

Best practice för urvalsmetoder:

Rekrytering på ledarnivå

Vad som definierar ledarpositioner mer än något annat är påverkan.

Till skillnad från medarbetare och (de flesta) specialister, har chefer en betydande inverkan på hela verksamheten – särskilt chefer på C-nivå. Med andra ord är att "göra rätt" avgörande för ett en mängd utfall, inklusive lönsamhet, hållbarhet, varumärkeskapital samt attraktion, engagemang och bibehållande av personal. Att "göra fel" kan med samma logik få skadliga konsekvenser för hela organisationen och för samtliga medarbetare. Av denna anledning kallar vi bedömningen av potentiella chefer för "påverkansbaserad".

Vanligtvis innebär ledarpositioner en liten kandidatpool, där endast en kandidat anställs. Ofta, men inte alltid, är tjänsterna inte annonserade, och kandidater letas upp via Search-processer eller genom personliga kontakter. När det gäller kompetens kräver ledarpositioner vanligtvis viss specialiserad kunskap och färdigheter beroende på den specifika positionen (t.ex. kunskap om finans och redovisning för en CFO)

men skiljer sig från specialistpositioner genom den bredd och omfattning av färdigheter som krävs, särskilt när det gäller interpersonella färdigheter som behövs för att effektivt leda andra. På C-nivå förväntas chefer hantera en komplex uppsättning affärsbehov och marknadsförhållanden samt hantera olika intressenter, både internt och externt.

Rekryteringsutmaningar

Med tanke på den enorma påverkan som ledarpositioner har, är Quality of Hire och Time to Performance av största vikt. Dessa faktorer är också relaterade till resultat på organisationsnivå, såsom prestation, engagemang och bibehållande av personal, vilket understryker behovet av att säkerställa att rätt kandidat anställs.

Best practice och rekommendationer

Tidigare prestation. I en rapport om bedömning och introduktion av VD:ar föreslår Wright et al. (2014) tre generiska dimensioner som bör bedömas vid rekrytering till positioner på C-nivå: Prestation, Förmåga och Potential. Prestation relaterar till tidigare prestationer, vanligen bedömt genom prestationshistorik, 360-graders utvärderingar och referenstagning (speciellt för externa kandidater). Förmåga hänvisar till de allmänna kompetenser som behövs för positionen, såsom kognitiv förmåga (GMA) och ledarskapsförmåga. Slutligen, refererar Potential till förmågan att snabbt och effektivt anpassa sig till de krav som ställs i den nya rollen (vid befordringar) eller

organisationen/affärsområdet (vid extern rekrytering).

Map, Matrigma, Värderingar (Match-V) och Extremer (MAP-X). Av de dimensionerna presenterade ovan är Förmåga och Potential de mest uppenbara att bedöma med hjälp av GMA och personlighetstester.

För högt inflytelserika positioner är det lika viktigt att bedöma Värderingar och Extremer. Syftet med att bedöma Värderingar är att säkerställa att kandidatens värderingar är i linje med företagets (önskade) värderingar, så att framtida chefer agerar och fattar beslut i enlighet med företagets värderingar och inspirerar andra att göra detsamma. Med andra ord måste chefer "leva ut" de grundläggande principer och ideal som utgör företagets (önskade) kultur. På samma sätt måste chefer vara medvetna om hur deras beteende kan påverka andra negativt – med andra ord måste de känna till och hålla sina riskbeteenden i schack för att förhindra att annars användbara beteenden blir kontraproduktiva eller destruktiva när de tas till överdrift (t.ex. att oupphörligt pressa andra att uppnå realistiska mål).

Strukturerade intervjuer och referenstagning. Slutligen bör den information som samlats in under rekryteringsprocessen kompletteras med djupgående strukturerade intervjuer (möjligen inklusive feedback på testresultat för att främja självmedvetenhet) samt externa referenstagningar.