

Key findings – MPO master 2011

Hvad får topledere til at springe fra til sidst i rekrutteringsprocessen via headhuntere?

Susanne Synnestvedt
& Anne Bove-Nielsen

VPP relevant?

- VPP sætter standarden for anstændig og professionel personvurdering i erhvervs-sammenhæng
- Vores afhandling viser:
- Topledere ser ikke ud til at blive testet
- Kandidaters personlighed afdækkes via tjekliste
- Nye grunde til at kandidater springer fra

Hvad er organisationspsykologisk metode?

Viden – teori som metode, et ”analytisk apparat”

Indsigt – for at kunne arbejde med følelsesmæssige reaktioner som meddelelser fra det ubevidste.

Proceskompetencer – At arbejde i og med relationer, at være i det uviste, at udholde ikke at vide, at arbejde med følelser

For at forstå livet i organisationer analyseres...

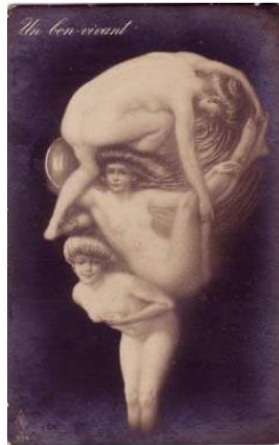
- Hvad sker der i organisationen eller gruppen som helhed?
- Hvad foregår der mellem den enkelte og gruppen?
- Hvad er forholdet mellem rolle og person?
- Hvad betyder personen i situationen?

Organisationens to planer

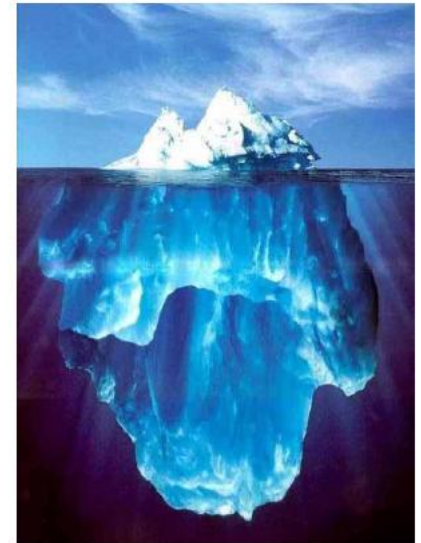
- Den intenderede organisation (rationelle)
- Organisationen som den også er (ubevidste)

Psykodynamisk organisations psykologi

- Det særlige ved den psykodynamiske tilgang er det centrale begreb om det ubevidste.
- Det ubevidste drejer sig om de uintenderede motivforskydninger.
- Konflikt, begær, fantasier, følelser, benægtelse, angst, seksualitet....



- I dag ved vi, at ikke blot individer, men også systemer, grupper, organisationer og samfund har et "ubevidst".
- Nogle steder arbejdes der bevidst med dette faktum – eksempelvis i dele af den psykiatriske behandlingssektor.



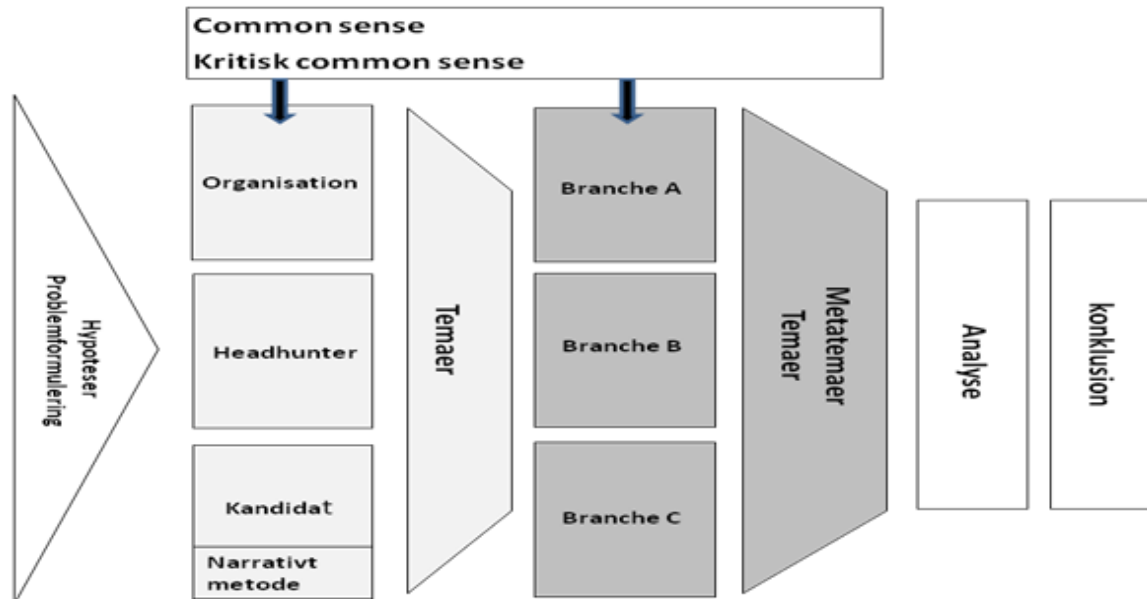
Problemformulering

- Hvad får topleder kandidater til at springe fra – i sidste øjeblik – når de får tilbudt et job via headhunter?

