



HUMAN ASSETS
CONSULTING

Partner of
Kennedy Executive

Lederrekruttering – kjøreregler for økt suksess

Hvorfor er det slik at noen bedrifter lykkes, mens andre sliter og går under? Svært like bedrifter med lik forretningsmodell og tilsvarende produkter i samme marked, men noe gjør det markant bedre enn andre. Forskjellen ligger ofte i valg av leder.

Håkon Heskja
Partner at HA Consulting

Å ansette riktig leder er kanskje den enkelt faktoren som har størst direkte innvirkning på de resultater som skapes i en bedrift eller en avdeling. En dyktig leder setter retning, ansetter de rette folkene, motiverer de ansatte og løser utfordringer som gjør det mulig for organisasjonen å lykkes.

Det er selvsagt et utall andre faktorer som spiller inn, faktorer og rammevilkår som en leder ikke kan påvirke. Med jevne mellomrom blir det da også debattert iht. i hvor stor grad man kan tillegge æren for gode eller dårlige resultater til en enkelt leder. Uansett hvor stor den prosenten er, så er i motsetning til mye annet valg av leder noe en bedrift faktisk kan gjøre noe med. Jeg tør påstå at det er et av de grepene man kan gjøre med størst direkte innvirkning på resultat. Misforstå meg rett, alle rekrutteringer er avgjørende for en bedrift og absolutt alle ansatte er viktige og har en avgjørende rolle i det hele. Men til syvende og sist så er det slik at valg av leder er en av de faktorene som virkelig kan skape eller rive ned en suksess.

"En fabrikk sjef med rett kompetanse og fokus kan snu selv den mest skakkjorte produksjon"

Hvor mange ganger har vi ikke sett en bedrift med dårlige resultat blomstre etter at en ny leder kom inn? Sannsynligvis like ofte som vi har sett en suksessbedrift få problemer etter at en ny leder kom inn. En fabrikk sjef med rett kompetanse og fokus kan snu selv den mest skakkjorte produksjon, eller evner å ta ut de siste forbedringene i en allerede effektiv produksjon som gjør at man oppnår lønnsomhet. En slik liste blir fort lang.

Å rekruttere en leder er en av de viktigste investeringene en bedrift gjør, med potensielt stor oppside så vel som nedside. For det skal man alltid huske, det å ansette feil person i en nøkkelposisjon kan få store konsekvenser på kort og lang sikt. Det kan ta lang tid å bygge opp igjen etter en leder som har ødelagt relasjoner i markedet eller vært en ødeleggende leder internt, og regningen kan bli stor. En ting er selvsagt den direkte utgiften til lederlønnen, men den kostnaden kan bli svinende liten sammenlignet med de verdiene som feil leder kan ødelegge.

Det å bruke litt mer tid og litt mer ressurser på å gjøre rekrutteringen og utvelgelsen riktig vil være vel anvendte midler. Det er et paradoks å se hvor mye

det planlegges og hvor mye ressurser det stilles til rådighet ved andre store og små investeringer og endringer, f.eks implementering av nye rutiner eller et nytt IT system, mens det å ansette noen gjøres med minst mulig ressurser og onboarding består av å vise vedkommende kontor plass, passord til PC'en og veien til kantina.

"Mange lederrekrutteringer gjøres fortsatt på et syltynt beslutningsgrunnlag"

Mange lederrekrutteringer gjøres fortsatt på et syltynt beslutningsgrunnlag, og med en fremgangsmåte som ville vært utenkelig for en annen investering med på langt nær like stor innvirkning. Fortsatt styres beslutninger på bakgrunn av magefølelse, en overdrevet vektlegging av 'kjemi' og at noen er gode 'menneskekjennerne'. I noen organisasjoner styres fortsatt forfremmelser av internpolitikk og ansienntetsprinsipp. Det er ikke bra nok.

Basert på mange års erfaring har vi noen kjøreregler for lederrekruttering som danner et solid fundament og er til stor hjelp for å sikre at vi finner og vinner riktig kandidat for våre klienter:

1 Presis profil

Definer hvilken kompetanse, egenskaper og erfaring en leder må ha for å gjøre akkurat denne, spesifikke rollen. Dere må definere hva som skal til for å gjøre jobben og for at man skal kunne levere gode resultater på kort og lang sikt. Absolutt ingen er god på alt, så her må dere faktisk bestemme hva som er helt nødvendig, hva som er viktig og hva man kan leve uten. Trår man feil her, vil det være ren flaks om man ender opp med en leder som leverer. Dette er planen for rekrutteringen, og som for et hvilket som helst annet prosjekt legger man grunnlaget for resultatet i planleggingsfasen.

2 Stakeholder management

Alle som skal være med å bestemme i en ansettelsesprosess må involveres, det er avgjørende for å forankre prosessen og sørge for en felles forståelse for hva man faktisk er på jakt etter. HR må for eksempel aldri godta at hele ansvaret for en rekruttering legges over på dem, leder må og skal være med og må prioritere rekrutteringen. Bruker dere besteforelder prinsippet ved rekruttering, må din leder være med i kravspesifisering for å sikre et felles fundament. Rekruttering er for viktig til å delegeres.

3 Markedsføring

Definer hva som er kandidatmarkedet, og hvordan dere best mulig når akkurat det spesifikke markedssegmentet dere ønsker å markedsføre mot. Noen ganger bør man gjøre en executive search, andre ganger er annonsering internt eller eksternt det beste. Men, at 100.000 potensielt ser en annonse har ingen verdi om ikke de 10 riktige kandidatene ser den. At man får 100 søkere har i seg selv absolutt ingen verdi, det som er avgjørende er at den beste kandidaten søker.

4 Salg og valg

Rekruttering er salg, og utvelgelse er en tosidig sak. Du velger hvilken kandidat du vil ha, men kandidaten velger også om hun vil ta jobben. Derfor må du gjøre det du kan for at dette gjøres ordentlig: alle som møter kandidaten må ha samme forståelse og utgangspunkt, og alle må selge inn muligheten på best mulig måte. Du er også ansvarlig for å sikre at dere vektlegger de viktige tingene, og evaluerer alle kandidater likt opp mot de kriteriene dere faktisk har satt som nødvendig og viktig. Dette er ikke et tidspunkt for internpolitikk, magefølelse og (ubevisste) fordommer. Det er heller ikke slik at en kandidat som møter neste alle kriteriene er en god kandidat om hun ikke møter de viktigste kriteriene, dette er ikke stedet for å tenke gjennomsnitt score.

5 Close dealen

Når du har funnet riktig kandidat, må du sikre at hun signerer. Du må close. Ditt fokus må hele tiden være at det er du som har et behov som du må få dekket inn. Det er din jobb å sikre at kandidaten sier ja. Ofte sitter du med en kandidat som ikke må ha jobben, hun har allerede en svært spennende jobb. Du må aldri gå i fellen «det er opp til kandidaten å vise at hun virkelig vil». Da er sannsynligheten stor for at den personen som virkelig kunne tatt organisasjonen til nye høyder glipper og velger noen andre.

6 Onboarding

Du har brukt mye ressurser på å finne og vinne den nye lederen din, da bør du også legge til rette slik at sannsynligheten for at hun virkelig lykkes i sin nye jobb. Et godt fundert og gjennomført onboarding program har vist seg å gi et svært godt utgangspunkt for suksess, og er noe helt annet enn det gode gamle introduksjonsprogrammet som fokuserte mest på hvilke regler som gjelder.

Så enkelt og så vanskelig. Det er mange fallgruver underveis, og i rekruttering har vi en lei tendens til å miste vår evne til rasjonell og logisk handling. Ved å kjøre en ordentlig prosess, og ikke minst ved å være grundig og konsekvent i beslutningsfasene øker du sannsynligheten betraktelig for at det blir en god rekruttering på kort og lang sikt.

Absolutt ingen er gode på alt, og du må derfor bestemme hva som er viktig for den ene spesifikke rollen. Om du ender opp med å ansette en som ikke er like god på alt dere ønsket i utgangspunktet, så er

det ikke nødvendigvis så farlig så lenge du vet om det. Da kan du organisere deg rundt de manglene. Faren er om du ikke kjenner til manglene, da vil du forvente leveranser du aldri vil få og da vil vedkommende aldri kunne leve opp til forventningene.

Dette er våre prinsipper og kjøreregler ved lederrekruttering, og de gir resultat. Jeg tror det er gode guidelines for alle typer rekruttering, uavhengig av nivå og funksjon.



**HUMAN ASSETS
CONSULTING**

Partner of
Kennedy Executive

Human Assets Consulting was founded by seasoned executive search and management consultants. We aim to provide clients with a truly bespoke service, focused solely on identifying and developing human assets.

For questions or enquiries please contact Håkon at hakon.heskja@haconsulting.no or call +47 905 05 012

Or visit us at haconsulting.no or linkedin