


1. Udvælge andre



**LEDERENS
VÆRKTØJSKASSE**
EN PRAKTISK MANUAL
Dion Sørensen

Inklusive adgang til 90 online ledelsværktøjer

L&R Business

Brugen af disse værktøjer er betalt via køb af bogen *Lederens værktøjskasse – en praktisk manual* fra L&R Business.

Lederens værktøjskasse – en praktisk manual
Af Dion Sørensen

Værktøjerne i *Lederens værktøjskasse* er tilgængelige på www.linchhardt.com/nbhd/tykkesvinkler så længe bogen leveres eller er tilgængelig som e-bog

© L&R Business, 2010
L&R Business – et forlag under Linchhardt og Ringhoff Forlag A/S, et selskab i Egmont

Omslag: IMPERIET/Lovric Hamberg
Forsidefoto: Eric/Free-istime.com
Sats: BookPartnerMedia

1. udgave, 1. oplag, 2010
ISBN: 978 87 1143 983 8

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

1. Udvælge andre • Indholdsoversigt

<p>Ekstern rekruttering</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Udvælgelsesklider 1.2 Ekstern rekruttering – trin for trin 1.3 Afdekning af behov 1.4 Udvælgelse af jobopslag 1.5 Udvælgelse af kandidater til interview 1.6 Jobinterview 1.7 Indtning og referencetjek 1.8 Den endelige kandidatudvælgelse 1.9 Integration i virksomheden 	<p>Intern udvælgelse</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.10 Forudsætninger for intern udvælgelse 1.11 Præstationsevaluering 1.12 Potentialeudredning 1.13 Efterfølgende oplæring 1.14 Forberedelse til nyt job 1.15 Rolleskiftning 1.16 Afslutning
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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 * Hver gang du vælger en kandidat, skal du vælge sig selv		1.1 Udvælgelseskilder			
		Forløber	Medløber	Følger	Baseret
Ekstern rekruttering		Ja			
Intern udvælgelse		Ja			
<p>Formål og udbytte</p> <p>Værktøjet er udarbejdet, hvis du gerne vil have et overblik over de to udvælgelsesmuligheder, herunder du kan finde nye kandidater til dit team. Værktøjet leverer et simpelt overblik over ekstern rekruttering og intern udvælgelse samt konkrete anvisninger til, hvordan du selv kan bruge værktøjet frem for dine ansatte.</p> <p>Når du har gennemgået værktøjet har du vision om mulighederne. Uanset du har haft mulighed for at arbejde de ting, du skal/vil 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, hvordan ekstern rekruttering og intern udvælgelse hver især ager sig. 3. Vælg dig selv og med i gennemgang for strategisk rekruttering. Idéen om at rekruttere eksternt ind i bunden af organisationen og derefter udvælge og udskifte medarbejderne. 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 med de to muligheder eller kombiner 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>Udvælgelsesværktøjet © 2010 Dan Borum og Lilli Børmann, Lindhardt og Ringhof A/S • www.udvalgt.dk/borumand</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.

1.2 Ekstern rekruttering – trin for trin

Udvælgte andre • Udvælgte andre • Udvælgte andre					
Ekstern rekruttering Intern udvælgelse	Forside	Mandag	Følgende	Lørdag	
Førelse og udvalgt Værktøjet giver dig et overblik over de væsentligste trin i den eksterne rekrutteringsproces. Når du har gennemgået værktøjet, har du indført i den grøne proces, du har sammenlignet den med rekrutteringspraksis i din organisation, og du har noteret de ting, du skal bruge særlig opmærksomhed på i din foregående rekruttering.	Arbejdsskridt 1. Noter de syv trin i rekrutteringsprocessen. 2. Noter dine erfaringer med hvert trin og vurder resultat fra om dine erfaringer og/eller tilfældige 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 din virksomheds rekrutteringspraksis i din organisation, og hvorvidt der er brug for justeringer. 4. Du kan bruge det noterede materiale til at notere andre tanker, idéer, planer med værktøjet etc.				
Trin i rekrutteringsprocessen <ol style="list-style-type: none"> 1. Afklaring af behov på kort og lang sigt 2. Identifikation af jobprofil 3. Identifikation af kandidater til jobintervjuet 4. Interview 5. Testning og referencer 6. Den endelige kandidatvurdering 7. Integration i virksomheden 	Dine erfaringer med trinene <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
Hvordan foregår rekrutteringsprocessen i din organisation? <hr/> <hr/> <hr/>					
Andre noter <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
Udvælgte andre • Udvælgte andre • Udvælgte andre © 2010 Dan Borison og Lilli Borison, Lindørn og Ringhøj A/S • www.udvalgteandres.com					

