

# Guide til god lederrekruttering på Københavns Universitet

- anbefalinger til god rekruttering af ledere på Københavns Universitet

## FORORD

Med KU's fælles ledelsesgrundlag 'God Ledelse på KU' er kimen lagt for at arbejde målrettet med ledelseskulturen, ledelsesstrukturen, sproget og rammerne for ledelse på KU. Det er vigtigt, hvis KU også i fremtiden vil være en attraktiv arbejdsplads og leve op til de høje forventninger vi har både på egne vegne og møder fra samfundets side.

At være en attraktiv arbejdsplads er et af KU's erklærede strategiske indsatsområder for de kommende år, og det kræver bl.a., at vi er i stand til at fastholde og tiltrække de rigtige ledere. Det stiller store krav til den måde, vi griber rekrutteringen af vore kommende ledere an på. En højt kvalificeret lederrekrutteringsproces i både de videnskabelige og administrative miljøer kan kun understøtte vores kommende leders følelse af, at "her vil jeg gerne arbejde".

Der er stor erfaring med at undersøge og vægte faglige kompetencer ved rekruttering af ledere på KU. Med udarbejdelsen af KU's fælles ledelsesgrundlag 'God Ledelse på KU', der indkredser de specifikke ledelseskompetencer, der gælder på tværs af KU og for alle KU ledere, foreligger muligheden for også at undersøge og vurdere de ledelsesmæssige kompetencer i rekrutteringen af kommende ledere til Københavns Universitet.

Denne guide samler derfor nogle få konkrete anbefalinger om god lederrekruttering på KU. Specielt hvad angår ansættelsesinterviewet, hvor der både spørges ind til faglige og ledelsesmæssige kompetencer – herunder KU's seks kernekompetencer for god ledelse – og nogle enkle men virkningsfulde værktøjer, der kan understøtte det kompetenceafdækkende interview og være med til at sikre en højt kvalificeret lederrekrutteringsproces.

HR og Organisation

Vicedirektør Niels Balslev Wendelboe, marts 2009

## INSPIRATION TIL GOD LEDERREKRUTTERING

Mange forskellige veje kan føre til god lederrekruttering. Men nogle få systematikker og overvejelser kan have afgørende betydning.

Som ansættende leder, men også som tillidsrepræsentant, medarbejder til den kommende leder, lederkollega eller HR/personalemedarbejder vil du her kunne hente inspiration.

Et godt lederrekrutteringsforløb består af nogle forbundne delprocesser, der skal håndteres professionelt. Guiden fokuserer på to af disse processer, som er *særligt* afgørende for et godt lederrekrutteringsforløb:

1. Opstil krav og ønsker - om jobanalyse og kompetenceprofil
2. Stil de rigtige spørgsmål - spørg til kompetencer

## OPSTIL KRAV OG ØNSKER

### OM JOBANALYSE OG KOMPETENCEPROFIL

#### SE MULIGHEDERNE

Forudsætningen for et godt interview er grundig forberedelse og overvejelser omkring den stilling, der skal besættes. Det er tid givet godt ud – og den er hurtigt tjent hjem igen.

En ledig stilling er en god anledning til at overveje nye muligheder: Hvilke opgaver skal løses i jobbet i fremtiden? Hvilke faglige og personlige kompetencer er der brug for om 1-2 år? Hvilken grad af erfaring og nytænkning er der brug for?

#### JOBANALYSE

At forberede sig grundigt og gøre sig tanker om den stilling der skal besættes gøres bedst i form af en jobanalyse, dvs. en systematisk afdækning af, hvilke rammer og krav der er til lederjobbet, hvad det kræver at blive betragtet som en succes i stillingen samt hvilke kerneopgaver der skal løses.

#### RAMMER

Giver den ledige stilling anledning til at gentænke stillingen og tænke i nye baner?

Hvad er stillingens referenceforhold og ledelsesmæssige råderum?

Hvilke stabs- og supportfunktioner kan lederen trække på?

Hvordan er opgaver og roller fordelt mellem lederen, leders chef og evt. kolleger/samarbejdspartnere?

