VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 24-02-2017

Ekspert: Sådan undgår du at ansætte den forkerte

Det koster både tid og ressourcer, når du skal ansætte en ny medarbejder. Lederweb har spurgt rekrutteringsekspert Lars Lundmann, hvordan du bedst overvinder de centrale udfordringer i rekrutteringsprocessen, så du vælger den rigtige kandidat, og fastholder hende.

Skribentinfo



Pernille Hjorth
Konsulent
Lederweb

Du har slået en stilling op, læst og vurderet bunkevis af ansøgninger og CV'er, holdt samtaler med udvalgte kandidater i flere omgange, truffet beslutning om, hvem du vil ansætte og oplært den nye medarbejder i jobbet. Og så smutter hun igen, eller det viser sig, at det ikke er det rigtige match.

Det er ikke kun frustrerende at vælge den forkerte medarbejder, det er også dyrt. Undersøgelser viser, at det koster i omegnen af 400.000 kr. at ansætte den forkerte medarbejder. Og det er kun den økonomiske del. Det tærer også på resten af dine medarbejderes energi og arbejdsglæde, når medarbejderomsætningen er høj eller deres nye kollega viser sig at være fejlcastet til jobbet.

Lederweb har spurgt psykolog, ph.d. & rekrutteringsrådgiver Lars Lundmann om, hvordan du håndterer de centrale udfordringer, når du ansætter.

Forberedelsen

"Før du kan ansætte den rigtige kandidat, skal du vide, hvad det er, du har behov for. Det kræver en jobanalyse", siger Lars Lundmann. "Mange organisationer laver en overfladisk jobanalyse eller genbruger

blot et tidligere stillingsopslag", uddyber Lars Lundmann og fortsætter: "At få klargjort de forskellige perspektiver på, hvad der gør en ansøger succesfuld og mindre succesfuld ud fra såvel et fagligt, psykologisk og socialt perspektiv, er alfa og omega for en god rekruttering".

Jobanalysen er en forudsætning for at lave gode spørgsmål til jobsamtalen, bygge en case op til udvælgelsen og efterfølgende til at sikre en god onboarding af den nye medarbejder. Jobanalysen inddrager forskellige interessenter på en engageret måde og giver medejerskab til de eksisterende medarbejdere til gavn for den nye medarbejders succes. På den måde påvirker en grundig jobanalyse også fastholdelsen.

Tiltrækning og Udvælgelsen

Lars Lundmann forklarer, at stort set alle jobannoncer er opbygget efter den samme struktur, og dermed udnytter organisationen også kun sjældent det potentiale, der ligger for branding heri.

En rekrutteringsrapport fra 2016 viser, at de primære udvælgelsesmetoder er henholdsvis CV og motiveret ansøgning. Henholdsvis 87 pct. og 77 pct. af de adspurgte ledere bruger dette til at udvælge folk til at gå videre i rekrutteringsforløbet.

Det særlige ved ansøgning og CV er ifølge Lars Lundmann, at det er vedkommende selv, der fortæller om sine kompetencer og fortræffeligheder, hvilket han mener er biased og ikke siger særligt meget om, hvordan vedkommende vil klare sig i det nye job.

"Det er svært at bruge ansøgning og CV til at forudsige særligt meget. Det, der siger mest om en kandidats potentiale for et nyt job, er vedkommendes motivation, evnen til at lære nyt og til at tilpasse sig nye omgivelser", siger Lars Lundmann og fortsætter:

"Det hænger bl.a. sammen med, at man får nye kolleger, nye ledere, nye arbejdsopgaver, ligesom man kommer ind i en ny kultur. Det er alt sammen noget, som påvirker ens job performance, og derfor er det svært at overføre tidligere erfaringer direkte til et nyt job. Dertil kommer, at kandidaten muligvis vil noget andet, end hun gjorde tidligere (det er derfor, hun søger nyt job), eller selv har forandret sig."

Når du skal tiltrække og udvælge kandidater er det en god ide at undgå det generiske stillingsopslag. I stedet kan du fx stille nogle opgaver, som viser, hvad der er for en arbejdsplads, samtidig med at du i besvarelsen kan se, om kandidaten har de nødvendige forudsætninger. "Noget af det som jeg hjælper organisationer med i forbindelse med jobannoncer, er at bruge skræddersyede cases, referencer, videomateriale, gamificering mm.," siger Lars Lundmann.