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 * Uvælg anden anden * Udvælg dig selv		1.3 Afdækning af behov			
Eksisterende rekruttering I hvilken udførelse		Forsøge	Handtere	Forberede	Især
<p>Formål og udførelse</p> <p>Vælg de personer, der har mulighed for at opfylde de nødvendige kompetencer og kvalifikationer til den pågældende stilling. 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 rekrutteringsopgave.</p>		<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Næst med at vurdere og notere, hvilke egenskaber og kompetencer, der kræves i det konkrete job, som kandidaten skal besætte. 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 notatet som grundlag til (baseret på ovenstående vurdering) at notere, hvilke personlige og sociale egenskaber, specialkompetencer, ledelseskompetencer eller potentiale, som kandidaten skal besætte. 5. Noter evt. andre kvalifikationer, som kandidaten skal besætte i løbet "andet", der ligeledes kan anvendes til andre stillinger, såvel på kort som på lang sigt. 			
<p>Kort- og længsigtede behov</p> <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>		<p>Hvad skal kandidaten besidde for at indfri ovenstående behov?</p> <p>Personlige og sociale egenskaber</p> <p>Specialkompetencer</p> <p>Ledelseskompetencer eller potentiale</p> <p>Andet</p> <p>Andre noter</p>			

© 2002 Danmarks Erhvervs- og Lønløst Arbejde, Lønløst Arbejde og Lønløst Arbejde • www.loeloesen.dk

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.

Udvælg andre * <small>Udvalgte personer andre * Udvælg alle alle</small>		1.4 Udarbejdelse af jobopslag			
Eksport / Importering Indtast udvalgte		Forside	Indstilling	Færdig	Indstilling
Færdig og udvalgte		Arbejdelse			
<p>Vælg de elementer, der skal indgå i jobopslaget. Når du har gemt jobopslaget, kan du se indholdet. Når du har gemt jobopslaget, kan du se indholdet. Når du har gemt jobopslaget, kan du se indholdet.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Vælg de vigtige elementer i jobopslaget til at gennemgå. 2. For hvert element skriv de tilsvarende eller tilknyttede noter til højre. 3. Rediger det endelige jobopslag efterfølgende baseret på disse noter og returner til jobopslaget. 			
Vigtige elementer i opslaget		Dine noter til opslaget			
<p>Kald jobbet til noget andet navn som matcher det arbejde i markedet og som afspejler jobets indhold</p>		_____			
<p>Præciser hvilke arbejdsopgaver, der følger i jobbet - de typiske og særlige 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 (fast løn, bonus, pension etc.)</p>		_____			
<p>Er der andre beskrivelser af virksomheden</p>		_____			
<p>Husk praktisk info: Kontaktperson, ansøgningsfrist, den videre proces og lign.</p>		_____			
Andre noter		_____			
_____		_____			
_____		_____			

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 Interviewudvælgelse		Forside	Medarbejder	Funktionær	Bestyrelse
Formål og udflyt Udvælgelse giver dig mulighed for standardiseret udvælgelse af kandidater til første jobinterview. Det leverer konkrete forslag til såvel objektive som subjektive sortingskriterier. 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 sortingskriterier. 2. Hvis der er et mindre antal ansøgninger til jobbet, kan det være og nødvendigt at placere på de objektive sortingskriterier eller fælle af værktøjet (det er ikke i praksis). 3. Nødvendigt i værktøjet de objektive og subjektive sortingskriterier, du vil anvende. 4. Det anbefales, at du tager højde for de kort- og langsigtede behov, som kan identificeres i værktøjet "TILBEHØR OG BEHOV". 5. Inviter de kandidater til første jobinterview, som "passerer" de objektive kriterier, og som lever sig bedst på de subjektive (etter din bedste vurdering).			
Modtagne ansøgninger Objektive sortingskriterier, 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 sortingskriterier, 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 sortingskriterier 1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____		Dine subjektive sortingskriterier 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 en kandidat andre * Udvælg dig selv		1.6 Jobinterview			
Eksamen (strukturering)		Forside	Middeltag	Færdigt	Indlagt
Intens udvælgelse		SI			
<p>Formål og udflytte</p> <p>Støtligge levere inspiration 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 gennemført værktøjet, har du viden om overordnede og forberedt dit forberedende jobinterview med relevante tekniske løsninger på interviewet i værktøjet.</p>		<p>Arbejdelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Læs grundlæggende de tre sætninger fra 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 forberedende interview. 3. Læs eksemplene 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 stilet undervejs i interviewet. 			
<p>Interviewprocessen og opmærksomhedspunkter</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>1. Åbning</p> <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 afslutte interviewet etc. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>2. Interview</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortæl kort om jobbet og hvorfor kandidaten er udsendt til interviewet. • Vær præcis i dine spørgsmål. • Vær åben og nysgerrig. • Sted om eksempler, når kandidaten taler. Egen vilde vendinger om sig selv. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>3. Afslutning</p> <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. </div> </div>					
<p>Eksempler på interviewspørgsmål</p> <ol style="list-style-type: none"> 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? 					
<p>Forberedelse af interviewet</p> <hr/> <hr/> <hr/>			<p>Noter under interviewet</p> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/>					

