

### I dette nummer:

Moderne lederudvikling .....	1
Rekruttér selv .....	3
Det spør du ikke om til job-samtalen .....	5



### HR ydelser:

høi & thomassen - Rekruttering tilbyder vores kunder at ydføre følgende HR ydelser hvor man ikke ønsker at gøre brug af vores samlede rekrutteringsydelse:

- Udarbejde job- og personprofil.
- Udarbejde og offentliggørelse af stillingsannoncer på Internettet eller i andre medier.
- Screening af kandidater.
- Samtaler med kandidater.
- Personprofilanalyser, inkl. tilbage-melding til kandidat og kunde.
- Referencetagning.
- Individuel kompetenceudvikling.

## Moderne lederudvikling, nye etiketter på gamle flasker?

Er det globaliseringen, overgangen fra industrisamfundet til videnssamfundet, oplevelsesøkonomien eller netværkssamfundet der har ført til anderledes og mere ledelse? Er flere ledere årsagen til stigningen i udbuddet af nye lederuddannelser?

Kompetenceudvikling er i de senere år blevet det helt store mantra på arbejdsmarkedet. Skyldes det ønsket om anerkendelse? Er det en forudsætning for at man kan gøre karriere ikke mindst som leder?

Når lederne er gået foran i kravet om mere kompetenceudvikling bl.a. i form af deltagelse i lederkurser, kurser i personlig udvikling, coaching m.m., har dette ført til et stigende udbud af forskellige lederudviklingsprogrammer som er blevet branded under forskellige opfindsomme etiketter.

Udviklingen i begrebet ledelse og fremkomsten af lederudviklingsprogrammer er sket i takt med at 68 generationen også erobrede chefstillingerne rundt omkring i virksomhederne. Beviset på at man er en omstillingsparat leder, er at man har deltaget i flere og længere lederuddannelser, for desto højere status får man i organisationens hierarki.

### Ledelse som akademisk disciplin

Siden midten af 1980'erne er der sket en stigende akademisering og intellektualisering af begrebet ledelse. Denne udvikling er blevet hjulpet på vej af filosoffer, præster, kunstnere, sangere, prominente forskere og gurer der af uddannelsesinstitutioner er blevet opfordret til at bidrage med at stimulere ledere til at forholde sig på en ny og anderledes måde til deres egen ledelsesstil.

Og så er ledelse også blevet en akademisk disciplin på mange videregående uddannelsesinstitutioner, og med intellektualiseringen og akademiseringen har lederuddannelser efterhånden opnået mere eller mindre hellig status. Uden en lederuddannelse er det i dag vanskeligt at blive ansat som leder eller chef i selv små og mellemstore virksomheder.

## Gode råd når du selv skal afskedige medarbejdere:

- Opsig aldrig en medarbejder på en fredag eller dagen før medarbejderen skal på ferie.
- Sørg for at handle en afskedigelse af med tillidsrepræsentanten.
- Ved større afskedigelser skal principperne for afskedigelse tages i ed (Sidst-Ind-Først-Ud princippet, naturlig afgang).
- Hvilke fratrædelsesvilkår skal gælde? Frivillige aftrædelsesaftaler?
- Hvornår skal den afskedigede medarbejder fratræde? Øjeblikkeligt? Stå til rådighed i opsigelsesperioden?
- Skal den afskedigede have mulighed for at afholde en afskedsreception?
- Skal den afskedigede have tilknyttet en genplaceringskonsulent?
- Hvordan skal de "overlevende" informeres? Kan de forvente fortsat beskæftigelse?
- Skal de tilbageværende tilbydes efteruddannelse for at kunne holde på jobbet?

## Medarbejderen har krav på:

Din medarbejder har krav på en tjenesteattest. Attesten skal indeholde ansættelsesperiode, arbejdsopgaver og løn.

Det er hverken skriftligt eller mundtligt tilladt, at omtale den afskedigede medarbejder nedsættende i forhold til dennes personlige kompetencer.

Kritik af en afskediget medarbejder skal hvile på et objektivt grundlag.

