



## FIND DEN RIGTIGE LEDER

FEM ANBEFALINGER OM GOD REKRUTTERING AF LEDERE I KOMMUNER OG REGIONER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

## FIND DEN RIGTIGE LEDER

Fem anbefalinger om god 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](http://www.b14.dk)

[www.nndesign.dk](http://www.nndesign.dk)

### TRYK

Arco Grafisk

1. udgave: Marts 2007

ISBN: 978-87-92002-14-3

ISBN: 978-87-92002-16-7-pdf

## 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.

Dette hæfte er skrevet til alle jer, der typisk spiller en rolle, når der skal ansættes en ny leder i en kommune eller region – fx som medlemmer af et ansættelsesudvalg.

Hæftet 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.

Det er jer, der som ansættelsesudvalg må tage ansvar for at designe et forløb, der passer til det givne job og den konkrete

situation. I den proces skulle hæftet gerne være en inspiration – hverken en facitliste eller en spændetrøje.

Hæftet er en kort udgave af Væksthus for Ledelse samlede rekrutteringsguide. Den er også udgivet som rapport og findes på internettet, hvor den er suppleret med relevante redskaber og eksempler. Læs mere på [www.lederweb.dk/rekrutteringsguide](http://www.lederweb.dk/rekrutteringsguide).

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

Væksthus for Ledelse  
Hans Berthelsen, KL  
Formand

Kim Simonsen, KTO  
Næstformand

## INDHOLD

SÆT FOKUS PÅ REKRUTTERING	s. 5	ANDRE RÅD OM REKRUTTERING	s. 20
FEM ANBEFALINGER OM GOD LEDERREKRUTTERING	s. 6	ETIK I REKRUTTERINGSPROCESSEN	s. 22
1. Sæt holdet rigtigt – om ansættelsesudvalgets roller	s. 7	LÆS MERE OM LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER	s. 23
2. Opstil klare krav og ønsker – om jobanalyse og kompetenceprofil	s. 9		
3. Udforsk ansøgernes kompetencer – om at vælge interviewmetode	s. 12		
4. Byg jobinterviewet systematisk op – om at gennemføre et godt interview	s. 15		
5. Let vejen for den nye leder – om den valgte leders første tid i jobbet	s. 18		

## SÆT FOKUS PÅ REKRUTTERING

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. 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 i 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 dette hæfte er at inspirere ansættelsesudvalg i kommuner og regioner til en endnu bedre rekrutteringsproces.

Uanset om du er:

- ansættende chef
- medarbejder- eller tillidsrepræsentant
- brugerrepræsentant
- lederkollega
- ansat i HR-/personaleafdelingen

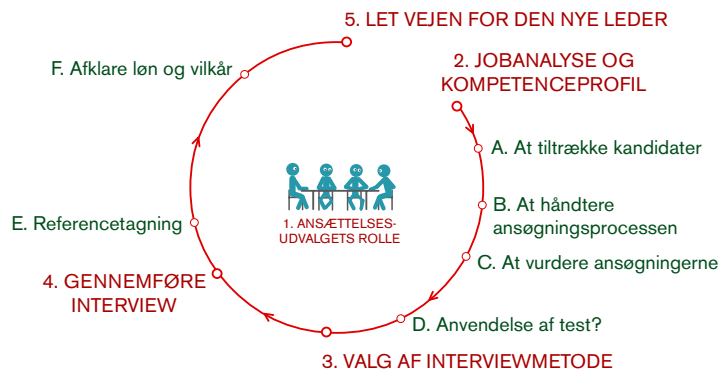
– vil du kunne hente vigtig viden om inspiration til, hvordan du bedst bidrager til at finde og ansætte den rigtige leder.

## FEM ANBEFALINGER OM GOD LEDERREKRUTTERING

Et godt rekrutteringsforløb består af en lang kæde af forbundne delprocesser, der alle skal håndteres professionelt. Dette hæfte zoomer ind på fem af disse processer, som er *særlig* afgørende for et godt resultat:

1. At afklare ansættelsesudvalgets roller.
2. At udarbejde jobanalyse og kompetenceprofil.
3. At vælge den rette interviewmetode.
4. At gennemføre et godt interview.
5. At lette den valgte leders første tid i jobbet.