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 * (Vælg gerne andre * Udvælg dig selv)		1.7 Testning og referencetjek			
Eksist. rekruttering		Forside	Midtside	Forside	Indside
Intens udvælgelse		Ja	Ja	Ja	Ja
<p>Formål og udbytte</p> <p>Særligt væsentlige fordele ved anvendelse af orienteret, personlighed- og præferencetest samt referencetjek. Det lover de væsentligste opmærksomhedspunkter ved brug af test i forbindelse med rekruttering. Når du har gennemført værktøjet, har du viden om væsentlige faktorer der har indvirkning på, du skal/vil være særlig opmærksom på i forbindelse med testning og referencetjek.</p>		<p>Anvendelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I hvilken information du kan få ved at anvende orienteret, personlighed- og præferencetest samt referencetjek. 2. Set sig ind i de vigtige opmærksomhedspunkter ved brug af tests og nævne fordele og hvordan du vil bruge dem. 3. Læg de opstillede spørgsmål på spørgsmålene til dine referencer. Brug notetabeller til at notere ydelserne systematisk, du vil anvende. Brug ligeledes skitse notefelt til at notere andre tanker, ideer, planer med værktøjet etc. 			
<p>Overblik</p> <p>Giver information om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Målemetode. • Intelligens. • Hurtighed og præcision. • I hvor høj grad kan den anvendes til problemløsning. 		<p>Personlighed- og præferencetest</p> <p>Giver information om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke karakteristiske personligheds. • Hvilke rammer og følelsesmæssige personligheds forhold med. • Personlige karakteristika. • Egnethed til individuelt arbejde kontra teamarbejde. • Hvilke rammer mere... 		<p>Referencetjek</p> <p>Giver information om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tjallinger kvaliteten. • Hvordan personen har klaret sig i tidligere job. • Referencer som kan kontaktes med afklarende spørgsmål. 	
<p>Opmærksomhedspunkter vedr. tests:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jo højere resultat på orienterettest jo bedre. • For højt resultat i personlighed- og præferencetesten vurderes som det er godt, skidt eller underordnet ift. den profil, der ønskes. <p>Eksempler på spørgsmål til referencetjek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har du arbejdet sammen med personen? • Hvad var dit forhold til personen – var du kollega, leder eller anden? • Hvad var personens styrke i jobbet (giv eksempler)? • Hvad var personens største udfordringer i jobbet (giv eksempler)? • Hvorfor stoppede personen i virksomheden? • Hvad skal jeg være opmærksom i min ledelse af personen? • Hvilke rammer er vigtige (kommentarer til personen)? 		<p>Hvornår og hvordan vil du bruge tests og referencetjek?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

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 bedst egnede kandidater på områder, som er vigtige for jobbet og som de enkelte kandidater er blevet vurderet og vurderet på gennem rekrutteringsprocessen. Når du har gennemført værktøjet, har du mulighed for at vælge kandidater på de centrale områder, ligesom du har prioriteret dem efter, hvor opmærksomt 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 begrebsrangeringer 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.

