

## **Om topplederutvelgelse: Når «Best Practise» ikke er godt nok**

Av Ole I. Iversen

16. desember 2015

*Beste internasjonale praksis er fulgt i prosessen men å rekruttere ny toppleder forsikrer styret i Telenor og rekrutteringsfirmaet som bistod Telenor under ansettelsen. Men hva hvis beste internasjonale praksis ikke er godt nok?*

Det har vært fremmet mye kritikk mot rekrutteringsprosessen som førte til at Sigve Brekke ble ny toppsjef i Telenor. Både rekrutteringsekspertene, tidligere hodejegere, journalister og politikere har stilt spørsmålsteget ved hva rekrutteringsfirmaet Egon Zehnder og deres norske rekrutteringskonsulent Fred O. Jacobsen egentlig har gjort for sitt skyhøye millionhonorar. I en kommentar i Dagbladet 15. desember 2016 skriver Elin Ørjasæter det hele var en skinnprosess der aktuelle kandidater aldri ble kontaktet og at Brekkes CV heller ikke ble sjekket. Sjekk av CV og bakgrunn er helt grunnleggende i en grundig rekrutteringsprosess.

### **Å kun legge intervjuer til grunn er ikke godt nok**

Rekrutteringskonsulentene selv vil ikke si noe særlig om hvordan prosessen har foregått, men viser til Telenors pressemelding og hevder i Dagbladet at prosessen har vært i henhold til «beste internasjonale praksis». Det er mye mulig at dette stemmer, men i så fall synes ikke denne praksisen å være god nok. Prosessen burde heller vært tuftet på forskningsfunn og evidensbaserte metoder der de mest treffsikre vurderingsmetodene ble benyttet. En prosess der kun intervjuer benyttes som vurderingsmetode er *ikke* en grundig vurderingsprosess. Det hjelper heller ikke at mange deltar under intervjuene.

### **En kombinasjon av de beste vurderingsmetodene burde vært benyttet**

Dersom man ønsker å gjennomføre en grundig vurderingsprosess må man kombinere flere vurderingsmetoder. For eksempel ved å kombinere intervjuer med arbeidspsykologiske tester og arbeidsprøver. På tross av at dette er kombinasjonen som gir størst treffsikkerhet ved ansettelser benyttes den sjelden ved valg av toppledere. Det virker som om mange rekrutterere kvier seg for å be en topplederkandidat fylle inn en arbeidspsykologisk test, og langt mindre gi dem en oppgave der de må vise hva de duger til i praksis. I stedet vektlegges ansvar og resultater i tidligere stillinger. Slike vurderinger er så sterkt utsatt for feilvurderinger at det har fått et eget navn, nemlig den *fundamentale attribusjonsfeilen*. Dette beskriver tendensen til å gi personen æren når ting går bra, og situasjonen skylda når det går dårlig.

### **De beste metodene bør benyttes**

Hvis det som beskrives i Telenors pressemelding virkelig er beste internasjonale praksis for topplederrekruttering, så er dette bare ikke godt nok. Ansettelse av ny toppleder er så viktig at de beste vurderingsmetodene burde benyttes.