I figuren nedenfor fremgår mange af de øvrige delopgaver, der indgår i det samlede rekrutteringsforløb. De vigtigste råd på disse områder er samlet på side 20 og 21.



Alle rekrutteringsprocessens facetter er grundigere beskrevet i rapporten "Find den rigtige leder" samt i internetversionen, der findes på [www.lederweb.dk/rekrutteringsguide](http://www.lederweb.dk/rekrutteringsguide).

## 1. SÆT HOLDET RIGTIGT

### OM 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. 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.

### UDNYT DE FORSKELLIGE PERSPEKTIVER

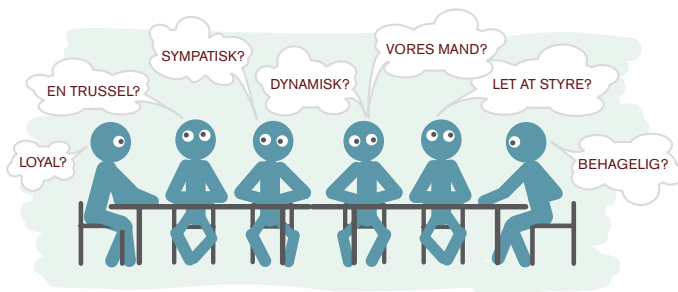
I dette hæfte tages ansættelsesudvalget som en given præmis for rekrutteringsprocessen. Og rigtigt udnyttet er det en styrke, at medlemmerne af ansættelsesudvalget kan have forskellige kompetencer og forskellige perspektiver på rekrutteringen. Det kan give et mere facetteret billede af såvel jobbet som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

Det forudsætter, at udvalgets medlemmer åbent drøfter deres forskellige ønsker og dagsordener med hinanden, og at den ansvarlige chef nøje overvejer, hvordan ansættelsesudvalget skal sammensættes og samarbejde.

### 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.



#### VÆKSTHUS FOR LEDELSE ANBEFALER:

- At ansættelsesudvalget ikke gøres større end højst nødvendigt. Bemærk, at der kan være forskellige regler og kutyper for 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.
- At der fra starten skabes fuld klarhed over fordelingen af ansvar og arbejdsopgaver i udvalget.

## 2. OPSTIL KLARE KRAV OG ØNSKER

### OM JOBANALYSE OG KOMPETENCEPROFIL

#### JOBANALYSE

Forudsætningen for et vellykket rekrutteringsforløb er, at man har lavet en jobanalyse, dvs. systematisk har afdækket jobbets rammer, resultatkrav og kerneopgaver. Blandt de spørgsmål, man bør besvare, er:

#### RAMMER

Hvilket lederjob er ledigt – og hvorfor?

Hvad er stillingens referenceforhold og ledelsesmæssige råderum?

Hvilke stabs- og supportfunktioner kan lederen trække på?

Hvilke vilkår er der knyttet til stillingen?

#### RESULTATKRAV

Hvilke resultater skal lederen levere – på kort og lang sigt?

Hvilke 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?

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

- Den giver ansættelsesudvalget en fælles platform til at drøfte og definere den ledelsesopgave, der skal løses.
- Den er fundamentet for at udarbejde den kompetenceprofil, ansøgere til jobbet skal matches op imod.
- Den giver ansøgerne klarhed over lederjobbets indhold.
- Den vil i lederens første tid kunne fungere som en slags jobbeskrivelse.

### 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.

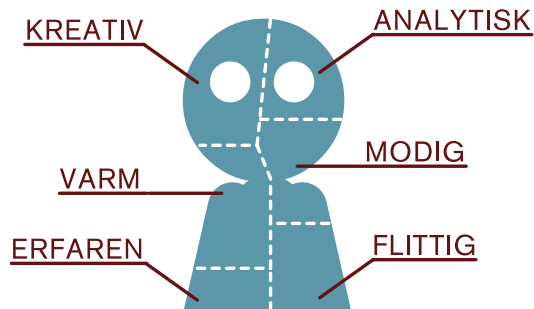
Kompetencekravene bør som hovedregel formuleres som *handlinger, der kan observeres direkte*: Vi ønsker en leder, der gør sådan og sådan. En leder, der handler på en bestemt måde i kritiske situationer. En leder, der behersker en særlig teknik eller metode osv.

