbet
- De åbenlyst uegnede kandidater til jobbet.

– og ved hver ansøgning notere en kort begrundelse for valget af kategori.

Hvis der er mange ansøgere til jobbet, kan den ansvarlige for rekrutteringen eventuelt læse alle ansøgningerne igennem først og sortere de åbenlyst uegnede kandidater fra. Det kan spare andre medlemmer af ansættelsesudvalget for at skulle læse samtlige ansøgninger igennem.

I bedste fald har ansættelsesudvalget det positive problem, at der er så mange ansøgere med de ønskede kompetencer, at man ikke kan tage hele gruppen af oplagte kandidater til jobinterview. Dermed kræves yderligere en sortering. Her kan supplerende kriterier som motivation for ansøgningen, relevant jobberfaring, branchekendskab, ansøgningens udformning mv. komme i betragtning.

I nogle tilfælde kan udvalget overveje, om det vil tildele en eller flere ansøgere et såkaldt *wildcard*. Dvs. en særlig chance, selv om vedkommende ikke fuldt ud opfylder de opstillede kriterier, men måske har andre ekstraordinære kvaliteter.

Det vil sjældent være realistisk, at alle medlemmer af ansættelsesudvalget læser alle ansøgninger. Men som minimum bør den ansvarlige for rekrutteringsprocessen læse hele bunken og dermed have et fuldt overblik over ansøgerfeltet fra starten.

DØM IKKE ANSØGNINGEN PÅ FORMEN

Der er mange måder at skrive en ansøgning på. Nogle gange ligger de vigtigste informationer i selve ansøgningen, andre gange i cv'et. Nogle skriver nærmest ansøgninger efter en fast skabelon – andre eksperimenterer mere med udformningen.

Vær derfor varsom med at dømme ansøgningen alene ud fra "formatet". Brug det samlede materiale i ansøgningen til at skabe et helhedsindtryk af ansøgeren.

Udvalget kan lade det indgå i sin vurdering af ansøgningen, om ansøger har sat sig ordentligt ind i organisationens forhold og bruger det til at motivere sin ansøgning. Nogle ansøgninger bærer omvendt tydeligt præg af, at ansøgeren mere eller mindre tilfældigt har søgt netop denne lederstilling – og blot gentager sine generelle begrundelser for at søge et lederjob.

Hvis I er i tvivl om fx ansøgerens erfaringsniveau, kan en kort afklarende opringning ofte være nyttig – og spare kostbar tid senere i processen. Forklar i så fald altid ansøgeren, at I blot indsamler information, så vedkommende fx ikke opfatter henvendelsen som en garanti for at blive kaldt til jobinterview.

D. AT ANVENDE TEST

Der bliver ofte brugt forskellige former for test som led i rekrutteringen. Og rigtigt anvendt kan test være et værdifuldt *supplement* til andre metoder. Men testmarkedet er ganske broget – og vælger man en dårligt dokumenteret eller direkte forkert test til formålet, bliver resultaterne også derefter.

Derfor bør man som minimum altid tænke formålet med testen grundigt igennem og se sig godt for, inden man vælger én bestemt metode. En god introduktion til hele testområdet muligheder og faldgruber findes hos Center for professionel personvurdering, www.personvurdering.dk.

Heraf fremgår det blandt andet:

- At det er frivilligt, om kandidaterne ønsker at medvirke i en test.
- At den person, der anvender test, skal være uddannet i brugen af det testsystem, som anvendes.
- At den vurderede person bør have ret til at trække sig ud af processen og forlange resultatet af vurderingen destrueret.
- At man altid bør give ansøgerne mulighed for at kommentere testresultaterne – i form af et interview med den testkyndige.

HVAD ER TEST?

Begrebet test omfatter i denne sammenhæng en lang række forskellige metoder, der alle har til formål at klarlægge bestemte forhold omkring ansøgeren. I den forstand er interviewet også en form for test. Blandt de øvrige meget udbredte testmetoder kan nævnes:

1. Personlighedstest
2. Jobsimulerende test – fx "indbakke-test"
3. Kognitive prøver – fx evnetest, intelligenstag og omtankeprøver
4. Færdighedsprøver – fx at oversætte, skrive, præsentere osv.