En skræddersyet case kan enten være en del af stillingsopslaget, så alle kandidater, der søger stillingen, skal besvare en case eller den kan sendes ud til de kandidater, der kommer i betragtning til en jobsamtale.

"For at kunne bruge dem konstruktivt, skal vi tilbage til jobanalysen og udlede alle relevante aspekter heraf. Ved at benytte sig af sådanne alternative materialer, kan vi gå fra selvrapportering over til faktisk adfærd. Og adfærd er jo det, som vi har brug for i organisationen, " siger Lars Lundmann.

Gamificering er et fænomen, hvor man tilsætter spilelementer til ting og aktiviteter fx ved at give point, lave highscorelister eller at inddele i levels for at opnå en ønsket adfærd. I rekrutteringssammenhænge kan det fx være et scenarie, hvor forskellige ansøgere samarbejder om at løse nogle særlige opgaver, der både kan være konkurrencebetonede og samarbejdsbetonede, og det kan evt. foregå online.

Under samtalen

Rigtig mange ledere og rekruttører vil hævde, at det handler om at finde ud af, hvem kandidaten "i virkeligheden er".

"Her må jeg desværre skuffe dem, for kandidaten er ikke noget i virkeligheden", siger Lars Lundmann.

Han peger på tre forklaringer:

1. Virkeligheden forandrer sig
2. Kandidater forandrer sig, og er i øvrigt forskellige i forskellige sammenhænge
3. Dem som vurderer kandidaterne, er ofte biased, så selv hvis kandidaterne var noget "i virkeligheden", ville vurderingen af kandidaten være farvet af de biases, der er på spil i rekrutteringen.

"En god jobsamtale er ikke et forhør eller et forsøg på afsløringer og konfrontationer. Uanset intentionerne hermed, så er det for langt de fleste medarbejderes tilfælde ikke en tilgang, som vil højne deres motivation for det nye arbejde, og det er jo netop det, som den gode jobsamtale skal bidrage til," understreger Lars Lundmann.

Lars Lundmann fortæller, at det er en rigtig god ide at bruge cases til at finde den rigtige medarbejder blandt ansøgerne. Det skal være en konstruktiv case, som tager udgangspunkt i en aktuel og jobrelevant problemstilling.

Casen bør være forankret i job og organisationsanalysen. "Mange tror, at cases primært skal være faglige, men en god case fokuserer såvel på det faglige, som sociale og psykologiske niveau. En case er ikke bare noget, man finder på. Mange af de virksomheder som jeg rekrutterer for, efterspørger tit hjælp til case-building. En såkaldt high-fidelity case er både motiverende, den bringer kommende kollegers perspektiver på banen, og den sikrer, at det som kandidaten er motiveret for og dygtig til, rent faktisk også er det, som er relevant for organisationen," lyder det fra Lars Lundmann.

Personlighedstest eller ej?
Ifølge Lars Lundmann er der mange gode grunde til ikke at bruge personlighedstests. Først og fremmest fordi de ikke rigtig siger noget om kandidatens personlighed. Lars Lundmann fremhæver særligt fire fejlkilder knyttet til personlighedstests:

1. **Testtagerne forstår spørgsmålene på forskellige måder.** For at du kan udlede noget fra en klassisk personlighedstest, er det en forudsætning, at du ved, hvad deltagerne forstår ved spørgsmålene. Undersøgelser viser imidlertid, at der er store forskelle på, hvordan forskellige testtagere forstår de enkelte spørgsmål. Derfor giver det ikke mening at sammenligne deltagernes svar.

2. **For at kunne tage en test, skal man som testtager kunne analysere sig selv.** Denne evne varierer meget – når kandidater besvarer spørgsmålene, er der nogle, som tager udgangspunkt i konkrete situationer, mens andre tager udgangspunkt i deres generelle billede af sig selv, atter andre tager udgangspunkt i, hvad de tror, andre mener om dem. Hvad den enkelte tager udgangspunkt i, når de besvarer testens spørgsmål, undersøger testen ikke – på trods af at netop dette oftest ville kunne sige noget langt mere interessant om vedkommende.