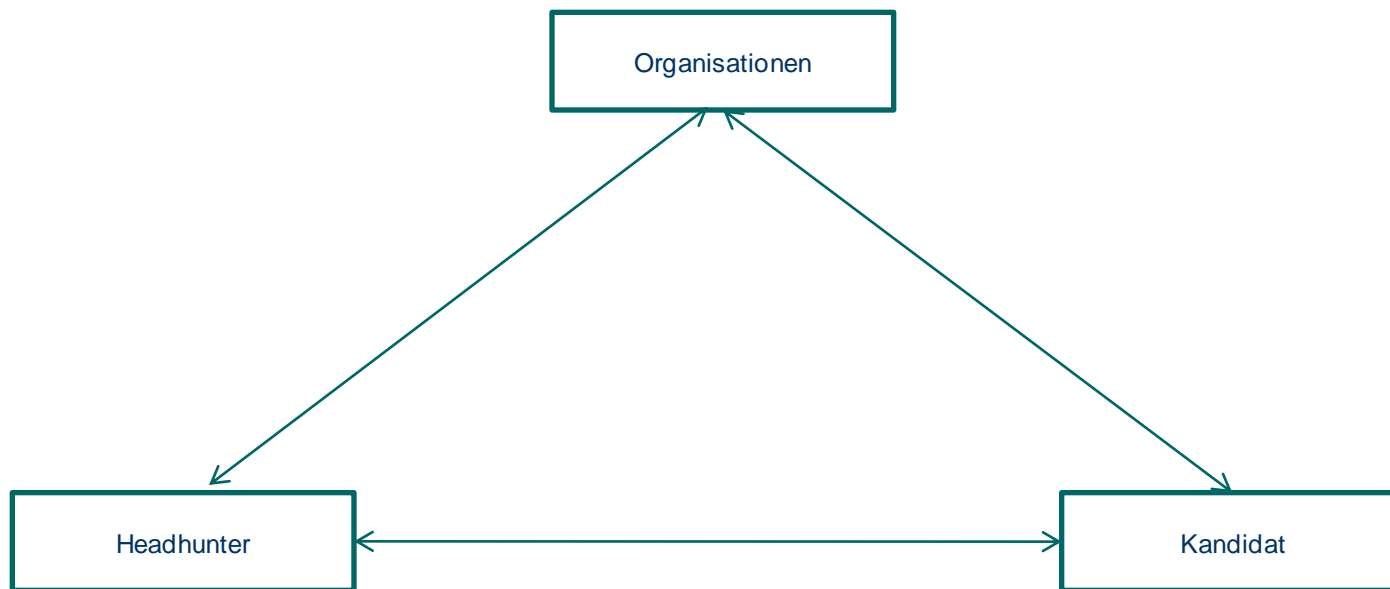
Hypoteser 1-3

- Forskellige forestillinger om jobbet har betydning for om, at kandidaten springer fra i rekrutteringsprocessen.
- Der sker noget i rekrutteringssituationen, som har betydning for at kandidaten trækker sig.
- Der er særlige personlighedstræk, der gør at kandidaten trækker sig