Ved færdighedsprøver er det som regel tydeligt for begge parter, hvad prøven omfatter, og hvordan den skal fortolkes. Disse prøver kan organisationen til en vis grad selv designe – idet man dog skal være omhyggelig med kritisk at efterprøve testens evne til at sige noget om de(t) forhold, man *tror* den vurderer.

For de øvrige nævnte testtyper bør der til gengæld foreligge grundig dokumentation for følgende forhold:

- At testen er gyldig i en dansk erhvervssammenhæng, fx har relevante normer og er valideret gennem danske studier.
- Hvad testen måler.
- Testens teoretiske eller empiriske grundlag.

For personlighedstest skal der desuden foreligge dokumentation for, at testen er stabil og pålidelig. Dokumentation skal blandt andet omfatte oplysninger om, hvilke spørgsmål der ligger bag testens/analysens respektive faktorer eller dimensioner.

TEST ELLER EJ?

Ansættelsesudvalget bør altid undersøge en række spørgsmål, inden det vælger en bestemt testmetode til at vurdere kandidaterne:

- Passer testen til organisationens formål?
- Hvilke grupper er der udarbejdet normer ud fra?
- Måler testen tilstrækkelig præcist?
- Er begreberne i testen nøje beskrevet og afprøvet (i Danmark)?
- Er testen let at administrere?
- Bliver den vedligeholdt – og er der løbende opfølgning på erfaringerne?
- Omkostninger (tid, pris, osv.).

Test bliver ofte anvendt i forbindelse med selve interviewet, men det er også muligt fx at stille ansøgeren en opgave, de skal have løst eller forberedt, inden de møder udvalget første gang.

Generelt har personlighedstest en relativt lille forudsigende gyldighed i jobsammenhæng. Det vil sige, at testresultatet egentlig ikke siger ret meget om testpersonens faktiske handlinger og kompetencer. Kognitive test, som i højere grad afdækker tanker og handlinger, er bedre til at forudsige jobpraksis. Men de er også typisk dyrere og sværere at gennemføre. Se også søjlediagrammet i del 1, afsnit 3 Valg af interviewmetode.

Test kan under ingen omstændigheder stå alene som grundlag for at vurdere en kandidat. Derimod kan en test ofte give en god indfaldsvinkel eller udpege relevante temaer – til fx anden interviewrunde.

Dansk Psykolog Forening har gennem årene forsøgt sig med en række anbefalinger af, hvilke test der er lødige og velafprøvede i Danmark. Læs mere på www.danskspsykologforening.dk. Se også pjece om brug af test i erhvervslivet på www.danskspsykologforening.dk/upload/e-test.pdf.

På Personalestyrelsens hjemmeside findes også en fyldig oversigt over erhvervspsykologiske testværktøjer – med referencer til virksomheder, der har erfaringer med dem: www.perst.dk/1024/visArtikel.asp?artikelID=10236.

E. AT TAGE REFERENCER

Formålet med at indhente referencer er at udvide ansættelsesudvalgets grundlag for at vurdere en eller flere ansøgere. Udvalget kan herigennem kontrollere de faktuelle oplysninger, som det har fået via kandidatens ansøgning, interviewet og resultater fra eventuelle test. Ved referencetagningen kan der spørges ind til eksempler fra kandidatens arbejde, som kan be- eller afkræfte de hypoteser og indtryk, som udvalget har dannet sig.

Metoden kan således supplere og korrigere udvalgets billede af ansøgeren. Men i sig selv er referencetagning en relativt usikker kilde til viden om ansøgerens faktiske handlinger og kompetencer (Kahlke og Schmidt, 2000). Det kan blandt andet skyldes, at mange vil være tilbøjelige til altid at udtale sig rosende, når de giver referencer. Og at ansøger vil udpege referencepersoner, som med stor sikkerhed vil stille ham eller hende i et positivt lys.

Ansættelsesudvalget bør i givet fald indhente referencer på den eller de ansøgere, som udvalget efter et eller flere interview har i seriøs betragtning til jobbet – altså relativt sent i rekrutteringsprocessen. På denne måde kommer referencetagningen til at indgå i den samlede personvurdering. Det opnår udvalget ikke, hvis det følger den udbredte praksis kun at tage referencer på den ene person, det (næsten) har besluttet sig for at ansætte. Udvalget bør oplyse ansøgerne om, hvorvidt det vil indhente referencer på flere kandidater.

