



🕒 5 min. 👁️ 📌 28-03-2014

# Sådan rekrutterer I den rigtige til jobbet

Det siges, at vi ansætter for det ansøgeren kan, og afskediger igen for hvem ansøgeren viste sig at være. Et fejlcast er både en dyr og ulykkelig situation for organisationen og den fejlcastede. Artiklen er en guide til, hvordan I finder den rigtige kandidat til jobbet med narrativ rekruttering.

## Skribentinfo



[Jens Henriksen](#)

Chefkonsulent

Polyphon

**R**ekruttering i et narrativt perspektiv handler om at skabe holdbare rekrutteringer ved at koordinere de fortællinger som henholdsvis organisationen og ansøgeren har om sig selv. Fortællinger om, hvad der er vigtigt og hvorfor, om værdier og holdninger til arbejdslivet, til borgere og brugere m.m. Sådanne fortællinger kvalificerer og udvikler et sprog for det, vi populært kalder “mavefornemmelser” eller “kemien” mellem ansøgeren og ansættelsesudvalget.

Det er både det indledende arbejde med jobprofilen og selve ansættelsessamtalen med ansøgeren, som er centrale omdrejningspunkter i narrativ rekruttering.

## Hvad er narrativt rekruttering?

Grundantagelsen i narrativ rekruttering er, at begivenheder i vores liv bliver meningsfulde gennem de historier, vi kan fortælle om dem. Det betyder blandt andet, at vores identitet og erfaring struktureres og formidles gennem fortællinger. Det er fortællingerne, der gør handlinger og begivenheder forståelige gennem den mening, de tilskrives i kraft af de grunde, intentioner og værdier vi har for vores liv og handlinger. Det er således det levede liv, der er i fokus.

## Jobprofilen

Formålet med at udarbejde en jobprofil er at kunne præsentere en systematisk gennemarbejdet og nuanceret forståelse af, hvad det er for et job der skal annonceres. Arbejdet med profilen er centreret omkring fire perspektiver:

- 1) Opgaver, der skal løftes de første 6-12 måneder.
- 2) De resultater, der skal skabes i forhold til opgaverne.
- 3) Kompetencer i form af erfaringer, holdninger, motivation, mv der er ønskelige og hjælpsomme i arbejdet med opgaverne.
- 4) Kvalifikationer i form af uddannelse, certificeringer eller autorisationer, der er nødvendige i jobbet.

## Udarbejdelse af jobprofilen

Arbejdet med at forme en jobprofil handler om nuancerighed og om i fællesskab at udforske nogle af de fortællinger, der er om de opgaver og udfordringer, der er knyttet til den ledige stilling. Derfor skal lederen inddrage flere i udarbejdelsen af jobprofilen.

## Ansættelsesudvalget har en central rolle

Ofte er et ansættelsesudvalg sammensat af den rekvirerende leder, en tillidsrepræsentant og én til to medarbejdere. Kredsen kan, afhængigt af hvilken type stilling, det er, også udvides, så andre supplerende perspektiver inviteres ind.

Lederens opgave er at rammesætte, facilitere og styre processen, så de forskellige fortællinger om organisationen og den ledige stilling får plads. Alle stemmer skal høres og respekteres.

## Samtalen med ansøgerne

Den australske terapeut og socialrådgiver Michael White, som har været en af drivkræfterne i udviklingen af det narrative perspektiv, fremhæver, at det gælder om at sætte fokus på det erfaringsnære og konkrete fremfor det erfaringsfjerne og generelle.

Omsat til en rekrutteringssammenhæng, skal fokus være på at rammesætte og facilitere samtaler om det levede liv – med andre ord, samtaler om de konkrete erfaringer, ansøgerne har fra deres arbejdsliv og relationer.

Det er knap så interessant alene at høre ansøgere fortælle om synsninger, da de ofte forbliver generelle og erfaringsfjerne. Det der er kvalificerende for samtalen, for ansøgerne og for ansættelsesudvalget, er koblingen mellem de konkrete, levede erfaringer og ansøgerens refleksioner om dem og de betydninger, ansøgeren tillægger dem.

Det er gennem sådanne samtaler, at man kan udvikle begreber for “mavefornemmelser” og bedre vurderer om, hvorvidt en ansøger passer ind i organisationen.

### **Forbered ansøgeren**

Et centralt element i samtalen med ansøgerne handler om forberedelse. God forberedelse er at skabe klarhed om rekrutteringsprocessen og om rammerne for ansættelsessamtalen. Jo bedre ansøgeren er forberedt på, hvad der skal drøftes til samtalen, jo tydeligere og mere nuanceret et billede får ansættelsesudvalget af ansøgeren.

