

Værktøjer til udvælgelse af andre • Uddrag fra Del 1, Succesfuld ledelse

Lederens overordnede målsætning er som tidligere nævnt at skabe og levere resultater gennem andre, og den første forudsætning for, at han kan gøre det, er, at han har de rette »andre« omkring sig – de rette medarbejdere. Uden gode folk ingen gode resultater. Så simpelt er det.

Udvælgelsen af andre er en helt essentiel opgave for enhver leder – men også en krævende opgave, som mange har svært ved at håndtere.

Der er to kilder, hvorfra lederen kan finde en kandidat til et job i virksomheden – via ekstern rekruttering eller intern udvælgelse. Det anbefales, at sidstnævnte så vidt muligt prioriteres frem for ekstern rekruttering, når der er tale om job på højere (ledelses)niveauer i organisationen. Hermed signaleres det nemlig over for unge, håbefulde talenter, at der er mulighed for en lederkarriere i organisationen, hvilket bidrager til engagementet og fastholdelsen. Derudover er risikoen for at fejle betydelig mindre ved interne forfremmelser, da man har mulighed for at afprøve personen, inden beslutningen træffes og eksekveres. Ved ansættelse af en person udefra er der altid risiko for, at det går galt. Uanset hvor grundig rekrutteringen er gennemført, kan lederen reelt ikke vide, om personen falder til i virksomheden, og om han kan løfte opgaven succesfuldt. Og selvom den udvalgte er den rette til jobbet, så vil der under alle omstændigheder gå en rum tid, før han kender arbejdsgangene, kulturen, opgaverne, kollegerne etc. – et kendskab, der er afgørende for, at han kan præstere fyldestgørende.

Et forkert valg (uanset om det er en ekstern rekruttering eller en intern forfremmelse) kan/vil få katastrofale følger. Det kan sætte den enkelte funktion, team, afdeling, eller sågar hele organisationen, tilbage. Omvendt er gevinsten ved den »korrekte« udvælgelse nærmest uvurderlig for en organisation.

I dette kapitel tager vi hul på første del af lederens værktøjskasse vedrørende udvælgelse af andre. Der vil blive præsenteret en række redskaber, som kan hjælpe lederen med at varetage denne opgave.


Udvælg andre * Udvælg gennem andre * Udvælg dig selv		1.1 Udvælgelseskilder			
		Forsøber	Medarbejder	Ekstern	Internt
Ekstern rekruttering		Ja			
Internt udvælgelse			Ja		
<p>Formål og udbytte</p> <p>Værktøjet er udarbejdet, hvis du ønsker en konkret udsen om de to udvælgelsesformer, herfra du kan finde nye kandidater til dit team. Værktøjet leverer et simpelt overblik over ekstern rekruttering og intern udvælgelse samt konkrete anvisninger til, hvordan den nye måde lige anvendes frem for den anden.</p> <p>Når du har gennemgået værktøjet har du vision om mulighederne, ligesom du har haft mulighed for at notere de ting, du skal være særlig opmærksom på i forbindelse med ekstern rekruttering og intern udvælgelse.</p>		<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tænk på et forretningsområde som ikke skal løses fra start til slut. 2. Start med at sætte dig ind i, hvorfor ekstern rekruttering og intern udvælgelse hver især er egnet til. 3. Vælg dig selv og ind i gennemgangen for strategisk rekruttering idén om at rekruttere eksternt ind i bunden af organisationen og derudover udvælg og udvælke medarbejdere internt. 4. Anvend faktoren i bunden til at vurdere, om du skal kigge eksternt eller internt, når du skal finde en ny kandidat til dit team. 5. Anvend det medbragte materiale til at medbringe dine tanker, idéer, planer med værktøjet etc. 			
<p>Ekstern rekruttering, når:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der skal ansættes nye medarbejdere • Der skal bruges en ny leder, og der ikke findes en egnet kandidat i organisationen 					
<p>Intern udvælgelse, når:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der skal bruges en medarbejder og der er en egnet kandidat i organisationen, som ønsker nye/andre udfordringer • Der skal bruges en ny leder, og der er en egnet kandidat i organisationen 					
<p>Strategisk rekruttering indebærer, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dygtige medarbejdere med stort potentiale rekrutteres (eksternt) ind i bunden af organisationen • Ekstern rekruttering af ledere minimums mest muligt til fordel for interne forfremmelser af egnede kandidater 					
<p>Skal du bruge en leder eller en medarbejder?</p> <p>→ Inder der en egnet kandidat i organisationen, som ønsker jobbet?</p> <p>Ja → Intern udvælgelse</p> <p>Nej → Ekstern rekruttering</p>					
<p>Noter</p> <hr/> <hr/> <hr/>					
<p><small>Udvælgelse værktøjet © 2010 Dan Business og L&F Business, Lindhardt og Ringhof A/S • www.udvalgt.business.dk</small></p>					

Inden lederen begynder at kigge efter sin kandidat, bør han sætte sig grundigt ind i mulighederne, herunder hvilke fordele og ulemper der knytter sig til at vælge en person internt i organisationen kontra en ekstern rekruttering. Det kan være svært at beslutte, om man skal satse på en intern kandidat, eller om man er bedre stillet med en person udefra. Værktøjet **UDVÆLGESKILDER** kan imidlertid hjælpe lederen med at træffe en velovervejede beslutning.