Udvælgte andre + evt. evt. anden andre + Udvælgte dag		1.9 Integration i virksomheden																																	
Eksisterende indsats		Forsøge	Har ikke prøvet	Udført	Ikke udført																														
Intensivindsats		SI																																	
Formål og udflytte Udvælgte leverer en huskeliste over nogle af de vigtige ting, som du skal huske for at sikre, at din nye medarbejder får en god start på jobbet og i organisationen. Når du har gennemgået værktøjet har du et overblik over ovenstående, ligesom du har planlagt de første 14 dage for din nye medarbejder på holdet.		Ansættelse 1. Samarbejde indtænke med mulige aktiviteter for den nye medarbejder i starten af hans ansættelsesforløb. 2. Noter evt. andre ting, som du vurderer vigtigt at arrangere for medarbejderen. 3. Brug kalenderen sammen til at planlægge aktiviteter for din nye medarbejder gennem de første 14 dage. 4. Send planen til medarbejderen i god tid, inden han starter. 5. Anvend evt. værktøjet i dialog til det tidlige start på arbejdet på arbejdspladsen med medarbejderen ud fra.																																	
Huskeliste <ul style="list-style-type: none"> • Tag alle med medarbejderen på hans første arbejdsdag. • Arranger en morgenmad eller lign. for medarbejderen, hvis han kan nyde sine nærmeste kolleger. • Hvis medarbejderen har sin egen udførelse, se hvilke arbejdsopgaver han har til rådighed. • Sæt ham sammen med en "buddy" – dvs. en erfaren kollega, som kan lære ham om arbejdsopgaver, organisationen og fra og medarbejderopgaver. • Introducer ham for HR-afdelingen og udfør en personaleberedning og lign. • Sæt møde og medarbejderpersonen i ugenhænder, som medarbejderen kan have glæde af at møde. • Brug god tid i starten på at forhandle den psykologiske kontrakt med medarbejderen (den, du er og hans forventninger til samarbejdet) samt hvilke opgaver han skal løse og hvilke mål han skal indfri. • I dag i starten eller i løbet af, hvordan medarbejderen trives i jobbet, med sine kolleger, kolleger etc. 		Andet du skal huske _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____																																	
Planlæg medarbejderen første 14 dage																																			
1. uge <table border="1"> <tr> <td>Kl</td> <td>Mandag</td> <td>Tirsdag</td> <td>Onsdag</td> <td>Torsdag</td> <td>Fredag</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Kl	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag																								
Kl	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag																														
2. uge <table border="1"> <tr> <td>Kl</td> <td>Mandag</td> <td>Tirsdag</td> <td>Onsdag</td> <td>Torsdag</td> <td>Fredag</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Kl	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag																								
Kl	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag																														
Andre noter _____ _____ _____ _____																																			
Ledelsen ved Sønderboerne © 2002 Dron Borup og Lilli Sømons, Lindhardt og Ringhof A/S • www.ledelsen.ledelsen.dk																																			

En ting er at ansætte den rette person, noget andet er at fastholde ham og gøre det muligt for ham at skabe værdi i virksomheden. Det kræver først og fremmest, at han indkøres ordentligt og professionelt i organisationen, i teamet og i jobbet. Integrationen af en ny medarbejder er kun vellykket, hvis den nye medarbejder efter endt prøveperiode er velfungerende med sine kolleger og sin leder, og hvis han samtidig er effektiv og tilfreds i sit nye job. Værktøjet **INTEGRATION I VIRKSOMHEDEN** kan øge chancerne for, at rekrutteringen også viser sig at være vellykket på lang sigt.

Udvælgelse andre • Ekstern rekruttering • Databoks side 1.10 Forudsætninger for intern udvælgelse

Ekstern rekruttering	Forudsætte	Handlings	Evaluering	Intervenering
Intern udvælgelse	2			

Formål og udbytte
 Værktøjet giver dig et overblik over vækster forudsættelser og opmærksomhedspunkter i forbindelse med intern udvælgelse af kandidater til mere udfordrende positioner 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 forudsættelser:
 a. At personens præstation i nuværende job og (eventuelt) 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 viser sig i processen.
 2. Brug det nærværende materiale til at nedskrive relevante viden til værktøjet, ting du skal huske, idéer, planer med værktøjet osv.

Forudsætning #1: Udvalget baseres på præstation og potentiale

Præstation
Hvor godt præsterer 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

Udvælgelse værktøjet © 2012 Dan Berntsen og Lilli Børmann, Lendhardt og Hingeluf A/S • www.udvalgt.dk/bormann
 KHU, Dan Berntsen, Føløvsøknitter

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 (forstyrrelses) lærers udfaldsliste	Forside	Middeltag	Fuldtag	Bæretag
		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 præsenterer for sig selv i perioden, og læst det herpå har du foretaget en samlet evaluering af vedkommendes præstationer i perioden.