Utallige ansøgere har udtrykt stor tilfredshed og glæde ved den systematiske forberedelse, som narrativt rekrutteringsarbejde pålægger dem. Som en ansøger formulerede det, er det meget sjældent, at man får lejlighed til at reflektere så systematisk over sit professionelle liv.

Viden om hvilket rum, man som ansøger træder ind i, og hvilke forventninger der er knyttet dertil, giver erfaringsmæssigt langt bedre muligheder for ansøgeren for at præsentere sig. Præsenter derfor allerede i invitationen de spørgsmål, ansøgeren skal forberede sig på til ansættelsessamtalen. Det kan for eksempel være spørgsmål, der retter sig mod ansøgers motivation for at søge stillingen:

- Hvad er det i opslaget og/eller det bagvedliggende materiale, du har hæftet dig ved, og som for dig er betydningsfuldt?
- Hvad er det for intentioner og forhåbninger for dig og dit arbejdsliv, du lægger i denne stilling og som du synes du kan se muligheder for at realisere hos os?
- Hvad er det for resultater du gerne vil se af dit arbejde, hvis du bliver ansat i dette job? Hvorfor det?
- Hvilke begrundelser er det, du har givet dig selv - og måske også andre - for at skrive en ansøgning?

Ansøgerens fortællinger om evnen til at samarbejde, holdninger til eget fag, til arbejdslivet og etik er også vigtige perspektiver at tale om. Det giver ansættelsesudvalget et billede af, hvem de inviterer indenfor i organisationen. Bed derfor ansøgeren om også at forberede sig på at fortælle om begivenheder, episoder, forløb, personer eller lignende, som har været betydningsfulde eller inspirerende for ansøgers professionelle liv og virke. Spørg uddybende ind til, hvad ansøger fortæller:

- Hvad skete der, og på hvilken måde har det været inspirerende og betydningsfuld for dig og din praksis?
- Hvordan kan man se denne inspiration omsat i din hverdag?
- I den forbindelse vil vi afslutningsvis bede dig tænke over og fortælle om, hvad det er for en “rød tråd”, der binder disse begivenheder, episoder, forløb eller hændelser sammen til en samlet fortælling om dig.

Ansættelsesudvalgets opgave er at gå på opdagelse i de fortællinger, som ansøgeren præsenterer. Det handler ikke om at diskutere eller vurdere om fortællingerne er rigtige eller forkerte. Det handler tværtimod om at have en nysgerrig tilgang til og udforske fortællingerne. Her kan ansættelsesudvalget tage afsæt i følgende spørgsmål:

- Hvad var din rolle i det, du her fortæller?

- Hvad var formålet?
- Hvem var klar over dit engagement i dette?
- Hvad er historien om dit engagement i dette?
- Hvordan har du arbejdet med at omsætte den inspiration, du fortæller om her, til en praksis i din hverdag?
- For hvem er de tydelige? Hvorfor for dem?
- Du kunne have valgt så mange andre fortællinger, men har valgt netop disse fortællinger. Hvad er det for en samlet fortælling om dig, som du gerne vil præsentere os for med dit udvalg af netop disse fortællinger?

Narrativ rekruttering skaber mulighed for en samtale med ansøgeren om det, hvad der er vigtigt og betydningsfuldt, om deres intentioner for sig selv som menneske og som fagperson. Fokusér på fortællinger fra det levede liv, når I rekrutterer. Det giver mening og værdi for såvel den rekrutterende organisation, som for ansøgeren.

Artiklen er baseret på bogen "[Rekruttering - i et narrativt perspektiv](#)". Bogen udkom den 19. november 2013 på Dansk Psykologisk Forlag som den anden bog i forlagets ny bogserie "I et narrativt perspektiv".

Skulle du være blevet nysgerrig efter at høre mere om narrativt rekrutteringsarbejde eller ønsker du konsulentbistand til konkrete rekrutteringer kan Jens Henriksen kontaktes enten telefonisk på +45 6069 6833 eller via mail på [jhe@polyphonia.dk](mailto:jhe@polyphonia.dk).

## Læs mere:

Væksthuspublikationen "Find den rigtige leder" er en guide til lederrekruttering med relevante redskaber og eksempler. Find den [her](#).

[De 5 største fejl ved ansættelsessamtaler](#)

[Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale](#)

[7 råd til stillingsannoncen](#)