3. **Tests er oftest selvrapporterede.** Ved langt de fleste personlighedstests er det kandidaten, som skal besvare spørgsmål om sig selv. Problemet ved dette er, at en succesfuld medarbejder er defineret ved, hvad andre synes om vedkommende (succes er defineret ved, hvad lederen, kollegerne og borgere synes – ikke hvad kandidaten selv synes). Og det er faktisk overraskende, hvor store forskelle der kan være mellem vedkommendes eget syn på sig selv, og andres syn på vedkommende.

4. **Særlige incitamenter på spil.** Som kandidat har man som oftest et incitament til at fremstille sig selv i et gunstigt lys i organisationens optik. Man er med andre ord tilbøjelig til at svare anderledes på testen, end man ville gøre, hvis der ikke er noget på spil.

Der er masser af andre grunde til ikke at bruge personlighedstests, fx det at der er tale om standardiserede spørgsmål, som ikke er tilpasset din organisation. Det grundlæggende problem er imidlertid, at testens implicitte formål er at afdække en kerne i personligheden – en kerne, som efter Lars Lundmanns bedste overbevisning ikke findes.

Når medarbejderen starter i jobbet

Det er først efter jobsamtalen, at du finder ud af, hvordan den nye medarbejder passer ind på arbejdspladsen. Hvis ikke medarbejderen passer ind forklarer lederne sig ofte med, at de har lavet en fejlrekruttering. Men sådan er det ifølge Lars Lundmann ikke nødvendigvis.

Når du oplever, at en medarbejder fx ikke performer optimalt, er der ofte langt mere oplagte grunde som fx

- Problemer med den psykologiske kontrakt
- For lidt støtte og udvikling i organisationen (hvilket ofte er medskaberen af det, som vi kalder for ”inkompetente kandidater” dvs. medarbejderen får skyld for at være inkompetent, selvom det i højere grad handler om, at han ikke har fået den nødvendige oplæring.)
- Manglende medejerskab, blandt kollegerne, for kandidatens succes i organisationen
- Uklare roller

- Manglende feedback mm.

Ifølge Lars Lundmann handler rekruttering for de fleste bare om at få et nyt hoved. Med hans øjne er rekruttering et område, som spiller ind på resten af organisationens ve og vel.

Lars Lundmann mener, at der skal ganske lidt til for at få et bedre arbejdsmiljø, mere effektivitet og bedre fastholdelse. Den gode rekruttering tager udgangspunkt i en filosofi om, at gode medarbejdere ikke bare er noget, som man finder, men noget som man selv skaber, og det er denne filosofi som lægger op til andre metoder. Denne rekrutteringstilgang er ikke omstændig, men er desværre fortsat underprioriteret," slutter Lars Lundmann.

Huskeliste til en ansættelsesproces:

- Genbrug ikke tidligere stillingsopslag – lav en jobanalyse
- Brug skræddersyede cases, som også fokuserer på det sociale og psykologiske
- En god jobsamtale er ikke et forhør
- Den gode medarbejder er ikke en, du finder. Du skal skabe ham. Fokusér derfor på at få medarbejderen godt etableret fagligt og socialt.

Om Lars Lundmann
Lars Lundmann er direktør i rekrutteringsvirksomheden LUNDMANN (http://lundmann.dk/) , der arbejder med innovative rekrutteringsmetoder, som bryder med de traditionelle måder, organisationer rekrutterer på. Han har tidligere skrevet en ph.d. på Københavns Universitet om netop rekruttering. Før dette har han bl.a. været iværksætter og konsulent, ligesom han også har arbejdet som privatpraktiserende psykolog. Lars Lundmann er bl.a. forfatter til bogen ”Hvem er jeg? Narcissisme og personlighed i det senmoderne samfund”, som handler om menneskets grundlæggende anerkendelsesbehov. Lars er desuden ekstern lektor på henholdsvis Københavns Universitet og CBS.

Læs også:

Tjekliste til modtagelse af din nye medarbejder

De 5 største fejl ved ansættelsessamtaler

Undgå at miste din bedste medarbejder