Hvis du er interesseret i at modtage yderligere information om genplacering/outplacement, så ring til os på tlf.: **48 24 11 88** eller send en mail: [info@ht-rekruttering.dk](mailto:info@ht-rekruttering.dk)

## Ledelse er at kunne udøve selvkritik

I dag består ledelse også i at kunne udøve selvkritik i næsten maoistisk forstand. Den gode leder skal kunne gøre op med egen ledelsesstil og udøve en mere velovervejet, sensitiv eller 'refleksiv' ledelsesstil.

Selvkritikken har hentet inspiration fra forskningsverdenen, den spirituelle eller religiøse verden, den kunstneriske verden, den artistiske, den filosofiske eller i det eksistentielle, og når en leder forholder til selvkritisk på denne baggrund til egen ledelsespraksis, bliver det moderne ledelse.

Det betyder ikke at man som leder skal give køb på det klassiske krav om at kunne gå foran som leder, men nu skal man også kunne forholde sig reflekset og ledende til sin egen ledelsesstil. Det er netop denne proces der sætter behovet for mere lederudvikling og dermed flere lederuddannelser i gang.

## Det nye ledelseslag

Når ledelse er blevet en selvstændig universitær disciplin, skal årsagen findes i det store ledelseslag der har akademiske uddannelser som f.eks. cand.merc., cand. jur., cand. oecon., cand. polit. o.l.

Inden for de seneste 25 år er lederne med andre ord blevet veluddannede, og de ser på deres omgivelser med ledelsesbrillerne på. Problemer opfattes som ledelsesproblemer, og for ledere med akademiske uddannelser bliver ethvert område, naturligvis skal udøves ledelse på.

Ledelse har med tiden udviklet sig til en kamp om at inddrage endnu flere områder der kan gøres til genstand for endnu mere ledelse. Her finder vi også baggrunden for de mange ledelsesorienterede masteruddannelser med inspiration fra MBA-uddannelserne som, f.eks. Master of Public Administra-



tion, Master of Health Management osv. Disse nye uddannelser har erstattet ledelsesdiscipliner som f.eks. situationsbestemt ledelse, forandringsledelse, værdibaseret ledelse, dialogbaseret ledelse m.fl., der var på mode i 1980'erne og 1990'erne. Men op mod årtusindeskiftet begyndte de akademiske lederuddannelser at vinde frem.

## Specialisten som leder er yt

Det nye ledelseslag har så at sige skubbet ingeniørerne ud af ledelseshieraki-

erne i virksomhederne. En HD-uddannelse i organisation og ledelse ovenpå en ingeniøruddannelse gør ikke længere en god leder, for det betragtes ikke som en akademisk lederuddannelse.

I dag skal lederen være ekstrovert og kunne kommunikere. Introverthed er tegn på stilstand og manglende initiativ. De fagligt dygtige specialister som nøje kan instruere medarbejderne, bliver ikke ledere længere, men fortsætter som højtlønnede specialister der tager sig af de konkrete tekniske processer, men de der kan transformere ledelsesbegrebet så medarbejderne udøver selvledelse, er fremtidens ledere.

Om denne tendens i det private erhvervsliv også vil smitte af på ledelse af offentlige institutioner er et stort spørgsmål. Ledelse af offentlige institutioner er i de senere år blevet synonymt med at kunne beherske teknikker som budgetstyring, benchmarking, kontraktformer, evaluering osv.

Mange ledere af offentlige institutioner bruger i dag mere tid på skemaer, dokumentation, opfyldelse af standarder osv. end at udøve ledelse. Det er formentlig årsagen til at de offentlige ledere der vil være moderne ledere, søger over i den private sektor.

---

## REKRUTTER SELV

**Hvis du er træt af henvendelser i tide og utide fra mere eller mindre seriøse rekrutteringsbureauer, der lover dig guld og grønne skove, så rekrutter selv din næste medarbejder – hvis du altså har tid!**

For mange virksomheder har det længe været en stor udfordring at rekruttere de dygtigste medarbejdere. For blot halvdelen af år siden var problemet, at der var alt for få kandidater til de spændende leder- eller specialiststillinger.

Dette betød at rekrutteringsbureauerne brugte tid og mange ressourcer på at gøre egnede kandidater fra andre virksomheder interesserede i stillingen. Heri indgik f.eks. anvendelse af netværk, håbløse søgninger i jobdatabaser, kandidatprofiler som, når det kom til stykket, ikke var interesserede i et skifte, men bare lige ville have vurderet deres markedsværdi, og som følte sig smigrede når de fik en henvendelse. Det var ikke det eneste problem, for tid viste sig også at være en modspiller.

