

Stillingsannonser til besvær

Av: Ole I. Iversen Handelshøyskolen BI/Assessit AS og Astrid Standal Aarøe Assessit AS

Årlig bruker norske virksomheter millionbeløp på stillingsannonser. Hensikten er først og fremst å tiltrekke seg gode kandidater til ledige stillinger. På bakgrunn av annonseteksten vurderer aktuelle kandidater på hvor godt egnet de er for den aktuelle stillingen og avgjør deretter om de skal søke stillingen. Annonseteksten bør fungere som en slags filter der de som ikke innehar ønskede kvalifikasjoner og egenskaper unnlater å søke på stillingen. Dermed blir annonseteksten viktig for kvaliteten på de kandidatene som går videre i prosessen. Gode og treffsikre rekrutteringsprosesser er avhengig av at de kriteriene som legges til grunn for vurdering av kandidater er relevante for stillingen.

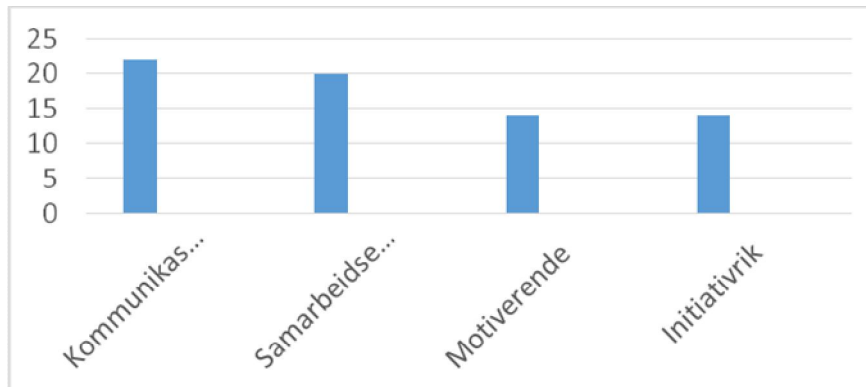
Det store spørsmålet er derfor om stillingsannonsene faktisk fungerer slik de skal. Mange stillingsannonser ser mer ut som reklame- og markedsføringstiltak enn som hensiktsmessige annonser som gir potensielle kandidater mulighet for å vurdere om de er egnet for stillingen. Det virker også som om mange av de kravene til personlige egenskaper som listes opp ikke er forankret i nyere viten innen fagområdet, dessuten er mange av egenskapene som angis er tvetydige og vanskelig å måle.

For å belyse dette nærmere har vi gjennomført en litteraturstudie av lederstillinger annonsert i Aftenposten torsdager og søndager i perioden april til juni 2013. 162 annonser ble analysert og 200 personlige egenskaper identifisert.

Utgangspunktet var følgende spørsmål:

1. Gjenspeiler annonsene nyere forskning på gode ledere?
2. Er egenskapene som angis relevante for ledere, finnes de og er de mulig å benytte disse til å skille mellom egnede og uegnede kandidater?
3. Inneholder annonsene egenskaper som det er vanskelig å finne hos en og samme person?

Gjennomgangen viser at krav til gode kommunikasjonsevner ble stilt i 22 av stillingsannonsene, krav til god samarbeidsevne ble angitt i 20 annonser, samt at krav til å være motiverende var angitt i 14 annonser og initiativrik ble også nevnt i 14 annonser.



Figur 1. De mest etterspurte egenskapene

Dette gjenspeiler nok den kjensgjerning at mellommenneskelig kompetanse og samarbeidsevner har blitt viktigere i arbeidslivet etter hvert som oppgavene har blitt mer komplekse og krevende slik at god samhandling er nødvendig for å løse oppgavene effektivt.

Problemet er imidlertid hva man egentlig mener når man angir at gode kommunikasjonssevner er viktig? Er det evnen til å holde gode presentasjoner for et stort publikum? Er det evne til å uttrykke seg godt skriftlig og muntlig? Er det evnen til å ha gode en-til-en samtaler? Eller er det evnen til å håndtere innvendinger og overbevise andre? Og hva betyr egentlig gode samarbeidsevner? Det er grunn til å tro at en rekke ulike personlige egenskaper spiller inn både når vi kommuniserer og når vi samhandler med andre mennesker. Hvilke egenskaper er det vi faktisk skal se etter? Poenget her er at det holder ikke å angi at gode kommunikasjonssevner og gode samarbeidsevner er viktig hvis vi ikke har en god definisjon av hva vi legger i disse begrepene. Gode definisjoner er en forutsetning for å gjøre gode målinger av disse egenskapene – og dermed en forutsetning for å velge den best kvalifiserte kandidaten.