Det 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. Se eksempler på næste side.

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

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

I internetversionen af rekrutteringsguiden findes der en række eksempler og redskaber, der kan støtte arbejdet med jobanalyse og kompetenceprofil.



### EN ØNSKESEDDEL MED KOMPETENCER

I en kompetenceprofil bør man konkretisere sine ønsker til, hvordan den kommende leder skal agere – eksempelvis, at lederen:

- afværger optræk til uhensigtsmæssige konflikter mellem andre.
- opsøger uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring.
- udfordrer modvilje mod at påtage sig et ansvar.
- søger hjælp, men træffer afgørende beslutninger selv.

### VÆKSTHUS FOR LEDELSE ANBEFALER:

- At ansættelsesudvalget i en jobanalyse beskriver stillingens vigtigste rammer, resultatkrav og kerneopgaver – gerne med udgangspunkt i resultatkravene.
- At jobanalysen lægges til grund for udarbejdelsen af en kompetenceprofil, der så konkret som muligt beskriver den adfærd og de færdigheder, man ønsker hos den kommende leder.

### 3. UDFORSK ANSØGERNES KOMPETENCER

#### OM AT VÆLGE INTERVIEWMETODE

Interview er en af de bedste måder at skaffe sig den information om ansøgernes kompetencer, man har brug for. Men det er bestemt ikke ligegyldigt, hvilken måde man vælger at interviewe på.

Mange ansættelsesudvalg er fristede til at gøre interviewet til en uformel og relativt ustruktureret *samtale*. Det øger risikoen for, at interviewet *ikke* får afdækket ansøgernes kompetencer tilstrækkelig grundigt. I så fald risikerer udvalget at måtte basere sine valg alene på intuition og fornemmelser. Og det er et alt for spinkelt og usikkert fundament, når man skal vurdere en persons evner som leder.

Undersøgelser dokumenterer, at et struktureret interview giver et af de bedste grundlag for at vurdere, hvordan en person faktisk vil handle i konkrete situationer.

En struktureret interviewmetode indebærer:

- 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.

### 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 også vigtigt, at man 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 uhensigtsmæssigt.

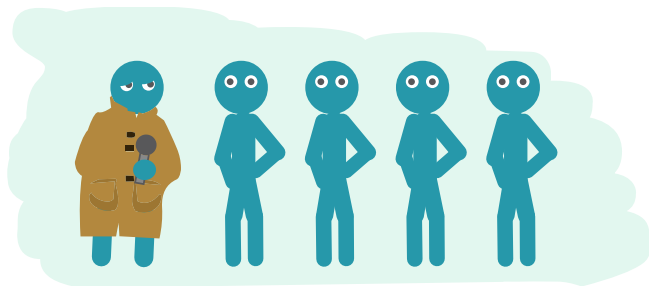
Det er kort sagt bedre at spørge "hvad gjorde du, da..." end "hvad ville du gøre, hvis...".

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.
- Man får en mere troværdig information om ansøgerens måde at handle på, end hvis man spurgte mere hypotetisk.

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

Hvis man ønsker at stille den type spørgsmål, bør man også over for ansøgerne kunne begrunde, hvorfor de er relevante for ansøgerens evne til at bestride det pågældende lederjob.



#### VÆKSTHUS FOR LEDELSE ANBEFALER:

- At man vælger et struktureret interview som metode til job-interviewet.
- At man spørger systematisk ind til de ønskede kompetencer.
- At man spørger konkret til, hvad ansøgeren har gjort i bestemte situationer.
- At man undlader at stille spørgsmål, der ikke har tydelig relevans for jobbet.

## 4. BYG JOBINTERVIEWET SYSTEMATISK OP

### OM AT GENNEMFØRE ET GODT INTERVIEW

Selv om jobinterviewet skal være både seriøst, struktureret og velforberedt, kan det sagtens gennemføres i en afslappet tone. 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, behagelig og konstruktiv atmosfære, hvor der er den nødvendige ro og pause til refleksion.

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. Derfor bør man som hovedregel indkalde mindst to egnede kandidater til mere end ét interview. Vælger udvalget at nøjes med ét interview med hver kandidat, bør der afsættes længere tid til dette.