Udvælg andre • Udvælg alle andre • Dømt af selv		1.2 Ekstern rekruttering – trin for trin			
Ekstern rekruttering Intern udvælgelse		Forløbet	Måling	Følges op	Resultat
Formål og udflytte		Anvendelse			
<p>Udvælgelse giver dig et overblik over de væsentligste trin i den eksterne rekrutteringsproces. Når du har gennemgået værktøjet, har du indgået i den generelle proces, du har sammenlignet den med rekrutteringspraksis i din organisation, og du har noteret de ting, du skal bruge særlig opmærksomhed på i din fortsættelse af rekruttering.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Noter de syv trin i rekrutteringsprocessen. 2. Noter dine erfaringer med hvert trin og vurder fornuftigt om dine erfaringer er af tilstrækkelig til at gennemføre processen professionelt (hvis ikke kan du finde hjælp i de næste syv værktøjer, der udbydes hvert trin i processen). 3. Når du har noteret dine noter til hvert trin, så tænk over, hvordan den enkelte rekrutteringsproces matcher den eksterne rekrutteringspraksis i din organisation, og hvorvidt der er brug for justeringer. 4. Du kan bruge det noterede notat til at notere andre tanker, idéer, planer med værktøjet. 			
<p>Trin i rekrutteringsprocessen</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1. Afklaring af behov på kort og lang sigt</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2. Identifikation af jobprofil</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3. Identifikation af kandidater til jobinterview</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">4. Interview</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">5. Testning og referencer</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">6. Den endelige kandidatuvaluering</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">7. Integration i virksomheden</div>		<p>Dine erfaringer med trinene</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
<p>Hvordan forløber rekrutteringsprocessen i din organisation?</p> <hr/> <hr/> <hr/>					
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

Lektorer ved Højskolen • 2020 Dan Børnson og Lilli Børum, Lindsørd og Ringhøj A/S • www.hojskolen.hojskolen.dk

Hvis lederen beslutter sig for at finde sin kandidat uden for organisationen, gør han klogt i at gøre sig umage i processen. Det særlig komplicerede ved eksterne rekrutteringer er, at udvælgelsen baseres på lederens forventninger til, hvordan personen vil klare sig i organisationen og i jobbet. Modsat interne udvælgelser har lederen ikke mulighed for at observere personens faktiske præstation i organisationen, inden han træffer beslutningen om ansættelse. Lederen bør således være ekstra grundig, når det er en ekstern kandidat, der skal rekrutteres. Værktøjet **EKSTERN REKRUTTERING – TRIN FOR TRIN** illustrerer de væsentligste trin i den eksterne rekrutteringsproces. De næste syv værktøjer, som efterfølgende bliver præsenteret, omhandler hvert trin i processen.

Udvælg andre * Udvælg kompetencer andre * Udvælg sig selv		1.3 Afdækning af behov			
Eksisterende stilling		Forståelse	Handtering	Følelses	Indretning
Formål og udførelse		Anvendelse			
<p>Vedtlæg over dig mulighed for løsninger, hvilke egenskaber og kompetencer den nye medarbejder eller leder skal besidde for at dække kort og længsigtede behov. Når du har gennemført værktøjet har du gennemført en konkret behovsafdækning med angivelse af hvilke personlige egenskaber, specialkompetencer, ledelseskompetencer eller potentiale, du skal søge efter i den forestående rekrutteringsproces.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Næst med et svar og note, hvilke egenskaber og kompetencer, der kræves i det konkrete job, som kandidaten skal besidde. 2. Vurder og noter efterfølgende hvilke egenskaber og kompetencer, der mangler i den afdeling eller det team, som personen skal indgå i. 3. Vurder og noter derefter hvilke egenskaber og kompetencer, der er brug for organisationen på lang sigt for at indfri de specifikke mål. 4. Brug notetabellen forneden til (baseret på ovenstående vurderinger) at notere, hvilke personlige og sociale egenskaber, specialkompetencer, ledelseskompetencer eller potentiale, som kandidaten skal besidde. 5. Noter evt. andre kvalifikationer, som kandidaten skal have i lighed "andre", der ligeledes kan anvendes til andre funktioner, advar, påføres med værktøjet etc. 			
Kort- og længsigtede behov					
<p> Hvilke egenskaber og kompetencer kræves i jobbet?</p>		_____			
<p> Hvilke egenskaber og kompetencer mangler i teamet/afdelingen?</p>		_____			
<p> Hvilke kompetencer (specialist/ ledelse) har organisationen brug for på lang sigt for at indfri sine mål?</p>		_____			
Hvad skal kandidaten besidde for at indfri ovenstående behov?		_____			
Personlige og sociale egenskaber		_____			
Specialkompetencer		_____			
Ledelseskompetencer eller potentiale		_____			
Andre		_____			
Andre noter		_____			
_____		_____			
_____		_____			

Koltronen værktøjskasse © 2002 Dan Borum og Lilli Booms, Lindhult og Hinghuf AB • www.koltronen.dk/booms/kv

Ledere, der med ovenstående oversigtsværktøj føler sig fuldt fortrolige med rekrutteringsopgaven, kan med sindsro springe over de næste syv værktøjer, da de hver især omhandler/uddyber de enkelte trin i processen. Som det fremgår af oversigten, består den første opgave i at afdække, ikke blot rekrutteringsbehovet nu og her, men også hvilke kompetencer der forventes at være brug for på længere sigt. Hvis lederen ikke allerede har en potentiel efterfølger i sit team, kan det eksempelvis være en god ide at søge efter en kandidat, som ud over at kunne udfylde det aktuelle job også vurderes at have lederpotentiale. Værktøjet **AFDÆKNING AF BEHOV** er velegnet til at gennemføre den nødvendige behovsafdækning indledningsvist i rekrutteringsprocessen.

Udvalgte andre * (se evt. gennemsnit i de sidste 3 år)		1.4 Udarbejdelse af jobopslag			
Eksamen i skrivning		Forslag	Modtagelse	Feedback	Ansættelse
Lærers udtalelse		5			
Færdighed og udbytte		Arbejdelse			
<p>Udvalgte elementer de faglige elementer, som et jobopslag skal indeholde. Når du har gennemført værktøjet, har du kendskab til de vigtige elementer i et jobopslag, ligesom du har haft mulighed for at formulere dit eget opslag eller blot at notere vilkår, hvis du foreskæder et skema for jobopslagets indhold.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Læs de vigtige elementer i jobopslaget et af gangen. 2. For hvert element skriv de din udbetragtning eller vilkår i notefelter til højre. 3. Rediger dit endelig jobopslag efterfølgende baseret på dine noteringer i værktøjet. 			
Vigtige elementer i opslaget		Dine noter til opslaget			
<p>Kald jobbet et relevantt navn som medfører det væger i markedet og som afspejler jobets indhold</p>		_____			
<p>Præciser hvilke arbejdsopgaver, der følger i jobbet – de typiske og særskilte af opgaver</p>		_____			
<p>Præciser hvilke faglige kompetencer, der ønskes</p>		_____			
<p>Præciser hvilke personlige egenskaber, der ønskes</p>		_____			
<p>Præciser muligheder for uddannelse og karriere i organisationen</p>		_____			
<p>Giv evt. en indikation af lønspækket (frosst løn, bonus, pension etc.)</p>		_____			
<p>Er der andre betingelser af væsentlighed</p>		_____			
<p>Med praktisk info: Kontaktperson, ansættelsestidspunkt, den videre proces og lign.</p>		_____			
Andre noter		_____			
_____		_____			
_____		_____			