Hvilke interne og eksterne samarbejdsrelationer indebærer lederjobbet?

#### RESULTATKRAV

Hvilke resultater skal lederen levere – på kort, mellemlang og lang sigt? Fx om 3, 12 og 36 måneder?

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?

Hvilke opgaver fylder tidsmæssigt hhv. mest og mindst?

Hvilke opgaver haster, og hvilke kan vente?

Jobanalysen giver ansættelses- eller indstillingsudvalget en fælles platform for at drøfte og definere den ledelsesopgave, der skal løses og den er fundamentet for at udarbejde den kompetenceprofil, ansøgere til jobbet skal matches op imod.

#### **KVALITET OG ANSVAR I ANSÆTTELSESUDVALGET/INDSTILLINGSUDVALGET**

*Rigtigt udnyttet er det en styrke, at medlemmerne af udvalget har forskellige kompetencer og perspektiver på rekrutteringen af den kommende leder. Det kan give et mere nuanceret billede af såvel stillingen som ansøgerne, men kræver klare udmeldinger omkring rammerne for arbejdet.*

- Læs 'Retningslinjer vedrørende rekruttering og ansættelse på Københavns Universitet', samt 'Ansættelsespolitik for ledere', der gælder visse lederstillinger.
- Læs 'Grundprincipper for personalepolitik'
- Klarlæg hvilken rolle ansættelsesudvalget eller indstillingsudvalget har, herunder hvordan og hvornår de indgår i processen, jf. ovenstående retningslinjer
- Klarlæg beslutningskompetence i udvalget
- Overvej, hvordan udvalget skal samarbejde og hvilke spilleregler der gælder
- Husk regler og retningslinjer, fx at udvalget har tavshedspligt

## KU'S SEKS LEDELSESKOMPETENCER

Når jobanalysen er på plads, kan der udarbejdes en egentlig kompetenceprofil. Det vil sige en begrundet og prioriteret liste over de kompetencer, der er forudsætningen for at bestride lederstillingen.

KU's fælles ledelsesgrundlag indkredser og beskriver de seks ledelseskompeterencer, uddybet i 46 tilhørende udsagn som ledere og medarbejdere mener, skal være tilstede for at KU får succes med fremtidens udfordringer – og de skal selvfølgelig også gælde KU's kommende ledere.

'Interviewguide til KU's seks Ledelseskompeterencer' er en overskuelig spørgeguide, udarbejdet med henblik på at lette arbejdet med at spørge ind til ledelseskompeterencerne under ansættelsessamtalen. Den indeholder mellem fire og seks konkrete spørgsmål til hver af de seks ledelseskompeterencer.

## KOMPETENCEPROFIL

En god måde at få hul på kompetenceprofilen er at tage udgangspunkt i KU's seks ledelseskompeterencer.

Når jobanalysen er på plads kan det således være en god idé at vurdere, hvor de seks ledelseskompeterencer kommer i spil, og hente inspiration i interviewguiden til konkrete spørgsmål til kandidaten. 'Fra jobanalyse til kompetenceprofil og spørgsmål' er et enkelt redskab, udviklet til dette formål.

Overvej på samme måde de faglige kompetencer i lederstillingen såsom økonomikendskab, forhandlingskendskab, kendskab til og håndtering af lovgivning etc. Også når det gælder kravene til konkrete færdigheder og viden er der brug for så præcist som muligt at vide, hvad der skal spørges og lyttes efter under interviewet.

Det kan være en god idé, at tænke over umiddelbare erfaringer med, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer succes i den pågældende lederstilling. Derfra er der ikke så langt til at kunne beskrive de ønskede ledelsesmæssige og faglige kompetencer.

Kompetencekravene bør som hovedregel formuleres som handlinger, der kan observeres direkte: Vi ønsker en leder, der kan sikre tydelige beslutninger. Vi ønsker en leder, der styrker eksterne relationer. En leder, der tydeligt delegerer opgaver og ansvar.

Dét er forudsætningen for, at der i interviewet kan stilles præcise og konkrete spørgsmål, som gør det muligt at vurdere, om lederkandidaten faktisk har den pågældende kompetence. Det er ikke tilstrækkeligt at efterspørge en "dynamisk" eller "dygtig" leder.