På den ene side havde man en kunde som ville have løst opgaven – helst i går, og på den anden side oplevede mange rekrutteringsbureauer, at når de så præsenterede en kandidat – besluttede kunden at se tiden an, med det resultat, at kandidaten smuttede mellem fingrene og hurtigt søgte andre steder hen.

### **I dag er udfordringen den stik modsatte**

Verden ser markant anderledes ud. Nu er udfordringen at få sorteret de mange ansøgninger der modtages. Det er ikke usædvanligt at der kommer mindst 400-500 ansøgninger på en stilling, der for halvdelen af år siden skulle headhuntedes til.

Blot at gennemgå de indkomne ansøgninger tager adskillige timer. For ikke at nævne hvad de mange flere telefonopkald (i takt med stigningen i antallet af ansøgninger) på et ledigt job "koster" i timer, hvis man ikke vælger at betragte de mange opkald som en investering. Der skal sendes flere afslag ud sammenlignet med for halvdelen af år siden. Det tager altså sammen tid.

Hos Høi & Thomassen – Rekruttering har vi konstateret, at en gennemsnitlig rekrutteringsopgave er steget fra ca. 68 timer til ca. 118 timer.

### Rekrutter selv

Du bør derfor nøje overveje om du selv har overskuddet og ressourcerne til at håndtere rekrutteringsprocessen. Gør dig fuldstændig klart, hvad din kommende medarbejder skal kunne fagligt. Hvilke krav i jobbet går du nødt på kompromis med? Skal vedkommende kunne gå direkte ind i jobbet, eller er du indstillet på, at en introduktionsperiode tager tid (uanset hvem du ansætter, må en introduktionsperiode påregnes)? I hvilke sammenhænge skal medarbejderen indgå? Hvem skal medarbejderen samarbejde med i det daglige? Skal den nye medarbejder erstatte en anden person, som måske var højt værdsat blandt de øvrige medarbejdere – og hvordan tror du, at de vil tage imod den nye medarbejder?

### Svar ALLE ansøgere

Alle ansøgere **skal** have svar på om deres ansøgning er modtaget i din virksomhed. Intet er mere ødelæggende for en virksomheds omdømme, end at kandidater ikke engang får svar på deres ansøgning. Og har du modtaget f.eks. 400 ansøgninger begynder tiden hurtigt at løbe, for ikke at nævne den tid du skal bruge til at besvare telefoniske henvendelser osv....