Udvalgte værktøjer © 2002 Dan Børnson og Lilli Boomsen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboomsen.dk

Når lederen har et klart billede af kort- og langsigtede behov, som skal dækkes med den nye medarbejder, består opgaven i at udarbejde et jobopslag, som tiltrækker de rette kandidater til jobbet. Forskellen på et godt og et dårligt jobopslag er enorm, og lederen skal derfor gøre sig umage med at skrive en inspirerende tekst, der henvender sig til den rigtige profil. Jobopslaget skal tiltrække de mest egnede kandidaters opmærksomhed, og det gør det bedst ved at give et fyldestgørende indblik i organisationen, teamet og naturligvis jobbet. Derudover skal det i opslaget klart fremgå, hvilke krav der er til uddannelse, personlige og faglige kompetencer, ligesom det skal fremgå, hvad kandidaten tilbydes, hvis han får jobbet. Værktøjet **UDARBEJDELSE Af JOBOPSLAG** giver inspiration til denne opgave.

Udvælg andre • Leverer job andre • Dækket job selv					
1.5 Udvælgelse af kandidater til interview					
Eksamen i rekruttering Intervjuerudvælgelse		Forside	Medarbejder	Funktionær	Bestyrelse
Formål og udbytte Udvælgelse giver dig mulighed for standardiseret udvælgelse af kandidater til første jobinterview. Det leverer konkrete forslag til såvel objektive som subjektive sorteringskriterier. Når du har gennemgået værktøjet, har du vision om overenskomst, ligesom du har mulighed for kombinerede interviews, du vil anvende i udvælgelsesprocessen.		Anvendelse 1. Læs de fem trin som beskrevet illustreret, herunder forslagene til objektive og subjektive sorteringskriterier. 2. Hvis der er et mindre antal ansøgninger til jobbet, kan det vise sig nødvendigt at placere på de objektive sorteringskriterier eller fælle af værktøjet (det kan være i praksis). 3. Nødvendigt i værktøjet de objektive og subjektive sorteringskriterier, du vil anvende. 4. Det anbefales, at du tager højde for de kort- og langsigtede behov, som kan identificeres i værktøjet "TILBEHØV OG BEHOV". 5. Inviter de kandidater til første jobinterview, som "passerer" de objektive kriterier, og som klarer sig bedst på de subjektive (etter din bedste vurdering).			
Modtagne ansøgninger Objektive sorteringskriterier, fx: <ul style="list-style-type: none"> • Længerevarende uddannelse • Min. gennemsnitlig opsamlingsresultat • Min. fem års erhvervs erfaring • Min. et tidligere job indenfor samme branche Subjektive sorteringskriterier, fx: <ul style="list-style-type: none"> • Skarphed og kreativitet i ansøgningen • Fremtidsede personlige egenskaber og tidlige kompetencer i ansøgningen • Arbejdsmiljø fra tidligere arbejdspladser • Frivilligt arbejde og hobbyer Inviterede til 1. jobinterview					
Dine objektive sorteringskriterier 1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____		Dine subjektive sorteringskriterier 1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____			
Andre noter _____ _____ _____					

Når jobbet er slået op, vil virksomheden modtage et større eller mindre antal ansøgninger – afhængigt af hvor eftertragtet jobbet er, og hvor godt jobopslaget er skrevet. Mange ledere finder den første screening af ansøgninger trættende. Det er imidlertid en central opgave, da det kan spare lederen for megen tid at udvælge den rigtige håndfuld kandidater fra starten. En forkert udvælgelse har kedelige konsekvenser. I bedste fald fører det til, at lederen må starte forfra med rekrutteringen, og i værste fald at han ansætter en forkert medarbejder, som ikke lever op til forventningerne, og som fejler i jobbet. For at lette opgaven og sikre konsistens og kvalitet i udvælgelsen bør lederen sætte nogle objektive udvælgelseskriterier at sortere ud fra – fx uddannelsesmæssig baggrund, antal års erfaring fra lignende stillinger eller andet. Værktøjet **UDVÆLGELSE AF KANDIDATER TIL INTERVIEW** leverer en ramme og en proces til denne opgave.

Udvælg andre * Hver gang gennemgør du udvalgte sig selv		1.6 Jobinterview			
Eksamen (strukturering)		Forside	Middeltag	Fuldtag	Indlagt
Intens udvælgelse		SI			
Formål og udflytelse Støttilgjet bevarer inspirationen til jobinterviewet. Det gennemfører du vigtigste ting, som du skal huske i forbindelse med afslutningen af interviewet, under interviewet, og når det skal afsluttes. Derudover indeholder værktøjet nogle eksempler på interviewspørgsmål som du kan lade dig inspirere af i processen. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om overordnede og forberedt dit forordnede jobinterview med relevante tekniske løsninger på interviewet i værktøjet.		Arbejdelse 1. Læs grundlæggende om interviewet fra i jobinterviewet – åbning, interview og afslutning. Tænk selv yderligere punkter efter behov. 2. Brug notatet "Forberedelse af interviewet" til at notere de ting du skal huske i forbindelse med dit forordnede interview. 3. Læs eksemplerne på interviewspørgsmål og marker dem, du tror du vil bruge i interviewet. Læg selv yderligere spørgsmål efter behov. 4. Hvis du vælger at modtage selv værktøjet til jobinterviewet kan du anvende "Noter under interviewet" til at medbringe tekniske løsninger i interviewet.			
Interviewprocessen og opmærksomhedspunkter					
1. Åbning <ul style="list-style-type: none"> • Byd kandidaten velkommen og tak for anmodningen • Præsenter dig selv og forklar at skabe en afslappet stemning (smil tale) • Fortæl kandidaten hvordan du vil løse interviewet en. 		2. Interview <ul style="list-style-type: none"> • Fortæl kort om jobbet og hvorfor kandidaten er udflygt til interviewet. • Vær præcis i dine spørgsmål. • Vær åben og nysgerrig. • Sted om eksempler, når kandidaten selv foreslår ændringer om sig selv. 		3. Afslutning <ul style="list-style-type: none"> • Tak kandidaten for hans deltagelse i interviewet • Fortæl kandidaten hvad du identificerede af styrker og udfordringer under interviewet • Fortæl om den videre udvælgelsesproces. 	
Eksempler på interviewspørgsmål 1) Fortæl om tre styrker ved dig selv – giv eksempler på situationer, hvor de kom til udnytt. 2) Fortæl om tre svagheder ved dig selv – giv eksempler på situationer, hvor de kom til udnytt. 3) Hvorfor har du søgt jobbet? 4) Hvordan vil din tidligere chef beskrive dig? 5) Hvordan vil dine tidligere kolleger beskrive dig? 6) Fortæl mig om en udfordring, du har været ude over for, og hvordan du håndterede den. 7) Hvilke kompetencer vil hjælpe dig til at få succes i dette job? 8) Hvad tror du bliver den største udfordring i jobbet? 9) Hvad skal der til for at du får succes i dette job? 10) Hvor er du i din karriere om 2, 5 og 10 år?					
Forberedelse af interviewet _____ _____ _____			Noter under interviewet _____ _____ _____		
Andre noter _____ _____ _____					