Enkelte annonser inneholder egenskaper som virker meningsløse, for eksempel når det angis at den aktuelle kandidat må ha «gode lederegenskaper», være dyktig, være effektiv, moden eller være kompetent. De fleste personer vil kjenne seg igjen i slike beskrivelser og dermed er de uegnet i seleksjonsøyemed. De fungerer altså ikke som et filter der ukvalifiserte kandidater lukes ut.

Det er gjort omfattende forskning på sammenhengen mellom personlighet og gode ledere de siste 20 årene. Vi vet i dag en hel del om hva som vanligvis kjennetegner gode ledere på tvers av bransjer, virksomheter og landegrenser. Kort oppsummert kan vi si at i de fleste lederstillinger så er det en fordel å være:

- Tilstrekkelig smart, det er et godt dokumentert sammenheng mellom IQ og effektiv ledelse. Dette betyr ikke nødvendigvis at den beste lederen er den som skårer høyest på en IQ-test, men at det sannsynligvis er en fordel om de er tilstrekkelig smarte.
- Gode ledere liker å sette seg ambisiøse mål som de systematisk og strukturert jobber mot, dermed bli disse egenskapene viktig
- Videre bør ledere ha et jevnt og godt humør (emosjonell stabilitet). Ledere som blir rasende og skjeller ut medarbeidere skaper mye angst og usikkerhet i sine omgivelser
- For mange av de arbeidsoppgavene en leder har er det en fordel å være utadventt. Ledere bør derfor være tilstrekkelig utadventt slik at de håndterer disse arbeidsoppgavene uten å måtte ta seg sammen og tvinge seg til å utføre oppgaver man egentlig ikke liker å gjøre.
- Ledere bør også ha evne til å vise omtanke for og støtte sine medarbeidere. Forskning viser tydelig at en lederstil basert på omsorg, omtanke og støtte er betydelig mer effektiv enn en stil basert på tett styring, måling og kontroll.
- Og sist men ikke minst bør ledere ha selvinnsikt slik at de kjenner egne styrker og svakheter og vet hva de gjør best selv og når de bør be om hjelp fra andre.

En gjennomgang av de 200 egenskapene som var listet som ønskelig i 162 lederstillinger viser at disse egenskapene i liten grad gjenspeiler forskningen på området. Når det gjelder IQ så etterspørres analytiske evner i kun syv stillingsannonser. Utadventt etterspørres også i kun syv annonser, mens stabilt humør kun etterspørres i én annonse. Systematisk og strukturert etterspørres i tre stillinger, mens omtanke og omsorg ikke etterspørres i én eneste annonse. Det samme gjelder selvinnsikt.

Ettersom kravene til personlige egenskaper i liten grad overlapper med hva vi faktisk vet om hva som vanligvis kjennetegner gode ledere, og det faktum at mange av de egenskaper som etterspørres er generelle og delvis uklare, noe som gjør det vanskelig å vurdere kandidatene opp mot hverandre, så øker dette sjansene for å gjøre feilansettelser i Norske virksomheter.

Basert på disse funnene anbefales virksomheter følgende for å øke treffsikkerheten i sine rekrutteringsprosesser:

- Bruk tid på å gjennomføre en god jobbanalyse, dette danner et godt utgangspunkt for utforming av en stillingsannonse
- Bruk en anerkjent kompetansemodell med gode definisjoner når arbeidet med å identifisere viktige personlige egenskaper for stillingen gjøres (seriøse leverandører av personlighetstester har slike modeller).

- Kjennskap til nyere forskning på området er definitivt en fordel slik at kravene baseres på kunnskap og ikke på synsing
- Det er begrenset hvor mange egenskaper man har tid til å kartlegge i en rekrutteringsprosess. Det er viktig å kartlegge de samme egenskapene hos alle kandidatene slik at man kan sammenligne dem mot hverandre. Fokuser derfor på det viktigste, begrens antall egenskaper til maks 4-5 egenskaper. Det er bedre å måle disse grundig enn å måle mange egenskaper på en overfladisk måte.

Kontaktperson: Ole I. Iversen, oii@assessit.no