### Brug test

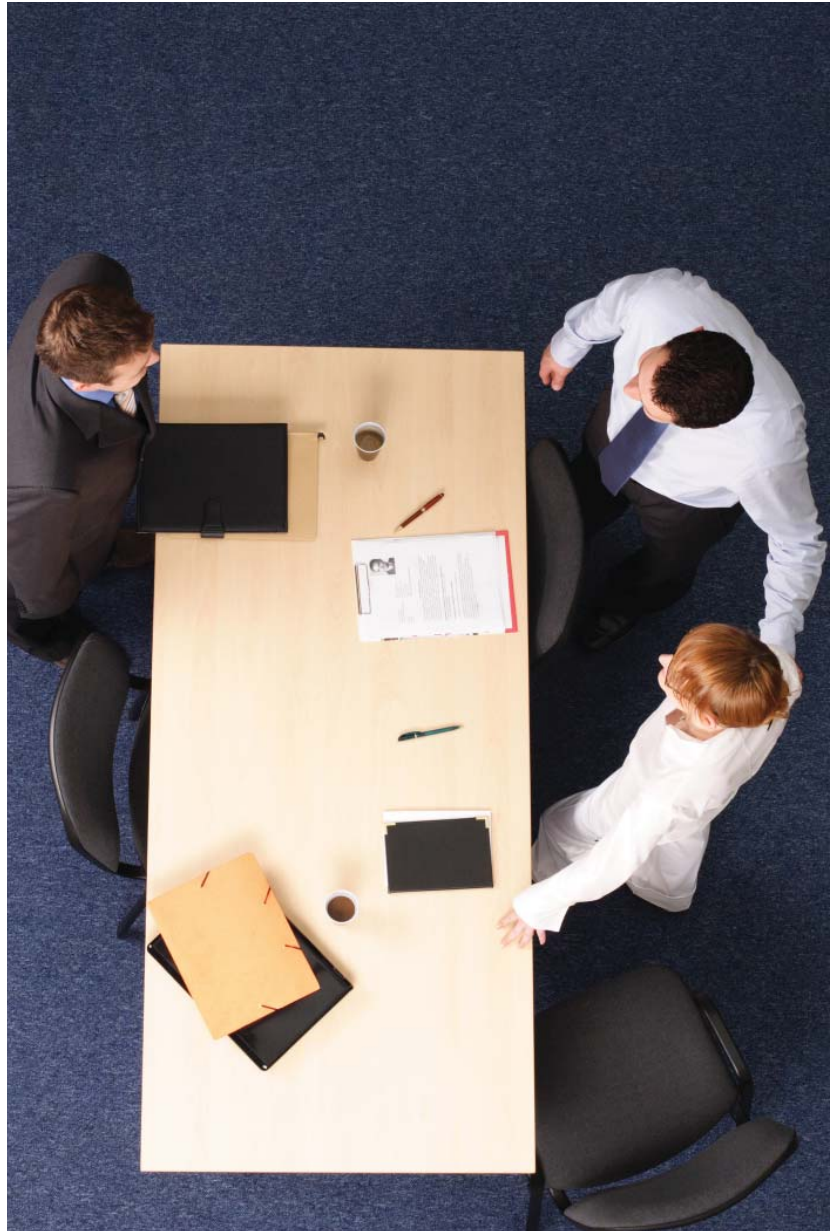
Vi anbefaler at du anvender testværktøjer i din rekruttering. Både på den du vil ansætte, men også på den(m) den nye medarbejder skal samarbejde med. Tests hjælper dig til at komme hurtigere ned i substansen på de sider af kandidaten som har betydning for jobbet – og for samarbejdet med dine nuværende medarbejdere.

### Du kan jo også overveje headhunting

Headhunting har sine klare fordele. Bl.a. kommer du i kontakt med mennesker, som i udgangspunktet ikke er i en situation hvor et skifte er interessant, men når de får et diskret prik på skulderen, og bliver præsenteret for nye karrieremuligheder, så er interessen vakt! Dette har den fordel at processen bliver meget kortere end via stillingsopslag og langvarige rekrutteringsprocesser.

Hvis du ser headhunting som en fordel for din virksomhed, så allier dig med en headhunter, som du har tillid til, som du ved, vil operere diskret og som forstår og har indsigt i din virksomheds liv og kultur.

Så vil både din virksomhed og headhunteren få et godt og udbytterigt samarbejde, og når alt kommer til alt, vil du sikkert opdage at en headhunter kan skåne dig for både ærgrelser og udgifter. Vær her opmærksom på, at de fleste headhuntere og rekrutteringsbureauer tilbyder garantiløsninger.



# DET SPØ'R DU IKKE OM TIL JOBSAMTALEN!

Hvis du beslutter dig for at rekruttere selv, og ikke er helt sikker på hvad du må stille af spørgsmål til en kandidat, så kan du blive klogere her. For det er ikke alle slags spørgsmål du bør stille.

Du har modtaget en stor stak ansøgninger og CV'ere. Du har kigget dem ud, du gerne vil have til en jobsamtale og udover at du gerne vil vide om det de skriver i deres ansøgningsmateriale matcher det du er på udkig efter, så er der også lige et par "delikate" spørgsmål du gerne vil have svar på.

Måske er det længe siden du sidst har gennemført en jobsamtale, eller du er bare almindelig usikker på, hvad du må spørge om. Der er en nogle "forsigtig-per" spørgsmål vi her vil give videre til dig, der vil gennemføre jobsamtaler på egen hånd.



Der er love der beskytter jobsøger fra at blive frasorteret eller forskelsbehandlet i forhold til f.eks. graviditet, alder, køn, politisk holdning, seksuel orientering osv. Hvis du er tvivl om hvilke slags spørgsmål du må stille, så er det bedre helt at afstå fra at stille dem!