Lektorer ved Højskolen © 2002 Don Berenson og Lilli Boerman, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboerman.dk

Efter udvælgelsen af kandidater følger selve jobinterviewet, hvilket er udfordrende for mange ledere. Det er vigtigt, at interviewet gennemføres på en sådan måde, at lederen får et dækkende og retvisende billede af kandidaternes personlige egenskaber og faglige kompetencer. Det er derfor vigtigt at stille åbne og konkrete spørgsmål, både til kandidatens erfaring og hans professionelle og personlige kvaliteter (og mangel på samme). Derudover er det vigtigt, at kandidaten får en solid indsigt i virksomheden, dens værdier, det team, han skal indgå i, og naturligvis det job, han skal varetage. Det er som sagt udfordrende at gennemføre et godt jobinterview, men jo flere af slagsen lederen foretager, jo bedre og mere naturlig vil han opleve rollen som interviewer. Indtil opgaven sidder på ryggraden, kan værktøjet **JOBINTERVIEW** være en hjælp.

Udvælgte andre *		1.7 Testning og referencetjek			
Eksist. rekruttering		Forløbet	Midtvejs	Finalisering	Isættelse
Intens udvalgte		✓	✓		
Formål og udbytte Væktige værdier for både udvælgte og ansættelse af referencetjek. Det lover de væsentlige opmærksomhedspunkter vedr. brug af test i forbindelse med rekruttering. Når du har gennemført værktøjet, har du viden om væsentlige faktorer der har indvirket på dig, du skal/vil være særlig opmærksom på i forbindelse med testning og referencetjek.		Arbejdelse 1. I hvilken information du kan få ved at anvende omkredset, personlighed- og præferencetest samt referencetjek. 2. Set dig ind i de vigtige opmærksomhedspunkter vedr. brug af tests og nævne forløbet og hvordan du vil bruge dem. 3. Læg de opstillede spørgsmål på spørgsmålstil dine referencer og/eller notér dig på nærliggende spørgsmål, du vil anvende. Brug ligeledes skitse materiale til at nedskrive andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc.			
Omkredset Giver information om: • Målemetode. • Intelligens. • Hurtighed og præcision. • I hvor høj grad det er et effektivt problem løsnings-		Personlighed- og præferencetest Giver information om: • Hvor du er mest effektiv personlig. • Hvilke rammer og ledelsesstil personerne trives bedst med. • Personlige karaktertræk. • Egnethed til individuelt arbejde kontra teamarbejde. • Så meget mere...		Referencetjek Giver information om: • Tællede kvaliteter. • Hvordan personen har klaret sig i tidligere job. • Referencer som kan kontaktes med uforvarende spørgsmål.	
Opmærksomhedspunkter vedr. tests: • Jo højere resultat på omkredset, jo bedre. • For hvert element i personlighed- og præferencetesten vurderes om det er godt, dårligt eller neutralt (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Eksempler på spørgsmål til referencetjek: • Hvordan har du arbejdet sammen med personen? • Hvad var dit forhold til personen – var du kollega, leder eller andet? • Hvad var personens styrke i jobbet (gør eksempler)? • Hvad var personens største udfordringer i jobbet (gør eksempler)? • Hvorfor stoppede personen i virksomheden? • Hvad skal jeg være opmærksom på når jeg taler med personen? • Hvilke rammer er vigtige (ledelsesstil) for personen?		Hvornår og hvordan vil du bruge tests og referencetjek? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
Andre noter <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

Læstingsværktøjet © 2012 Dan Borison og Lilli Borison, Lindhult og Ringhult AB • www.talenta.com

Jobinterviewet er i sig selv en effektiv måde at afprøve en kandidats egnethed til et givent job. Men interviewet kan med fordel suppleres dels med en problemløsnings- eller omtanketest og dels med en personligheds- og præferencetest. Sådanne test kan hjælpe til at af- eller bekræfte hypoteser om kandidaten, ligesom de kan danne grundlag for relevante spørgsmål under interviewet. Endelig må man ikke undervurdere reel viden om, hvordan kandidaten faktisk har klaret sig i tidligere stillinger, hvorfor det er vigtigt, at lederen tager sig tid til at kontakte tidligere arbejdsgivere eller andre relevante referencer. Værktøjet **TESTNING OG REFERENCETJEK** er udviklet med det formål at hjælpe lederen gennem dette trin i rekrutteringsprocessen.

