

Ansættelse - at finde den rigtige rollebesætning!

Af Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, www.tegkamp.dk

Der er udviklet mange teorier og skrevet mange bøger om, hvordan man sammensætter et team, så de kommer til at fungere optimalt. Nogle af de meste kendte er vel Belbin og Adizes typebeskrivelser. Teorierne er gode nok, men ofte er der meget langt fra teoriernes verden og over til virkeligheden. Jeg vil godt slå et slag for at man i forbindelse med ansættelser kigger lidt mere på sammensætningen af teamet. Vi er ofte tilbøjelige til at ansætte ud fra fortidens succeser i forventning om tilsvarende succeser i fremtiden. Vi glemmer bare ofte at tage i betragtning, at fortidens succeser måske var meget situationsafhængig. Vi forsømmer at undersøge, hvorfor kandidaten havde succes i sit tidligere job.

Jeg har ofte siddet med mennesker, som er blevet afskediget og simpelthen ikke forstår, hvorfor de ikke lykkedes i jobbet. Deres job var jo akkurat det samme, som det job de havde i en anden virksomhed og hvor de havde opnået store resultater. Og så viser det sig ved en nærmere undersøgelse, at opgaverne var måske nok de samme, men der var nogle helt andre forventninger til hvordan han udførte jobbet og samspillet med den øvrige organisation. Og selve virksomhedskulturen var også meget forskellig.

Udvælgelsen af den rette kandidat til en ledig stilling, handler billedlig talt om at blive fuldstændig klar på, hvad det er for et film kandidaten skal spille med i og hvilken rolle, han skal have i filmen. Før det første kan det være, at kandidaten tidligere kun har spillet med i actionfilm. Spørgsmålet er om han vil kunne fungere i en Bergman film, hvor tempoet er anderledes og fokus er på personspillet frem for effekterne. Hvis man skal omsætte billedet til virkelighedens verden, så er det spørgsmålet om en kandidat, der har haft succes i en dotcom virksomhed også vil have det i AP Møller. Kulturen er formentlig alt for forskellig. I forbindelse med en ansættelse skal vi bruge mere tid på at finde ud af, hvad det er for en kultur kandidaten kommer fra, hvad det er for en kultur vi selv repræsenterer og om kandidaten vil kunne formå at skifte fra en kultur til en anden, hvis den er væsensforskellig.

I filmens verden ansætter man ikke en skuespiller til en rolle uden samtidig at se på, hvilke skuespillere der besætter de andre roller i filmen. Hvis holdet er rigtigt sat, er der stor chance for at skuespillerne spiller op til hinanden, supplerer hinanden og i det hele taget skaber en god film, der er værd at se og i den sidste ende tjener gode penge ind til producenten.

I et team har vi alle mere eller mindre bevidst en rolle, vi udfylder. Det kan være, at vi er den, der altid redder opgaven på strengen med vores kreative løsninger, eller den der har høstet stor anerkendelse for få teamet til at fungere rent socialt. Måske har vi været den uundværlige indpisker, der sikrede at teamet leverede opgaven til tiden. Problemet opstår, når den rolle, vi tidligere har haft succes med, allerede er optaget i det nye team. Så kan det blive meget svært at få succes. Derfor er det så vigtigt i en ansættelse også at fokusere på teamet. Hvordan ser teamet ud, hvad er det for roller, der allerede udføres i dag og hvilken rolle mangler i teamet. Og herefter vurdere om kandidaten kan udfylde den ledige rolle i teamet.

Opsummering

I forbindelse med en ansættelse bør vi udover faglige og personlige kvalifikationer også se på følgende:

- Hvilken virksomhedskultur kommer kandidaten fra?
- Hvilken virksomhedskultur har vi selv?
- Vil kandidaten kunne trives i vores kultur?
- Hvad er det for et team, kandidaten skal indgå i?
- Hvilken rolle er der til kandidaten og vil og kan han udfylde den?