## **Påtænker du og din ægtefælle/samlever at få (flere) børn?**

Har du på forhånd besluttet, at du ikke vil ansætte en kandidat der står overfor familieførogelse så vil samtalen med kandida-

ten ikke gøre dig klogere. Hverken i teori eller i praksis kan vi tilråde at stille dette spørgsmål. Stiller du spørgsmålet alligevel vil det betyde at du udøver forskelsbehandling blandt kandidaterne. Du må derimod gerne spørge, om kandidaten f.eks. i forbindelse med mange rejsedage, har nogen til at tage sig af børnene under fraværet.

### **Fejler du noget?**

Ingen har lyst til at ansætte en kandidat der efterfølgende vil have meget fravær som følge af sygdom – også selvom sygdom er hver mands eje. Det kan være en ganske bekostelig affære med en medarbejder der ikke yder 100%. Ikke alene er det en økonomisk belastning, det betyder også at de øvrige medarbejdere skal arbejde endnu mere.

Det er alene sygdomme eller skavanker der har betydning for jobbets udførelse der må spørges ind til. F.eks. en buschauffør der skal køre på et rutenet hvor der er mange vejbump, vil man med rimelighed kunne stille spørgsmålet om kandidaten har problemer med ryggen – og i givet fald hvilke.

Jobsøgeren har imidlertid også PLIGT til at oplyse, om han/hun har helbredsproblemer der kan have betydning for jobbets udførelse.

### **Skal du ind at aftjene værnepligt?**

Du må ikke til- eller frasortere på, om en kandidat skal aftjene sin værnepligt. Du må heller ikke forfordele en anden kandidat fordi denne har aftjent sin værnepligt.

### **Og hvilket land er du så fra?**

I udgangspunktet må du ikke spørge til kandidatens nationalitet. Der er dog visse undtagelser i forbindelse med ansættelse af mennesker som kommer udenfor EU-området, hvor arbejdsgiveren er ansvarlig for, at arbejdstageren har den nødvendige arbejdstilladelse.

### **Hvilken religion bekender du dig til?**

Arbejdsgiver må ikke til- eller fravælge på baggrund af kandidaternes religiøse tilhørsforhold. Undtaget herfor er hvis religionen har en afgørende betydning for virksomhedens drift. F.eks. at dyr er kosher-slagt eller kyllinger er slagtet af en muslim (ved eksport til mellemøstlige lande).

### **Hvilket parti stemmer du på?**

Arbejdsgiver må ikke til- eller frasortere på politisk overbevisning. Undtagelse herfor gælder f.eks. ansættelse af administrative nøglepersoner i et politisk parti. Dette kan dog kun ske efter tilladelse fra Indenrigsministeriet.

### **Er du ryger eller ikke-ryger?**

Selvom det er politisk ukorrekt at ryge, er det ikke umiddelbart lovligt at frasortere på baggrund af om kandidaten er ryger.

### **Så skal vi bare lige have styr på din alder**

En arbejdsgiver må ikke til- og frasortere på alderen. Det vil være aldersdiskrimination. Undtagelsen er, hvis du skal ansætte en "ungarbejder" (under 18 år). I den sammenhæng er der ikke noget ulovligt i at spørge ind til den unges alder. Ligesom det heller ikke vil være diskriminerende at frasortere en 19-årig fordi vedkommende ikke opfylder kravet om at være ungarbejder.

### **Hvem har du sex med?**

Vores seksualliv angår ingen andre end os selv. Ens seksualitet har intet at gøre med evnen til at kunne bestride et job. For nylig udtalte en engelsk fodboldtræner fra Premier League at han under ingen omstændigheder ville have en homoseksuel spiller på sit hold. Om det er gangbart i England skal vi lade være usagt, men vil formentlig være i strid med EU-lovgivningen. I Danmark ville det være forbudt at diskriminere på baggrund af en medarbejders seksuelle præference.

---

**København: Stakkesund 1 • 2100 København Ø.**

**Sjælland: Jens Hansensvej 7 • Nordrup • 4100 Ringsted**

**Tlf.: 4824 1188 • Fax: 4825 1189 • E-mail: info@ht-rekruttering.dk • www.ht-rekruttering.dk**