Udvælg andre * Lovet på andre * Deltag i job		1.8 Den endelige kandidatudvælgelse																					
Eksport / Importering / Import / Eksport		Forside	Arbejdsgang	Feedback	Indstilling																		
<p>Formål og udbytte</p> <p>Værktøjet giver dig mulighed for at foretage en endelig sammenligning af de bedste eggede kandidater på områder, som er vigtige for jobbet og som de enkelte kandidater er blevet vurderet og udvalgt på gennem rekrutteringsprocessen. Når du har gennemført værktøjet, har du mulighed for at vælge kandidater på de centrale områder, ligesom du kan prioritere dem efter, hvor opmærksomhed de er til jobbet.</p>		<p>Arbejdsgang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Næstkomende arbejder på hver enkelt kandidat, der rangeres på en skala fra 1-10 på hver af de specifikke områder (ansøgningen, personlige og sociale egenskaber, faglige kompetencer, jobinterviewet, test og referencer/job). 2. Begrund rangeringen for hver enkelt kandidat så konkret og præcist, som du kan. 3. Etableres fremmede baggrund rangeringerne for de tre bedste kandidater sammen, og du får nu et overblik over de mest egnede til jobbet. 4. Brug det nødvendige notat til at forberede kommunikationen til kandidaterne - både dem, der travlhed og søgningen, som får jobbet. 																					
<p>Kandidatens navn: _____</p> <p>Andet relevant: _____</p>		<p>Ansøgningen</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 / 8 9 10</p> <p>Begrund rangeringen: _____</p>																					
<p>Personlige egenskaber</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 / 8 9 10</p> <p>Begrund rangeringen: _____</p>		<p>Faglige kompetencer</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 / 8 9 10</p> <p>Begrund rangeringen: _____</p>																					
<p>Jobinterviewet</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Begrund rangeringen: _____</p>		<p>Test og referencer</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Begrund rangeringen: _____</p>																					
<p>Prioritering</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Score</th> <th>Navn</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1)</td><td>:</td><td>:</td></tr> <tr><td>2)</td><td>:</td><td>:</td></tr> <tr><td>3)</td><td>:</td><td>:</td></tr> <tr><td>4)</td><td>:</td><td>:</td></tr> <tr><td>5)</td><td>:</td><td>:</td></tr> </tbody> </table> <p>Andre noter: _____</p>		#	Score	Navn	1)	:	:	2)	:	:	3)	:	:	4)	:	:	5)	:	:	<p>Kommunikation til kandidaterne</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
#	Score	Navn																					
1)	:	:																					
2)	:	:																					
3)	:	:																					
4)	:	:																					
5)	:	:																					

Kandidaternes CV og ansøgning samt resultatet af jobinterviewet og eventuelle test og referencetjek er det samlede grundlag, som den endelige kandidat skal vælges ud fra. Ofte vil lederen have to-tre potentielle kandidater, og det kan være svært at træffe den endelige beslutning om, hvem der skal have jobbet. Værktøjet **DEN ENDELIGE KANDIDATUDVÆLGELSE** kan hjælpe med at skabe system i denne opgave.

Udvælgelse andre • Ekstern rekruttering • Datablad 1.10 Forudsætninger for intern udvælgelse

Ekstern rekruttering	Forudsætte	Handlings	Evaluering	Intervenering
Intern udvælgelse	2			

Formål og udflyt:
 Værktøjet giver dig et overblik over vigtige forudsætninger og opmærksomhedspunkter i forbindelse med intern udvælgelse af kandidater til nye udfordringer i virksomheden. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om omstændigheder, ligesom du har noteret de ting, du skal holde øje med og være opmærksom på i forbindelse med intern udvælgelse.

Ansvarsbeholdning:
 1. Studer de tre forudsætninger:
 a. At personens præstation i nuværende job og (eventuel) potentiale for det nye job hænger tæt sammen med sandsynligheden for, at personen faktisk opnår succes i det nye job.
 b. At et nyt job eller nye opgaver indebærer specielle krav som betyder, at personens præstationer vil falde i usædvanlig grad, indtil han har tilpasset sig de nye kompetencer.
 c. At du som nævnte leder kan gøre meget for at hjælpe personen i tilpasningen af de nye kompetencer ved at forberede ham grundigt inden formidlingen, evaluere under omstillingen og intervenere på de udfordringer, som står sig i processen.
 2. Ring det nærværende materiale til et nærliggende kompetencecenter til værktøjet, ring du skal huske, idet, planer med værktøjet osv.

Forudsætning #1: Udvalget baseres på præstation og potentiale

Præstation
Hvor godt præster personen i sit nuværende job?

Potentiale
Hvor godt forventes personen at kunne præstere i det kommende job?

Sandsynlighed for succes i det nye job

Forudsætning #2: Nyt job – øgede krav – midlertidigt præstationsfald

Forudsætning #3: Succesen afhænger af ledelsestøtten

Forberedelse

... på de kommende opgaver inden forførelsen gennemføres

Evaluering

... på fremgang og udfordringer i tilpasningen af de nye kompetencer

Intervenering

... på udfordringer observeret i omstillingen til de nye krav

Noter

Udvalgte værktøjer © 2002 Dan Berntsen og Lilli Børgesen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.lindhardtboergesen.dk
 Kilde: Dan Berntsen, Følgeløbet

Ved intern udvælgelse er lederens målsætning principielt den samme som ved ekstern rekruttering – nemlig at finde den bedst egnede kandidat til et givent job. I dette tilfælde søger han blot i organisationens eksisterende talentpulje. Og den udvælgelse bør baseres på personens præstation og potentiale, dvs. hvor godt vedkommende gør det i sit nuværende job, og hvor godt han forventes at kunne gøre det i det nye job. Værktøjet **FORUDSÆTNINGER FOR INTERN UDVÆLGELSE** illustrerer de elementer, som lederen skal være særlig opmærksom på i den interne udvælgelsesproces.

Udvælg andre * (se evt. gennem andre * 00000) og skriv 1.11 Præstationsevaluering

Elevens (forhørende) lærers udtalelse	Forside	Middeltal	Fællesting	Bæreting
		2		

Formål og udflyt

Værktøjet giver dig mulighed for at gennemføre en systematisk præstations-evaluering af en ansat (medarbejder eller leder). Når du har gennemgået værktøjet for at forstå de forskellige indikatorer af KPI'er og mål i forhold til evaluering af medarbejdernes præstationer, du har angivet hvilke indikatorer resultaterne på, som du har brug for i perioden, og læst det herpå har du foretaget en samlet evaluering af vedkommendes præstationer i perioden.