I en kompetenceprofil bør ønsker til, hvordan den kommende leder skal agere, konkretiseres. Fx:

- Vi ønsker en leder, der fastholder fokus på enhedens fremdrift
- Vi ønsker en leder, der tager initiativ til og ansvar for tværorganisatoriske aktiviteter
- Vi ønsker en leder, der tager fat i problemer i tide og får dem løst

## ANBEFALING:

- At jobanalysen 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 de lederkompetencer og de færdigheder, der ønskes hos den kommende leder
- At jobanalysen og kompetenceprofilen bruges som udgangspunkt for udarbejdelsen af stillingsopslaget.

Find værktøjerne på [www.hr.ku.dk/vejledninger/](http://www.hr.ku.dk/vejledninger/)

Læs regler og vejledninger på [www.personalepolitik.ku.dk/pph/](http://www.personalepolitik.ku.dk/pph/) og [www.ku.dk/regel/styrelsesforhold](http://www.ku.dk/regel/styrelsesforhold)

## STIL DE RIGTIGE SPØRGSMÅL

### SPØRG TIL KOMPETENCER

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

En jobanalyse og kompetenceprofil vil hjælpe med at få skabt rammerne om et mere struktureret interview, der giver et af de bedste grundlag for at vurdere, hvordan en person faktisk vil handle i konkrete situationer.

En struktureret interviewmetode indebærer:

- At de kompetencer, der er vigtige i jobbet, på forhånd er afdækket og der stilles spørgsmål, som hænger sammen med disse kompetencer
- At de enkelte ansøgere får stillet de samme spørgsmål og gennemgår den samme interviewproces
- At den enkelte ansøgers svar bliver noteret og bagefter vurderet systematisk
- At de forberedte spørgsmål er styrende for interviewet

Det væsentligste er at kunne stille de rigtige spørgsmål, komme bag om fortællingerne og derhen, hvor det kan vurderes om lederen besidder kompetencerne. Her er det altid bedre at stille såkaldte erfaringsbaserede spørgsmål såsom "hvad gjorde du, da..." end "hvad ville du gøre, hvis...".

Det er erfaringsbaserede spørgsmål til de seks ledelseskompeterer der præsenteres i 'Interviewguide til KU's seks Ledelseskompeterer'. De giver ansøgeren mulighed for at beskrive sine handlinger præcist og nuanceret. Det kan give ansættelses- eller indstillingsudvalget et bedre fælles grundlag for at vurdere kompetencerne samt mere konkret information om ansøgerens måde at handle på, end hvis der spørges hypotetisk.

### KOMPETENCERAPPORT

Som hjælp til at notere den enkelte ansøgers svar og bagefter kunne vurdere og sammenligne med andre ansøgers svar, er *Kompetencerapporten* udarbejdet.

'Kompetencerapport én kandidat' er udarbejdet, så hver enkelt ansøgers svar og eksempler kan noteres og vurderes. 'Kompetencerapport alle kandidater', kan samle alle kandidaters svar og eksempler på kompetencer, således at kandidaternes kompetencer kan holdes op imod hinanden.

### ANBEFALING:

- At I vælger et struktureret interview som metode til jobinterviewet
- At I spørger systematisk ind til de ønskede kompetencer, herunder KU's seks ledelseskompeterer
- At I spørger konkret til, hvad ansøgeren har gjort i bestemte situationer