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.

Allerede ved det første interview bør lønnen drøftes indgående nok til, at begge parter føler sig nogenlunde sikre på, at enderne kan mødes – selv om selve forhandlingen først finder sted senere.

*Det andet interview* kan afholdes med de to-tre kandidater, der menes at kunne bestride jobbet. Interviewet giver mulighed for bekræfte eller korrigere de indtryk, ansøgerne har efterladt efter første interview.

### INTERVIEWETS FORLØB

Interviewets *flow* skal være tænkt 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 – fx ved at sende relevant materiale til kandidaterne på forhånd.

Gennem hele interviewprocessen har ansættelsesudvalget en række vigtige opgaver og funktioner:

- 1) **Før interviewet** skal udvalget udpege en hovedansvarlig for interviewet, der skal sikre, at det opfylder sit formål, og at

ansøgeren får en fair behandling. Det er også en god idé at afklare den øvrige rollefordeling under interviewet: Hvem indleder? Hvem afslutter? Hvem stiller hvilke spørgsmål – og i hvilken rækkefølge? Hvem tager notater? Osv.

- 2) **Ved interviewets start** skal udvalget blandt andet præsentere sine medlemmer og deres rolle i interviewprocessen, informere om interviewets opbygning og varighed samt forsøge at få skabt en konstruktiv stemning.
- 3) **Under interviewet** skal udvalget blandt andet være opmærksom på at afdække både styrker og svagheder hos ansøgeren i forhold til hvert kompetencekrav i jobbet, stille ét spørgsmål ad gangen – og give sig tid til at lytte til og notere svaret på hvert enkelt spørgsmål.
- 4) **Sidst i interviewet** skal udvalget blandt andet spørge, om der er noget ansøgeren ønsker uddybet – eller selv vil supplere med – samt gøre opmærksom på det videre forløb og tidsfristerne for tilbagemelding.

- 5) **Umiddelbart efter interviewet** skal udvalget blandt andet sammenfatte notater og udveksle indtryk fra de gennemførte interview og 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.

I rapport- og internetversionerne af rekrutteringsguiden findes en komplet tjekliste med punkter, ansættelsesudvalget skal være opmærksom på i forbindelse med jobinterviewet.

### VÆKSTHUS FOR LEDELSE ANBEFALER:

- At man gennemfører jobinterviewene i en konstruktiv atmosfære – med pause til refleksion.
- At man sætter god tid af til hvert interview.
- At der som hovedregel holdes to interviewrunder, hvis der efter første runde er flere egnede kandidater.
- At ansættelsesudvalget på forhånd afklarer rollefordeling og interviewets forløb.
- At man allerede i første interview afstemmer forventningerne til lønniveauet.



## 5. LET VEJEN FOR DEN NYE LEDER

### OM DEN VALGTE LEDERS 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.

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.

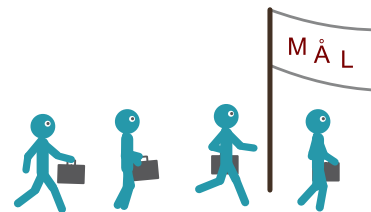
Herefter er et ordentligt introduktionsprogram afgørende for en god start. Sørg for, at lederen føler sig velkommen og får hilst på sine medarbejdere og chefkolleger. Introduktionsprogrammet kan indeholde en grundig indføring i organisationens visioner og værdier, de faglige opgaver og udfordringer, 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.

Planlægningen af et introduktionsforløb for den nye leder skal 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 og en forholdsvis erfaren leder.



### VÆKSTHUS FOR LEDELSE ANBEFALER:

At organisationen tager en række initiativer for at give en ny leder en god start i jobbet. Det kan fx være:

- At introducere den nye leder ordentligt til jobbet indhold og rutiner – fx ved tidligt at skabe personlig kontakt mellem lederen og de nøglepersoner, der kan støtte med viden om administration, drift og kutymer. Man kan evt. bruge en erfaren medarbejder som "guide" til, hvordan organisationen fungerer.
  - At vise tillid og bakke den nye leder op – og sørge 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.
  - At tilbyde 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.
- At opbygge et tillidsfuldt ledelsesrum, hvor den nye leder føler sig tryk ved at lede. Man skal tydeligt signalere, 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.
  - At gøre en første status relativt hurtigt – fx ved at indkalde lederen til en grundig snak om de faglige og ledelsesmæssige udfordringer og forventninger: Føler lederen sig godt modtaget blandt medarbejderne og cheffkollegerne? Fungerer systemerne, som de skal? Er målet tydeligt og retningen klar? Der bør være tale om en hjælpende samtale, hvor jobanalysens beskrivelse af kerneopgaver og succeskriterier kan være et nyttigt redskab.