Arbejdshjælp

1. Gennemlæs de opstillede eksempler på KPI'er og mål, som nogle af disse kan anvendes på din arbejdsplads.
2. Indtjener i den øverste tabel hvilke KPI'er og mål, personen skal realisere for at udføre jobbet, og ligeså hvilke mål han faktisk har nået i perioden (resultat). (Det er vigtigt at KPI'erne sættes i forbindelse med målbare og kvantificerbare resultater, hvis det er muligt, som et kvantificerbart resultat).
3. Gennemlæs den samlede præstationsevaluering (på 1-9 skalaen) der både tager højde for evalueringen af de enkelte KPI'er og dine generelle observationer af personens præstationer.
4. Begrund evalueringen og bekræft, hvad der skal forbedres i næste periode.
5. Giv personen feedback på din evaluering af hans præstation. Anvend evt. værktøjet "111311A.3" til denne del.

Eksempler på præstations-indikatorer (KPI'er)

KPI'er	Mål	Resultat
<ul style="list-style-type: none"> • Indtænde KPI'er: I et sæt af økonomiske indikatorer og budgetter • Kundetilfredshed: I et tilfredshed og feedback af kunder. • Ledelses KPI'er: Fx kommunikation, motivation blandt medarbejdere, ledelse, coaching og feedback. • Sociale KPI'er: Fx samarbejdsindsats og relationsniveau i organisationen. • I arbejdshjælp KPI'er: I et sæt af projekter, design, produktudvikling eller andet. 	a. Min. 50 opkald pr. dag b. Min. 10 kundetilfredsundersøgelser c. Min. 1 salg af produkt x	a. 30 opkald i ugen pr. dag b. 11 kundetilfredsundersøgelser c. 1 salg af produkt x i ugen
1	a. b. c.	a. b. c.
7	a. b. c.	a. b. c.
3	a. b. c.	a. b. c.

Samlet præstationsvurdering

Ultrækkelig præstation	Fyldestgørende præstation	Excellent præstation
1 2 3	4 5 6	7 8 9
Begrundelser for evalueringen		Hvad skal forbedres i næste periode?

Andre noter

Lærebogen varhøjdepunkt © 2010 Dan Berntsen og Lilli Berntsen, Linnéuniversitetet i Halmstad • www.linnuniv.se/berntsen
Klub: Dan Berntsen, Fællesting

Som det fremgår af forrige værktøj, er det afgørende i forbindelse med intern udvælgelse, at kandidatens aktuelle præstationsniveau tages med i betragtning. Hvis ikke vedkommende præsterer fyldestgørende i sit nuværende job, er det tvivlsomt, at han vil præstere i en stilling af øget kompleksitet, og som rummer endnu flere udfordringer. Værktøjet **PRÆSTATIONSEVALUERING** kan bruges til at evaluere præstationer på alle niveauer i organisationen.

Udvælg andre * (eventuelt anden anden * Udvælg og skriv)		1.12 Potentialevurdering											
Eksistens (strukturering)		Forsøge	Handlings	Færdig	Udført								
Formål og udførelse		2											
<p>Udvælg personer, som er relevante i forhold til de forskellige kompetenceformer, som personen kan have, og hvilke ting du selv skal være opmærksom på i lønforholdene og arbejdet med potentiale. Når du har gennemført vurderingen, har du viden om menneskene, ligesom du har personligt en vurdering af deres aktuelle potentiale baseret på dine observationer, og du har afprøvet og vedkommet kompetencer.</p>		<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sammenlign personerne under "potentialeformer" og "opmærksomhedspunkter" og relater informationen til personen, hvis potentiale du skal vurdere. 2. Vurder den mest potentielle person på en skala fra 1-9 baseret på din viden om de forskellige kompetenceformer, de vigtige opmærksomhedspunkter samt dine observationer og afprøvet og vedkommet kompetencer i perioden. 3. Baseret på din vurdering af personens potentiale vil du kan, og indiker, hvad du ønsker at se mere af fra personen i næste periode. 											
<p>Potentialeformer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I forhold til: Personen har potentiale til at udføre sine opgaver endnu bedre • Udvidelse: Personen har potentiale til at varetage mere komplekse opgaver. • Omstilling: Personen har potentiale til at udføre opgaver på næste ledelsesniveau. <p>Opmærksomhedspunkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personen skal præstere godt på sine aktuelle opgaver, før udvidelsepotentiale kommer på tale. • Personen skal præstere godt på komplekse opgaver på sit nuværende niveau før omstillingspotentiale kommer på tale. • I forbindelse med vurdering af omstillingspotentiale kræves, at personen er afprøvet på opgaver, der ligger på næste ledelsesniveau (dvs. sin chef's opgaver). 													
<p>Potentialevurdering</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kompetencer på nuværende niveau</td> <td style="width: 50%;">Kompetencer på næste niveau</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Sæt ,, hvor personen er på positionen (0 er et maksimalt omstillingspotentiale)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 →</td> </tr> <tr> <td>Begrebsfor for vurderingen</td> <td>Hvad skal fokus være i næste periode?</td> </tr> </table>						Kompetencer på nuværende niveau	Kompetencer på næste niveau	Sæt ,, hvor personen er på positionen (0 er et maksimalt omstillingspotentiale)		← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 →		Begrebsfor for vurderingen	Hvad skal fokus være i næste periode?
Kompetencer på nuværende niveau	Kompetencer på næste niveau												
Sæt ,, hvor personen er på positionen (0 er et maksimalt omstillingspotentiale)													
← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 →													
Begrebsfor for vurderingen	Hvad skal fokus være i næste periode?												
<p>Tre eksempler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis du vurderer, at medarbejderen har stort potentiale for at forbedre håndteringen af sine nuværende opgaver, giver du ham scoren 8. • Hvis medarbejderen allerede præsterer godt på sine nuværende opgaver, og hvis han er en med stor indsigt, når medarbejderen løser sine opgaver, og hvis medarbejderen har et stort potentiale for at løse opgaver af større kompleksitet (også stadig på hans niveau i organisationen), giver du ham scoren 5. • Hvis medarbejderen præsterer godt på komplekse opgaver på sit nuværende niveau og tilmed viser interesse og måske også potentiale for opgaver på næste ledelsesniveau, giver du ham scoren 2 og fokuserer i kommende periode på at få et klarere indblik i hans reelle potentiale for at blive forfremmet i organisationen. 													
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/>													