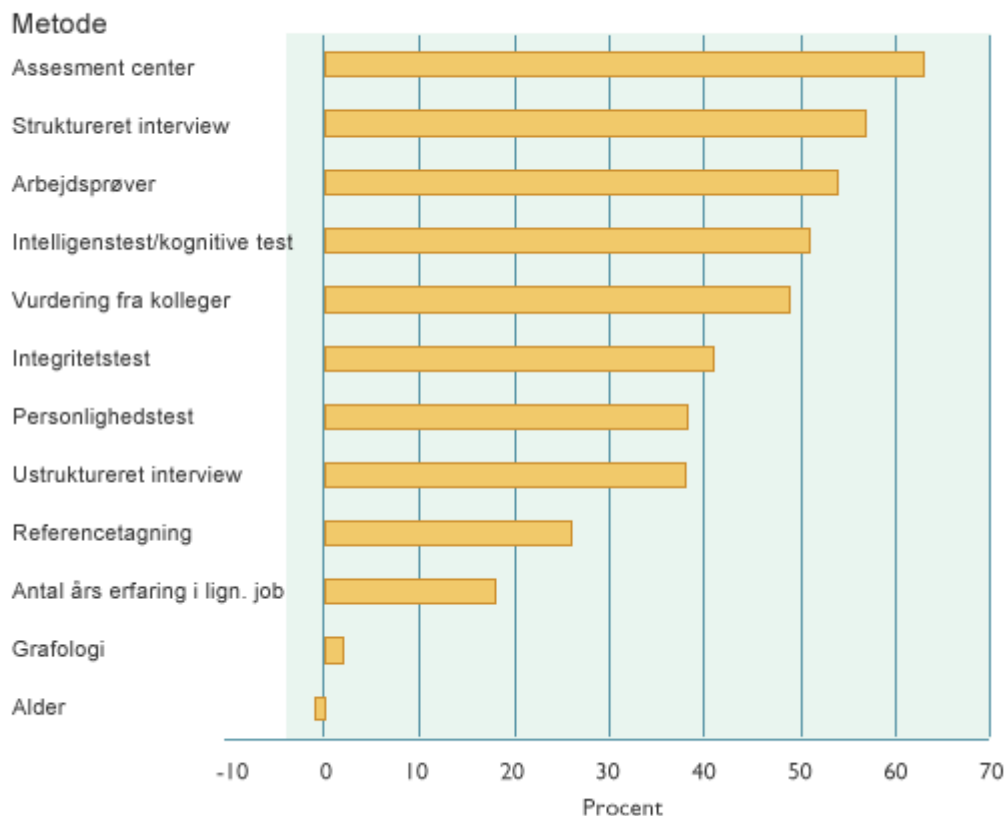
At ansøgenes svar og eksempler på kompetencer bliver noteret og bagefter kan holdes op imod hinanden

### DET GODE INTERVIEW

*En god interviewguide og definerede roller sikrer fundamentet for gode interviews*

- Hold to evt. tre interviewrunder. Selv efter grundig forberedelse er det vanskeligt at træffe et sikkert valg på baggrund af ét velstruktureret interview
- Det andet interview kan give mulighed for at bekræfte eller korrigere de indtryk, lederkandidaterne har efterladt efter første interview. Første interviewrunde eller andre begivenheder kan desuden have rokket ved den oprindelige jobanalyse eller kompetenceprofil
- Vær opmærksom på at afdække både styrker og svagheder, stil ét spørgsmål ad gangen – og giv tid til at lytte til og notere svaret
- Et struktureret interview kan sagtens foregå på en sådan måde, at ansøgeren får plads til at fortælle mere frit, så længe, der er tid til at udvalget får stillet de centrale spørgsmål, hvis lederkandidaten ikke selv kommer ind på dem.
- Sammenfat noter og lav udveksling af indtryk fra de gennemførte interview
- Hvis den rigtige kandidat ikke er fundet, så overvej nøje, om de kompromiser der indgås, er for store. Det kan være bedre at genopslå stillingen.

Forskning i rekruttering viser, 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 og dermed forudsige succes i stillingen. Søjlediagrammet viser nogle af de mest anvendte vurderingsmetoder og deres træfsikkerhed.



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: Assesment center er et testforløb med flere forskellige test og simuleringsøvelser, der er udvalgt for at kunne vurdere ansøgernes jobrelevante egenskaber. En integritetstest måler på personlighedstræk, evne til at samarbejde og følelsesmæssig stabilitet. Grafologi omhandler evnen til ud fra analyser af skriftsprog at udlede personaleegenskaber såsom målsætning, stræben og selvurdering. Kilde: Edith Kahlke og Victor Schmidt: Job og personvurdering, Børsens Forlag, 2000