Arbejdsmåder

1. Gennemlæs de opstillede eksempler på KPI'er og mål, som nogle af disse kan anvendes på din medarbejder.
2. Indtjener i den øverste tabel hvilke KPI'er og mål, personen skal realisere for at udføre jobbet, og lignende hvilke mål han faktisk har nået i perioden (resultatet). (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 realiseringen af de opstillede 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 projekter, omkostninger og budgetoverholdelse • 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 arbejdsmåder KPI'er: I projektmøder, design, produktudvikling eller andet. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Min. 50 opkald pr. dag b. Min. 10 kundetilfredsundersøgelser c. Min. 1 salg af produkt x 	<ul style="list-style-type: none"> 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
Begrænsede for realiseringen	Hvad skal forbedres i næste periode?	

Andre noter

Læst i samarbejde med © 2010 Dan Berntsen og Lilli Berntsen, Linnéhus, Linnéhus A/S • www.linnéhus.linnéhus.dk
Kilde: Dan Berntsen, Følgeløbet.dk

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 * (se også kolonnen andre * i billet 10 og side 11)		1.12 Potentialevurdering											
Eksamen (strukturering)		Forside	Middeltag	Fuldtag	Bestået								
Formål og udflytning		2											
<p>Udvælgelse af personer er et vigtigt aspekt i mange af de forskellige potentielle former, en person kan have, og hvilke ting du selv skal være opmærksom på i forbindelse og arbejdet med potentielle. Når du har gennemgået værktøjet, har du viden om mulighederne, ligesom du har gennemgået en vurdering af den aktuelle potentielle 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 "potentielle former" og "opmærksomhedspunkter" og relater informationen til personen, hvis potentielle du skal vurdere. 2. Vurder den aktuelle persons potentielle på en skala fra 1-9 baseret på din viden om de forskellige potentielle former, de vigtige opmærksomhedspunkter samt dine observationer og afprøvet og vedkommet kompetencer i perioden. 3. Baseret på din vurdering af den aktuelle potentielle vil du kunne, og indiker, hvad du ønsker at se mere af fra personen i næste periode. 											
<p>Potentialeformer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I forbindelse: Personen har potentielle til at udføre sine opgaver endnu bedre • Udvidelse: Personen har potentielle til at varetage mere komplekse opgaver. • Omstilling: Personen har potentielle 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 udvidelsespotentiale kommer på tale. • Personen skal præstere godt på komplekse opgaver på sit nuværende niveau før omstillingspotentiale kommer på tale. • I forbindelse: vurdering af omstillingspotentiale kræver, at personen er afprøvet på opgaver, der ligger på næste ledelsesniveau (dvs. sin aktuelle 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 (1) og 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 (1) og 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 (1) og 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 medlems, når medarbejderen leder sig, tilføjes et stort antal opgaver af større kompleksitet (og 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 potentielle for opgaver på næste ledelsesniveau, giver du ham scoren 7 og fokuserer i kommende periode på at få et klarere indblik i hans reelle potentielle for at blive forfremmet i organisationen. 													
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/>													
<p><small>Illustration: værktøjet © 2012 John Berntsen og Lilli Bøsmann, Lilli Bøsmann og Hingluo A/S • www.kolleen.com/taalkraft Kilde: John Berntsen, Følgeløbet</small></p>													

Ud over evaluering af den aktuelle præstation forudsætter en ordentlig intern udvælgelse, at personens potentielle 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 potentiellevurdering er vigtig for ikke at forfremme nogen til fiasko (dvs. et job, de ikke magter). Værktøjet **POTENTIALEVURDERING** kan anvendes til dette formål.