Bemærk, at det er frivilligt, om en ansøger ønsker at opgive referencer. Og udvalget må kun tage referencer, hvis kandidaten har givet udtrykkeligt samtykke til det – og da *kun til de personer, som kandidaten har angivet som referencer*.

Udvalget bør så vidt muligt vurdere, om referencepersonen er egnet til at give pålidelig information om ansøgeren. En nuværende arbejdsplads kan eksempelvis være tilbøjelig til enten at under- eller oversælge ansøgerens kompetencer – afhængig af, om de ønsker selv at fastholde vedkommende. Ansøger selv er også sjældent interesseret i at opgive nuværende kolleger eller chefer som referencer.

Derfor er det naturligt, at referencerne udpeges blandt fx tidligere chefer, kolleger eller samarbejdspartnere. Udvalget kan evt. hjælpe ansøgeren med at overveje, hvem der ville være en passende referenceperson.

Hvis ansøger ikke kan eller vil give nogen referencer, må udvalget overveje, om det øvrige vurderingsgrundlag er tilstrækkelig solidt. Det vil desuden være naturligt at drøfte baggrunden for de manglende referencemuligheder med ansøgeren.

INTERVIEW MED REFERENCEPERSONEN

I interviewet med referencepersonen bør der kun stilles spørgsmål, der har væsentlig betydning for kandidatens evne til at varetage den aktuelle lederstilling. Og det bør understreges, at referencepersonen alene bør udtale sig på baggrund af egne observationer og erfaringer.

Det er en god idé at spørge ind til, hvor længe ansøger har arbejdet sammen med referencepersonen, hvad de har arbejdet sammen om, hvordan opgave- og ansvarsfordelingen mellem dem var osv. Desuden kan der med fordel spørges til ansøgers konkrete handlinger i bestemte situationer.

Udvalget skal fortælle kandidaten, at de har indhentet referencer på ham/hende. Og er der i referencerne fremkommet afgørende oplysninger af negativ art – så man er kommet i tvivl eller ikke længere ønsker at ansætte en kandidat, man ellers var interesseret i – skal ansøgeren høres om oplysningerne, inden beslutningen træffes (jf. forvaltningslovens høringsregler). Ansøger skal altså have mulighed for at give sin version af historien, inden en reference får afgørende negativ betydning.

F. AT AFKLARE LØN OG VILKÅR

Det er en god idé allerede under det første jobinterview at få afstemt lønforventningerne nogenlunde. Det kan også anbefales, at der allerede i stillingsopslaget angives et lønniveau. Det er nemlig et kedeligt afsæt for det nye samarbejde, hvis lederkandidaten er opsat på at få jobbet, føler at have været til rigtig gode samtaler og så afslutningsvis må tilbydes en løn, som er langt under hans eller hendes forventninger.

En sådan løndrøftelse skal ikke at have karakter af en egentlig forhandling. Der er stadig flere ansøgere i spil, og den faglige organisation skal formelt indgå selve lønaftalen, jf. nedenfor. Det er imidlertid en god idé at få drøftet, hvilket omtrentligt lønniveau hver af parterne forestiller sig. Man skal her være klar over, at udtrykket "løn efter gældende overenskomst" indeholder vide rammer for, hvordan lønnen udmøntes.

DEN FAGLIGE ORGANISATIONS ROLLE

Lønnen og de øvrige vilkår for ansættelsen – og dermed selve ansættelsen – er først på plads, når den faglige organisation, der har aftaleretten for stillingen, har godkendt vilkårene.

En ansøger til en stilling kan således ikke indgå forpligtende aftaler om stillingen, men kan indgå i drøftelser om vilkårene. Resultatet af disse drøftelser kan forelægges eller drøftes med den faglige organisation, der herefter indgår en bindende aftale. Derfor anbefaler de faglige organisationer, at kandidaten først underskriver ansættelsesbrev mv., når organisationen har aftalt vilkårene.

Der er en lang række aftaler i spil, når det gælder kommunalt og regionalt ansatte chefer og ledere. Er man som ansøger i tvivl, kan man spørge sin faglige organisation om råd og hjælp. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at udvalget har skaffet sig indsigt i de mest relevante dele af de rette overenskomster. Her vil kommunens eller regionens personaleafdeling som regel kunne være behjælpelig.