## ANDRE RÅD OM REKRUTTERING

Følger man anbefalingerne på de fem udvalgte punkter, har man et solidt fundament for at finde og ansætte den rigtige leder.

Processen har imidlertid en række andre vigtige faser og facetter, som også skal håndteres professionelt for at rekruttere med succes. Disse beskrives grundigere i rapport- og internetversionerne af rekrutteringsguiden.

Her skal blot nævnes de vigtigste råd på hvert af de seks områder:

### OM AT TILTRÆKKE KANDIDATER

- Overvej at udnytte flere metoder til at tiltrække kandidater med den rette profil: Indryk jobannoncer, søg i jobbaser, overvej, om der er egnede interne kandidater, tjek uopfordrede ansøgninger osv.
- Vær omhyggelig med at udforme en god jobannonce, og vær omhyggelig med at vælge de rette medier at publicere den i.

### OM AT HÅNDTERE ANSØGNINGSPROCESSEN

- Sørg for, at kontakten med ansøgerne fra første færd er imødekommende og professionel.
- Beslut, hvordan I vil håndtere henvendelser, ansøgninger, indkaldelser og anden kontakt.
- Udpeg både en overordnet ansvarlig for hele rekrutteringsforløbet og en gennemgående ansvarlig for de administrative processer.

### OM AT VURDERE ANSØGNINGERNE

- Brug kompetenceprofilen til at grovsortere ansøgerfeltet – fx i oplagte, mulige og åbenlyst uegnede kandidater. Begrund sorteringen af hver enkelt ansøgning.
- Døm ikke en ansøgning på stilen eller udformningen.
- Sørg som minimum for, at den overordnede ansvarlige har læst alle ansøgninger.

### OM AT ANVENDE TEST

- Overvej, hvordan forskellige typer af test kan supplere afdækningen af ansøgernes kompetencer.
- Undersøg kritisk, hvad en valgt test undersøger, og om den opfylder danske faglige standarder.
- Kend og følg de gældende etiske retningslinjer for at anvende test.

### OM AT TAGE REFERENCER

- Overvej, om referencetagning kan supplere og korrigere udvalgets billede af en ansøger.
- Brug referencer som en del af det samlede vurderings grundlag – ikke kun som et sikkerhedstjek af den valgte kandidat.
- Brug kun de referencer, ansøgeren selv opgiver.
- Stil kun spørgsmål, der er vigtige for kandidatens evne til at bestride lederjobbet.

- Vurdér kritisk kvaliteten af referencepersonernes udsagn.
- Respektér ansøgernes forventning om diskretion.

### OM AT AFKLARE LØN OG VILKÅR

- Afstem allerede under første interview lønforventningerne nogenlunde – uden at gå i forhandling.
- Sørg for at have indsigt i de mest centrale dele af de relevante overenskomster på området.
- Drøft ansættelsesvilkårene igennem med ansøgeren, og lad den aftaleberettigede faglige organisation godkende dem.
- Bed aldrig nogen skrive under på en kontrakt, før de har læst den grundigt – og sovet på det.

## 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 e.l. 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.

## 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.

Hent publikationerne på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)

## FIND DEN RIGTIGE LEDER

Fem anbefalinger om god rekruttering  
af ledere i kommuner og regioner

Dette hæfte 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

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

Hæftet er en kort udgave af Væksthus for Ledelses rekrutterings-  
guide. Guiden er også udgivet som rapport og på internettet,  
hvor den er suppleret med relevante redskaber og eksempler.  
Se mere på Væksthusets vidensportal  
[www.lederweb.dk/rekrutteringsguide](http://www.lederweb.dk/rekrutteringsguide).