Udvælg andre * Udvælg anden anden * Udvælg dig selv		1.13 Efterfølgerplanlægning			
Eksist. efterfølger		Forsøgsleder	Medarbejder	Formidler	Assistent
<p>Formål og udflyt:</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 personens potentiale 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 (fx 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 metoden, som du sandsynligst vurderer har potentiale som din efterfølger. 2. Det er vigtigt at kategoriseringen tager udgangspunkt i personens aktuelle præstation og potentiale. Anvend evt. værktøjet "HVA SÅ I HVEREN VIL I ERHOLDE", og "POTENTIALVURDERING" til at få et retvisende billede heraf. 3. Baggrundkategoriseringen af den enkelte person i metoden ud fra dets relevans og afværginger af vedkommendes kompetencer i perioden. 4. Forhånds- eller efterfølgende 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> Forberedelse – personen har potentiale til at udføre mere ansvarlige opgaver Udvikling – personen har potentiale til at udføre mere komplekse opgaver Omstilling – personen har potentiale til at udføre opgaver på næste ledelsesniveau </p> <p> Baggrund kategoriseringen: _____ _____ _____ Andre noter: _____ _____ _____ </p>					
<p><small>København varhøjshuset © 2002 Dan Berntsen og Lilli Boomsen, Lindhardt og Ringhof A/S • www.koelken.lilli-boomsen.dk Kilde: Dan Berntsen, Følgeløbet</small></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 * (eventuelt anden) * Udvælg sig selv		1.14 Forberedelse til nyt job			
Eksist. forberedelse Intern udvælgelse		Forløbet	Handtering	Følgesnit	Resultat
<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>Arbejdsfase</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Start med at overveje, hvad medarbejderen kommer til at få i det nye job. Herunder hvilke kompetencer der kræves og hvad de gamle forudsætter af omstillingsprocessen. 2. Angiv så præcist som muligt hvilke områdene, faglige områder og færdigheder, medarbejderen skal tilegne sig for at lykkes i det nye job. 3. Evaluer efter forfremmelsen løbende, hvordan medarbejderen klarer sig i omstillingen og i tilgængeligheden 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>Arbejdsfasen Hvordan skal medarbejderen og jobbet tilgås?</p> <p>Udfordringer De udfordringer, personen skal bruge sig på</p> <p>Færdigheder • Hvilke kompetencer skal man have for at lykkes i det nye job?</p>		<p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan forløber omstillingen? • Hvilke kompetencer er tilgængelige? • 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 * Udvikl og selv)		1.15 Rolleafklaring			
Eksist. (strukturering)		Forsøge	Handlings	Færdig	Ikke
Læringsindsats					
<p>Formål og udflytte</p> <p>Værktøjet giver det muligt at gennemføre en systematisk dialog med medarbejderen om kravene i det kommende job, og herunder hvordan hans nye rolle adskiller sig fra den nuværende. Når du har gennemført værktøjet, har du haft en dialog med personen om hans rolle og fokus i sit nuværende job, hvordan det adskiller sig fra niveauet over og under i organisationen, og fastlæder hvad personen skal gøre mere/mindre af eller undlade sig af (i sit nuværende fremtidsjob)</p>	<p>Arbejdelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Noter de forskellige (arbejds-)niveauer i den organisation i hovedet fremmen. 2. Diskuter med personen hvilket niveau, han pt. befinder sig på og hvilket niveau, han er på vej 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 element, hvad der kendetegner det niveau, som hans kommende chef befinder sig på i strukturen, og fastlæder hvad det er vigtigt for hans (nye) medarbejdelse. 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 relevante fremtiden værktøjet til at nedbringe andre relevante overvejelser eller konklusioner fra rolleafklaringen. 				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Fokus:</p> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>Personen selv <input type="radio"/></p> <p>Personens chef <input type="checkbox"/></p> <p>Personens medarbejder <input type="checkbox"/></p> </div> </div>					
<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>					

Lektorerne ved Højskolen © 2002 Dan Borum og Lilli Børgesen, Lindsørd og Højskolen A/S • www.hojskolen.dk/borum

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 personlige ændre * Udvælg og selv		1.16 Afskedigelse			
Eksamen i strukturering af leders udvælgelse		Forsættelse	Handlingsplan	Færdig	Ikke færdig
<p>Formål og udbytte</p> <p>Udvælgelse af andre er en af de vigtigste opgaver for en leder. Det er vigtigt at du har en klar forståelse af denne proces. Når du har gennemført værktøjet, har du viden om overordnede principper og har forberedt dig på opgaven og muligheden for at tage fat i processen.</p>		<p>Arbejdsopgaver</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Læs punkterne under hoved af de fire trin i processen. 2. Brug værktøjet til at tage fat i at forberede din forvaltnings afskedigelse samt at tage fat i at forberede dig på processen. 3. Brug det medbragte materiale til at arbejde med udvælgelse, idet, planer med værktøjet etc. 			
<p>Trin i processen</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-start;"> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Forberedelse</div> <div style="margin-top: 5px;">↓</div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Årsag til afskedigelse</div> <div style="margin-top: 5px;">↓</div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Rækkefølge</div> <div style="margin-top: 5px;">↓</div> </div> <div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Færdigforanstaltninger</div> </div> </div>					
<p>Andre noter</p> <hr/> <hr/> <hr/>					
<p><small>Udvælgelse af andre * 2022 Den danske og ledelse, Lærervejledning og tilgængelig på www.talcenter.dk/ledelse Kilde: Den danske, Kilde: Kilde</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.