Ledelsens værktøjskasse © 2012 Danmarks og Løft Børns, Lørdag og Hørluf A/S • www.loeffen.dk/bornsvaerktojskasse
 Kilde: Danmarks Børns og Løft Børns, Lørdag og Hørluf A/S

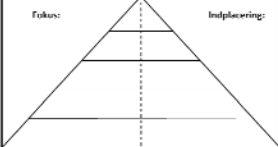
Ud over evaluering af den aktuelle præstation forudsætter en ordentlig intern udvælgelse, at personens potentiale vurderes. Potentiale skal forstås som det arbejde, vedkommende kan håndtere i fremtiden baseret på summen af den viden og erfaring samt de færdigheder, som vedkommende har erhvervet i processen derhen. Ud over at kunne have omstillingspotentiale (dvs. at kunne varetage et job på højere ledelsesniveau) kan personen godt have forbedringspotentiale (kunne varetage sine nuværende opgaver endnu bedre) eller udvidelsespotentiale (kunne varetage opgaver af større kompleksitet i sit nuværende job). En nuanceret potentialevurdering er vigtig for ikke at forfremme nogen til fiasko (dvs. et job, de ikke magter). Værktøjet **POTENTIALEVURDERING** kan anvendes til dette formål.

Udvælg andre * (hvert andet år) * Udvikl dig selv		1.13 Efterfølgerplanlægning			
Eksist. efterfølger		Forsøge	Handtere	Forberede	Erstatte
<p>Formål og udflytte</p> <p>Udvælgelse af personer som strukturer til efterfølgerplanlægning baseret på en systematisk præstationsvurdering og vurdering af personens potentiale. Når du har gennemført værktøjet, har du formået dig selv til at identificere potentielle til at enten at identificere nye muligheder og/eller andre ledere, til at gøre sig i kast med andre mere udfordrende opgaver i et mere ansvarligt job, eller hans potentiale for at håndtere opgaver på næste ledelsesniveau (i et job). Med gennemgang af dette værktøj har du ligeledes angivet hvilke videre kvalifikations tiltag, personen har brug for, for på sigt at kunne komme i betragtning som din efterfølger.</p>		<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Udvælg de/et person(er) i matriklen, som du sandsynligvis vurderer har potentiale som din efterfølger. 2. Det er vigtigt at kategoriseringen tager udgangspunkt i personens aktuelle præstation og potentiale. Anvend evt. værktøjet "MULIGHEDEN VÆKST BANE", og "POTENTIALEVURDERING" til at få et retvisende billede af det. 3. Baggrundkategoriseringen af den enkelte person i matriklen ud fra dets relevans og afværgelse af vedkommendes kompetencer i perioden. 4. Forståelse af betydningen af de kvalifikations tiltag, der kan kvalificere personen yderligere som efterfølger til dit job eller et tilsvarende job på dit niveau i organisationen. 			
<p>Kategorisering af efterfølgers præstation og potentiale:</p>					
<p>Baggrund kategoriseringen: _____</p> <p>Andre noter: _____</p>					

Hvis alle ledere arbejder løbende med præstationsevaluering og vurdering af potentiale, muliggøres en systematisk udvikling af medarbejder- og lederkompetencer på alle niveauer i organisationen. Det betyder, at alle er under konstant udvikling, og at der hele tiden er kvalificerede afløsere klar til at tage over, hvis personer i mere udfordrende job eller i positioner på højere ledelsesniveauer skulle flytte til andre stillinger i eller uden for virksomheden. Det kan lyde omfattende og krævende, men med værktøjet **EFTERFØLGERPLANLÆGNING** har den enkelte leder et solidt og enkelt grundlag at udvælge og udvikle potentielle efterfølgere ud fra.

Udvælg andre * (se evt. gennem andre * Udvælg dig selv)		1.14 Forberedelse til nyt job			
Eksist. forberedelse Intern udvælgelse		Forløb	Handl. forberedelse	Forberedelse	Indv. forberedelse
<p>Formål og udflytte</p> <p>Med dette værktøj har du mulighed for at forberede medarbejderen på hvilke nye kompetencer, han skal tilegne sig for at kunne håndtere det forestående job, for at evaluere personen i omstillingsprocessen, og for at intervenere på de områder hvor han har brug for hjælp. Når du har gennemført værktøjet, har du gjort dig tanker om overordnede og nødvendige relevante noter på hvor og de tre områder: forberedelse, evaluering og intervention.</p>		<p>Arbejdshjælp</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vælg med et overblik, hvad medarbejderen kommer til at gøre i det nye job. Herunder hvilke kompetencer der kræves og hvad de gamle forløb er i omstillingsprocessen. 2. Angiv så præcist som muligt hvilke områder der, ud fra vurderinger og forberedelse, medarbejderen skal tilegne sig for at lykkes i det nye job. 3. Evaluer efter forberedelse løbende, hvordan medarbejderen klarer sig i omstillingen og i tilknytningen af de nye kompetencer. 4. Indfør afslutningsvis hvordan du agter at hjælpe medarbejderen i det nye job via systematisk intervention på de områder, hvor han har brug for hjælp. 			
<p>Forberedelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad kræves i det nye job? • Hvilke kompetencer skal tilegnes? • Hvad er de mest udfordrende kompetencer? <p>Arbejdshjælp Hvordan skal medarbejderen forberedes på jobbet?</p> <p>Udfordringer De udfordringer, personen skal bruge sig på?</p> <p>Færdigheder Hvilke kompetencer skal man have for at gøre det?</p>		<p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan forløber omstillingen? • Hvilke kompetencer er tilknyttet? • Hvilke kompetencer skal udvikles yderligere? <p>Intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kan du hjælpe personen nu i forbindelse, feedback og coaching, støtte og vejledning på udfordringsområder osv. 			
<p>Andre noter</p>					

For at undgå, at interne udvælgelser slår fejl, er det vigtigt, at personen forberedes grundigt, inden han flyttes til andet job. Han skal vide så detaljeret som muligt, hvilke krav der er i det nye job, hvilke kompetencer han skal tilegne sig, hvad han skal aflære fra sit nuværende job etc. Som det fremgår af værktøjet **FORBEREDELSE TIL NYT JOB**, indebærer en grundig forberedelse desuden, at lederen løbende evaluerer medarbejderens fremgang og intervenserer i forhold til de udfordringer, som vedkommende møder i omstillingen til de nye krav.