KILDER TIL REKRUTTERINGSGUIDEN

Edith Kahlke og Victor Schmidt: Job og personvurdering. – Om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse, Børsens Forlag, 2000.

Personalestyrelsen: Rekrutteringsguiden – den professionelle rekrutteringsproces, 2005.
Se www.perst.dk/db/filarkiv/12667/rekrutteringsguide231105.pdf.

Referencegruppen for professionel personvurdering: Professionel Personvurdering i Offentlige og Private Virksomheder. - Kvalitetskrav til test, testuddannelse, testpolitik, interview og referencetagning, 2003.
Se www.personvurdering.dk.

Malin Lindelöw Danielsson: Kompetencebaseret interview. Frydenlund, 2006.

Lone Trudsø og Lissi Knutsson: Hvad er jobvurdering?
Artikel på www.lederweb.dk.

Væksthus for Ledelse: Ledere der lykkes. En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser, 2005.
Se www.lederweb.dk/lederederlykkes.

Væksthus for Ledelse: Ledere der lykkes – multimediepræsentation.

Væksthus for Ledelse: Let vejen for de nye ledere. Resultater og perspektiver fra en undersøgelse af kommunale lederes første år, 2005.
Se www.lederweb.dk/letvejen.

Væksthus for Ledelse: De første 100 dage – som leder af en fusioneret organisation, 2006.
Se www.lederweb.dk/defoerste100dage.

LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER



LEDERE DER LYKKES

Undersøgelsen afdækker, hvad der kendetegner de særligt succesfulde ledere i danske kommuner. Der identificeres fem kernekompetencer, der går igen blandt de succesfulde ledere.



LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes."



LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Undersøgelsen afdækker "snublestenene" på første del af nye lederes vej, og der anvises, hvor der er behov for at sætte ind med f.eks. bedre information og mere effektiv støtte.



DE FØRSTE 100 DAGE – SOM LEDER AF EN FUSIONERET ORGANISATION

Gode råd til de ledere, som står i spidsen for en fusioneret enhed i kommuner og regioner. Publikationen er skrevet til dig, der får ansvaret for at lede en fusioneret enhed sikkert igennem denne proces.



VIRTUEL LEDERE DER LYKKES

Hvorfor har nogle ledere succes i jobbet, mens andre har svært ved at slå til? På baggrund af undersøgelsen "Ledere der lykkes" har Væksthus for Ledelse udgivet en virtuel udgave. Se undersøgelsen, og test om du er en leder der lykkes.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

– Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).

– Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.

– Samarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere i Væksthuset er et forum til udvikling af god ledelse i kommunerne og regionerne.

– Væksthuset står blandt andet bag projekterne: "Ledere der lykkes", "Let vejen for de nye ledere" og "De første 100 dage – som leder af en fusioneret organisation".

– Væksthuset udvikler og organiserer frit tilgængelig viden og værktøjer om god ledelse til ledere i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter på www.lederweb.dk.

– Væksthusets bestyrelse består af:

Direktør Hans Berthelsen, KL, formand

Formand for HK/Kommunal Kim Simonsen, næstformand

Direktør Peter Bramsnæs, KL

Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO

Direktør Jens Kragh, FTF

Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF

Økonomidirektør Torben Simony, Helsingør, kommunaldirektørforeningen

Børne- og kulturdirektør, Per. B. Christensen, Næstved Kommune

Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner

Administrerende direktør Niels Højberg, Region Syddanmark.

FIND DEN RIGTIGE LEDER

En guide til rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Denne rapport er skrevet til alle, der spiller en rolle, når kommunen eller regionen skal besætte et lederjob.

Uanset om du er:

- ansættende chef
- medarbejder- eller tillidsrepræsentant
- repræsentant for en brugerbestyrelse
- lederkollega
- ansat i HR-/personaleafdelingen

– kan du i rapporten hente vigtig viden om og inspiration til, hvordan du bedst kan bidrage til, at I finder og ansætter den rigtige leder.

Rapporten findes også i en kort udgave og på internettet, hvor den er suppleret med relevante redskaber og eksempler. Læs mere på Væksthusets vidensportal på www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE