

## HEADHUNTING

Tradisjonelt er rekrutteringsbegrepet bundet opp i forestillingen om at det er den part som har en stilling *å tilby* som sitter på de ”beste kortene”. Det er de ( les: organisasjonene/bedriftene) som har ”kontrollen” og som har den suverene rett til å velge blant ( de beste ? ) søkerne. Og forhåpentligvis velge den rette ! Det er også de som i sin travle og kompetansekrevede hverdag, velger å hyre inn såkalte profesjonelle rekrutteringsbyråer. I sum skulle en tro at dette gjorde sitt til at søkerne/kandidatene satt igjen som ”den tapende part” og at de ikke hadde noen kort å dele ut i dette ”rekrutteringsspeillet”. Som tilslutt satt igjen med ”svarteper”. Erfaringene mine tilsier at en slik antagelse i beste fall er delvis feil. Helt feil blir det etter min mening, dersom en fremtidig arbeidsgiver kun tenker headhunting og ikke hearthunting.

Headhunting er et begrep vi gjerne knytter opp imot rekrutteringsfirmaer og deres arbeide med å finne kvalifiserte kandidater. Om dette gjøres *åpent* via annonser eller mer *skjult* via direkte søk/kontakt, er i denne sammenheng underordnet. Det som er det overordnede, er å finne det rette hodet – den rette personen med den rette kompetansen og de rette erfaringene. Dette prinsippet gjelder selvsagt også dersom organisasjonen *selv* gjør jobben med å finne den rette kandidaten.

For meg handler headhunting om å jakte på den *rette personen* med den rette kompetansen. ”So far, so good”.

Den erfarne rekrutterer vet selvsagt at det også foregår en annen type jakt i dette ”rekrutteringsspeillet”. Nemlig den som går ut på å finne den *rette arbeidsgiver*. Den som kan tilby gode utviklingsmuligheter, gode ledere, interessante arbeidsoppgaver og et godt arbeidsmiljø. Disse 4 faktorene går igjen i alle typer undersøkelser og likevel betaler organisasjoner tusenvis av kroner for å få dette repetert år etter år !

Slik sett er dette å betrakte som en *tosidig og ettervert gjensidig prosess*. Organisasjonen skal velge en ny medarbeider og denne skal velge en ny arbeidsgiver. Heri ligger det mange muligheter. For både å tabbe seg helt ut og miste kandidater og for å kunne starte et langvarig og gjensidig arbeidsforhold.

Allerede her ligger de første stegene i en hearthuntingsprosess. De er som følger:

Forarbeidet gjennom en skikkelig behovsanalyse og derpåfølgende utarbeidelse av en det jeg kaller 360 stillings- og kravspesifikasjon.

Et profesjonelt søkearbeid via annonser, kontakter, bruk av nettverk og møter i de miljøer og fora potensielle kandidater er å finne

Et profesjonelt utvalgsarbeide, der en bruker de verktøy som er tilgjengelig, kvalitetssikret og som en er trent til å bruke

At en ikke overselger seg, verken organisasjonen eller kandidaten. Virkeligheten er det greieste utgangspunktet. Ærlighet det greieste virkemiddelet.

Disse punktene vil mange nikke gjenkjennende til og tenke: dette gjør jeg/vi jo.

Tja, det er mulig det. Mine erfaringer tilsier at allerede her begynner det å svikte i heart-huntingsprosessen. En undersøkelse gjort av NIPA ( Norsk Institutt for Personal og Administrasjon) i 1999 avdekte store huller i organisasjonenes egne rutiner hva angår å ha kvalitetssikrede systemer og prosesser for å drive profesjonell rekruttering.

Videre sier rekrutteringsbransjen selv at det finnes både små og svært store aktører i Norge som driver både uprofesjonelt og uetisk. Problemet er at de sier det i de ”anonyme rom” og at bransjen selv ikke tar et ansvar. Det at det i motsetning til Sverige, ikke finnes noen

bransjeforening eller etisk råd i Norge, er vel svar nok i forhold til det bransjen sikkert vil karakterisere som en påstand ifra meg.

Jeg lar akkurat denne debatten ligge der den etter et oppslag i Personal 2/01 fortsatt ligger.

Udebattert !!

## HEARTHUNTING

Som nevnt over, er det i utvalgsprosessen viktig å finne en match mellom arbeidsgiver og arbeidstager. Ofte er det arbeidsgiveren som er i førersetet og det er sjelden at søkeren er aktiv og stiller oppklarende og sågar vanskelige spørsmål.

I tillegg til de overnevnte strekpunkter vil en god hearthuntingsprosess etter min mening følge disse spillereglene:

intervju basert på felles verdier. Her er det viktig å holde det jeg kaller et "verdibasert intervju", som tar for seg temaer som felles verdier, menneskesyn, kultur, normer, holdninger og hvilke erfaringer og forventninger begge parter har

intervju av kandidatens fremtidige leder(e). Her får kandidaten muligheter til å sjekke ut om lederen har det som kandidaten trenger/ønsker. Mine erfaringer med slike intervjuer er meget gode og når vi vet at over 50 % av de som slutter gjør det p.g.a nærmeste leder, burde dette være obligatorisk

samtaler om hvordan en sammen skal forholde seg videre, både i kandidatens oppsigelseprosess og dennes første 6 måneder i ny jobb (prøveperioden)

Og nå er vi i kjernen av det jeg mener er forskjellen på head-hunting og heart-hunting. Nemlig hvordan løpet "etter" utvelgelsen legges opp. Det løpet som går fra kandidaten skriver under kontrakten og til dere etter prøveperiodens slutt er enige om å fortsette samarbeidet..

I før nevnte NIPA-undersøkelse svarte 6 av 114 bedrifter at de hadde ett eller annet system for introduksjon og oppfølging av nyansatte!

108 av 114 bedrifter har altså ikke et slikt system !!

Jeg har jobbet med denne problematikken i mange år og særlig overfor ledere som frivillig bytter jobb. Og jeg er både sjokkert og skuffet. Sjokkert over at den nye arbeidsgiveren nærmest glemmer de en har rekruttert - og skuffet for at disse ikke tilbys noen støtte i denne vanskelige overgangsfasen.

Og det er her virkelig hearthuntingsprosessen starter !!

Det en så langt har gjort, er å rekruttere en person med kompetanse. Det en glemmer eller ikke er bevisst, er at det er en rekke andre faktorer som, etter mine erfaringer, er mye mer avgjørende for den nytilsattes evne til å fungere i den nye stillingen/rollen. Disse er bl.a :

Lojalitet

Relasjoner

Samspill/samarbeid

Sosialisering

Jeg vil i det etterfølgende kun komme med noen påstander og refleksjoner. Det får bli opp til den enkelte leser å ta dette inn og eventuelt videre. Jeg vet i alle fall at jeg tror på

hearthunting, og at de som prøver å streve mot å gjøre noe av dette i praksis, vil både få og ettervert beholde flere motiverte medarbeidere !!

Lojalitet er noe som må bygges og som ikke oppstår gjennom en underskrift på en kontrakt. Følgende råd for å umiddelbart begynne lojalitetsbyggingen vil være:

hjelp til å forberede og legge opp den nyrekruttertes egen oppsigelsesperiode  
kobling til en kontaktperson ( gjerne ifra personal)  
telefonmøter underveis  
oppsummerings- og forberedelsesmøte ca 1 måned før oppstart  
eventuelt møte med den nye lederen 8 gjerne med kone/familie dersom dette er en ny leder)  
mottak av relevant informasjon underveis. NB: rett mengde til rett tid. Personen skal også ha tid til å avvikle en gammel jobb!!  
Sørge for at alt det praktiske er forberedt til første dag på jobb

Et slikt oppfølgingssystem i en nyansatts oppsigelsesperiode vil garantert treffe hjertet til den nyansatte og umiddelbart føre til lojalitetsbygging

Relasjoner er etter min mening kjernepunktet i lojalitetsbegrepet. Rekrutteringsbransjen skryter på seg å kunne finne den rette personen, men hva med den rette relasjonen ?!

Den må selvsagt bygges den også. Relasjoner vil oppstå med en gang den nye medarbeider/leder ankommer. Dersom dette gjøres bevisst og ”systematisk”, og ikke overlates til det farlige kon-trollet, vil en av de viktigste faktorene kunne påvirkes.

Her handler det å bli bedre kjent, etablere tillit og trygghet. Sørge for å dele førsteinntrykk og prøve å tÅlerere hverandre. Dårlige relasjoner vil selvsagt ødelegge for kommunikasjonen og derved oppstarten.

Samspill/samarbeid er selvsagt noe som også må bygges opp. En vet ikke hvordan dette vil bli og som alt annet må dette også prøves ut. Her er det viktig at en bedriver det jeg kaller feed-forward og feed-back. Det første handler om å dele forventninger i forkant, mens det andre dreier seg om å underveis gi tilbakemelding på hva en ser, opplever og føler. Og alle vet at uten relasjoner, vil samspill og samarbeid nærmest være dødsdømt. Her er det som ellers: en må trene og trene. Og evaluere og evaluere. Og dette må gjøres fra første dag.

Sosialisering og sosialiseringsprosesser er utrolig nok noe få har innsikt i. Flere undersøkelser tilsier at dette ikke er et godt nok fokusert tema. De fleste rekrutteringsbøkene jeg har lest, har dette enten ikke oppe som tema i det hele tatt – ellers så dreier det seg om noen få sider og der introduksjonsprogram og –maler er temaet.

Sosialisering handler om måten nykommere endrer seg og tilpasser seg organisasjonen og særlig dens kultur. Her snakker vi primært om læring av nye roller, normer og verdier. Med andre ord hva som er ”akseptabel” fremtreden/oppførsel.

”*Personalisering*” er et svært lite kjent begrep og handler om den motsatte prosessen – om hvordan organisasjonen endrer seg som et resultat av nykommere som starter opp.

Forskning gjort av doktorgradsstipendiat Cathrine Jacobsen ved BI viser at det gjøres oppsiktsvekkende lite for å smelte sammen disse prosessene og få ”resultatene” på bordet. Jeg har valgt å kalle dette for ”den gjensidige integrasjonsprosessen” og ser vekk ifra det som kan

kalles ”den organisatoriske introduksjonsprosess”. Her i ligger det en balansert og gjensidig utvekslingsprosess, der åpenhet og ærlighet knyttet opp i systematiske dialoger vil være hovedkjernen.

## OPPSUMMERING

Jeg har meget kort skissert hva jeg legger i begrepet hearthunting. Begrepet indikerer at en i en rekrutteringsprosess bør jakte etter ikke bare hodet (kompetansen), men også hjertet (verdier, lojalitet, relasjoner, samspill/samarbeid og sosialisering). Dette gjøres ved å ha et stort fokus på kandidatens oppsigelsesperiode og dennes etter hvert prøveperiode.

Dersom en tar dette på alvor, bør de fleste både bedrifter og rekrutteringsfirmaet snarest ta seg kraftig sammen og gi de de rekrutterer betydelig mer støtte og oppfølging i perioden etter at kontrakten er underskrevet.

Veldig enkelt vil kjernen i hearthunting være.

Følge de opp i oppsigelsesperioden

Følge de over ifra den gamle arbeidsgiveren

Følge de inn i den nye stillingen/rollen/kulturen/organisasjonen

Følge med hva som skjer og hva de sier/mener/ser langs hele aksen

Dersom dere som kommende arbeidsgivere gjør noe ift det jeg har beskrevet, tror jeg dere vil bli mye mer attraktive som potensielle arbeidsgivere. Og dere vil få mer effektive medarbeidere som produserer langt raskere enn normalt.

Dersom dere ikke gjør noe, tror jeg det er dere som kan bli sittende igjen med ”svarteper” !!

**DET VI BLIR BEVISSTGJORT, KAN VI GJØRE NOE MED. DET VI IKKE BLIR BEVISSTGJORT, GJØR ALLTID NOE MED OSS.**

Frode Dale

Veiviser

[post@nysomleder.no](mailto:post@nysomleder.no)