Udvælg andre * (eventuelt anden * Udvælg og selv)		1.15 Rolleafklaring			
Eksist. (strukturering)		Forsøge	Handlings	Færdig	Ikke
Løst (strukturering)					
<p>Føremål og udflyt:</p> <p>Væktigt gælder det muligt at gennemføre en systematisk dialog med medarbejderen om kravene i det kommende job, og herunder hvordan hans nye roller adskiller sig fra den nuværende. Når du har gennemført værktøjet, har du haft en dialog med personen om hans rolle og fokus i det nuværende job, hvordan det adskiller sig fra rollen over og under i organisationen, og hvordan det adskiller sig fra rollen i det kommende job. Det er vigtigt at sikre, at personen er klar over, at det er hans rolle at gøre mere af eller mindre af i det kommende job.</p>		<p>Arbejdelse:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Noter de forskellige (bedste-)løsninger i den organisation i hovedet fremover. 2. Diskuter med personen hvilket niveau, han vil befinde sig på og hvilket niveau, han er på ved til samt hvilke grundlæggende forskelle, der er på de to niveauer, herunder: <ul style="list-style-type: none"> a. Hvad bliver helt nyt i det kommende job? b. Hvad skal han til at gøre mere af? c. Hvad skal han gøre mindre af eller helt stoppe med? 3. Diskuter elementer, hvad der kendetegner det niveau, som hans kommende chef befinder sig på i strukturen, og hvordan det er vigtigt for hans (nye) medarbejder. Dette er med til at give en forståelse for årsagssammenhængen mellem det fokus, personen kommer fra og det fokus, han er på og hen imod. 4. Brug resultatet af dialogen i værktøjet til at nedskrive andre relevante overvejelser eller konklusioner fra rolleafklaringen. 			
<p>Fokus:</p> 		<p>Implikationer:</p> <p>Personen selv <input type="radio"/></p> <p>Personens chef <input type="checkbox"/></p> <p>Personens medarbejder <input type="checkbox"/></p>			
<p>Hvad er personens nuværende fokus?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>Hvad er den største forskel på personens nuværende og kommende job?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>Hvad skal personen gøre mere af i det kommende job?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>Hvad skal personen gøre mindre af eller helt stoppe med?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>Andre noter</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					

Udvælg værktøjet © 2012 Dan Borison og Lilli Borison, Lindhult og Hingeluf AB • www.udvalg.kommunikation

En værdifuld måde at klargøre en person til et nyt job er ved at drøfte de kommende udfordringer med personen, og herunder hvordan de adskiller sig fra personens nuværende opgaver. Jo mere nuanceret denne diskussion er, jo bedre. Uanset om det er en medarbejder, der skal forfremmes til sit første lederjob, eller en leder, som skal forfremmes til et højere ledelsesniveau, så er det vigtigt at skabe klarhed over den nye rolle, og herunder hvilke kompetencer og arbejdsvaner der skal tillæres og aflæres. I det omfang, man har defineret konkrete kompetencekrav på alle ledelsesniveauer i organisationen, er det muligt at gennemføre en systematisk diskussion med den enkelte person om, hvor han er i sin udvikling, hvad der evt. skal til for at blive forfremmet, hvordan hans fokus og kompetencer adskiller sig fra hans under- og overordnede etc. Værktøjet **ROLLEAFKLARING** leverer en systematisk ramme og proces for en konstruktiv dialog, som er befordrende for den enkeltes rolleafklaring og -refleksion.

Udvælg andre * Lederes gennem-afsnit * Udvælg og selv		1.16 Afskedigelse			
Eksamen i strukturering af ledelse		Forslag	Modtagelse	Feedback	Udvalgt
<p>Formål og udbytte</p> <p>Udvælgelse af andre er en af de vigtigste opgaver for en leder. Det er vigtigt at du skal være særlig opmærksom på i gennemførelsen af denne vanskelige proces. Når du har gennemført værktøjet, har du viden om overordnede, ligesom du har forberedt dig på opgaven og medbragt relevante noter til hver af de fire trin i processen.</p>		<p>Arbejdsfaser</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Læs punkterne under hvert af de fire trin i processen. 2. Brug værktøjet til at forberede din forvaltningsafdelingsarbejde ved at notere de ting, du skal/vil være opmærksom på i processen. 3. Brug det medbragte materiale til at medbringe andre værktøjer, noter, planer med værktøjet etc. 			
<p>Ind i processen</p>					
<p>Forberedelse</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Du skal være opmærksom på, hvad du vil sige, hvordan, hvordan det er. • Du skal være opmærksom på at have medbragt relevante noter. 			
<p>Årsag til afskedigelse</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Forklar, hvorfor personen er bedst til denne position, og hvilke præstationer, tidligere arbejder, kvaliteter med hensyn til samarbejde og andre. • Vær præcis og fornuftig i formuleringerne. 			
<p>Realisering</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Følg personen, og hvis det er nødvendigt. • Gør det klart og præcist, hvilke forventninger, du ikke har forberedt. • Vær opmærksom og vær støttende, når du har fornuft til budskab. 			
<p>Ittedækkelse</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Forklar medarbejdernes rolle i afskedigelsesprocessen, hvordan det er, og hvordan den vil være uden – her, herom, og planlæg og lign. 			
<p>Andre noter</p>					
<p><small>Udvælgelse af andre * 2022 Dan Berntsen og Lilli Børgesen, Lilli Børgesen og Helle Lof A/S • www.ledelse.dk/børgesen Kilde: Dan Berntsen, Kristine Børgesen</small></p>					

De foregående værktøjer har alle handlet om intern udvælgelse med henblik på udvikling og forfremmelse. Den mere kedelige del af lederes udvælgelse består i at identificere de personer, som af forskellige årsager ikke fungerer i organisationen – pga. manglende præstationer, samarbejdsvanskeligheder eller andet. Det er svært at udvælge de personer, som skal afskediges, og endnu sværere at gennemføre selve afskedigelsen. Ikke desto mindre er det også en væsentlig ledelsesopgave, og værktøjet **AFSKEDIGELSE** kan være en hjælp til lederen i udførelsen af denne opgave.