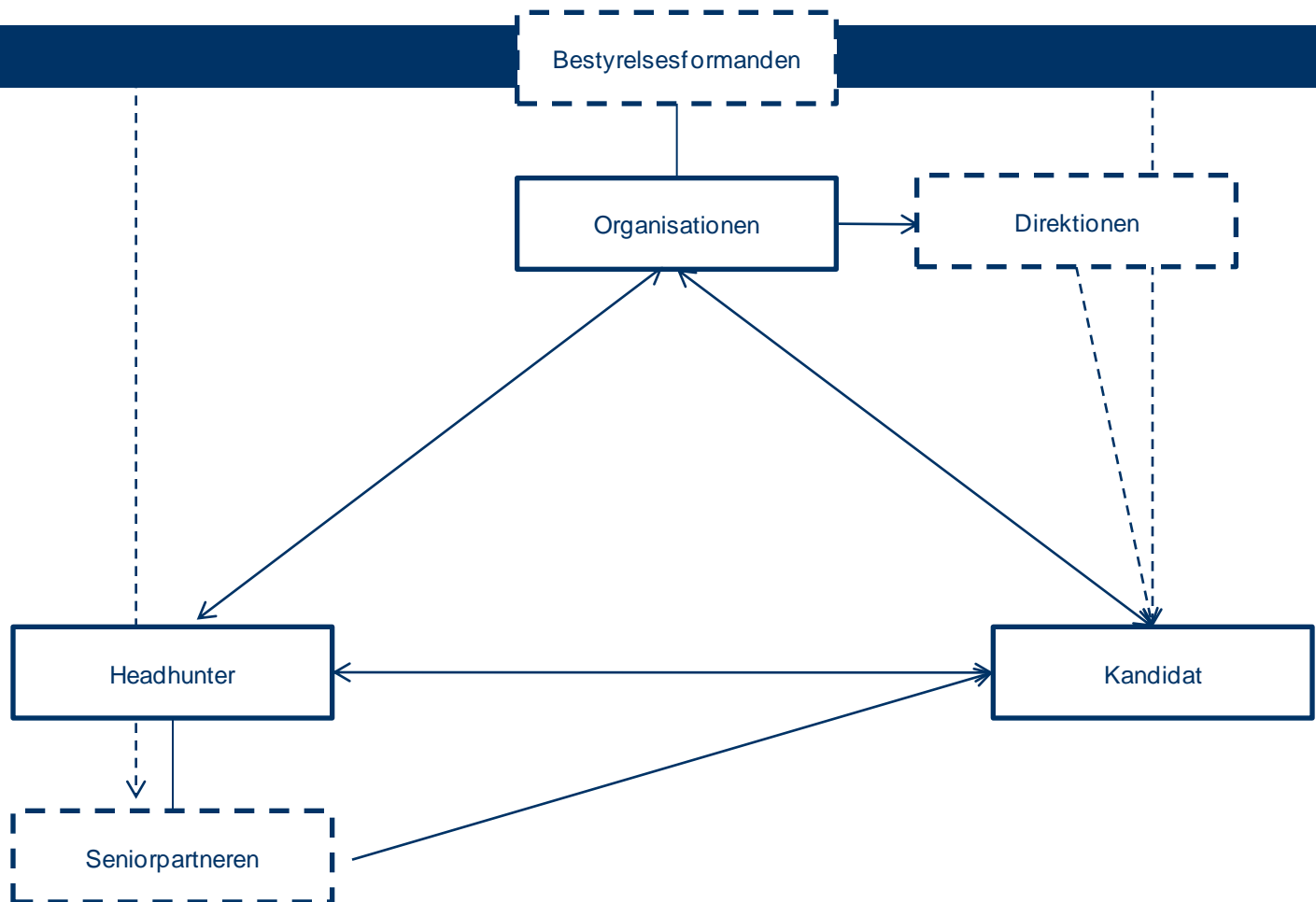
Metodedesign



Case oplæg



Og det vi fandt



Temaer - case

Hypotese	Organisation	Headhunter	Kandidat
1	Bekræftes	Bekræftes	Bekræftes
2	Bekræftes	Bekræftes	Bekræftes
3	Bekræftes ikke	Bekræftes ikke	Bekræftes ikke
Temaer	Forsvar OIM Forbundethed Autencitet Autoritet "Grænser"	Forsvar OIM Autencitet Autoritet "Grænser" Rolle	Forsvar OIM Autencitet Autoritet "Grænser" Rolle

Opsummering - CASE

- Mange kendte grunde til at kandidater springer fra. Her er en ny:
- Hvis vi ser på trianguleringen headhunter-organisation - kandidat som en midlertidig organisation så er der ingen af de 3 aktører, der arbejder på hovedopgaven (rekrutteringen).
- De agerer som en grundantagelsesgruppe, dvs de arbejder ikke på den reelle opgave; men på deres egen psykologiske reaktion på rekrutterings forløbet (Bion)

CASE – der er meget på spil!

- Headhunter – demotiveret pga afvisning af favoritkandidat og som aktiv deltager i proces
- Direktøren har en uafklaret rolle og en uafklaret gruppedynamik der skygger for en reel samtale med kandidaten
- Kandidaten er generelt jobsøgende og har en distance pga bredden i jobbet up front

Temaer – 3 brancheinterviews

Hypotese	Headhunter A	Headhunter B	Headhunter C
1	Bekræftes	Bekræftes	Bekræftes
2	Bekræftes	Bekræftes	Bekræftes
3	Bekræftes ikke	Bekræftes ikke	Bekræftes ikke
Temaer	Rummet Rollen Autencitet In the mind Magt	Rummet Rollen In the mind Magt	Rummet Rollen Magt In the mind
Metatemaer	Smiger, hemmeligheder, personlighed, køn, målrational, kemi	Personlighed er en sort boks, hemmelighed, to tunger, kemi, køn, målrational	Personlighed kan måles målrationalt, smiger, moderne versus postmoderne, to tunger, hemmelighed, målrational, kemi

Generaliserbarhed

- Seks enkeltstående kvalitative interviews giver ikke noget generaliserbart resultat. Vi forventer ikke med en kvalitativ undersøgelse at finde endegyldigt sande svar på spørgsmålet om, hvad der får topledere til at springe fra i sidste øjeblik i rekrutteringssituationen via headhuntere. Men vi mener, at det kvalitative interview kan bidrage med spændende fortolkningsmuligheder til at afdække de bevidste og ubevidste aspekter af rekrutteringssituationen. Dermed er det vores hensigt, at undersøgelsen kan bidrage ved at kunne pege på nogle vigtige tendenser.

Antagelser.....

- Jo højere op i hierarkiet du kommer desto tættere kommer du på sandheden
- Resultater, kompetencer og personlighed kan transporteres uanset kontekst

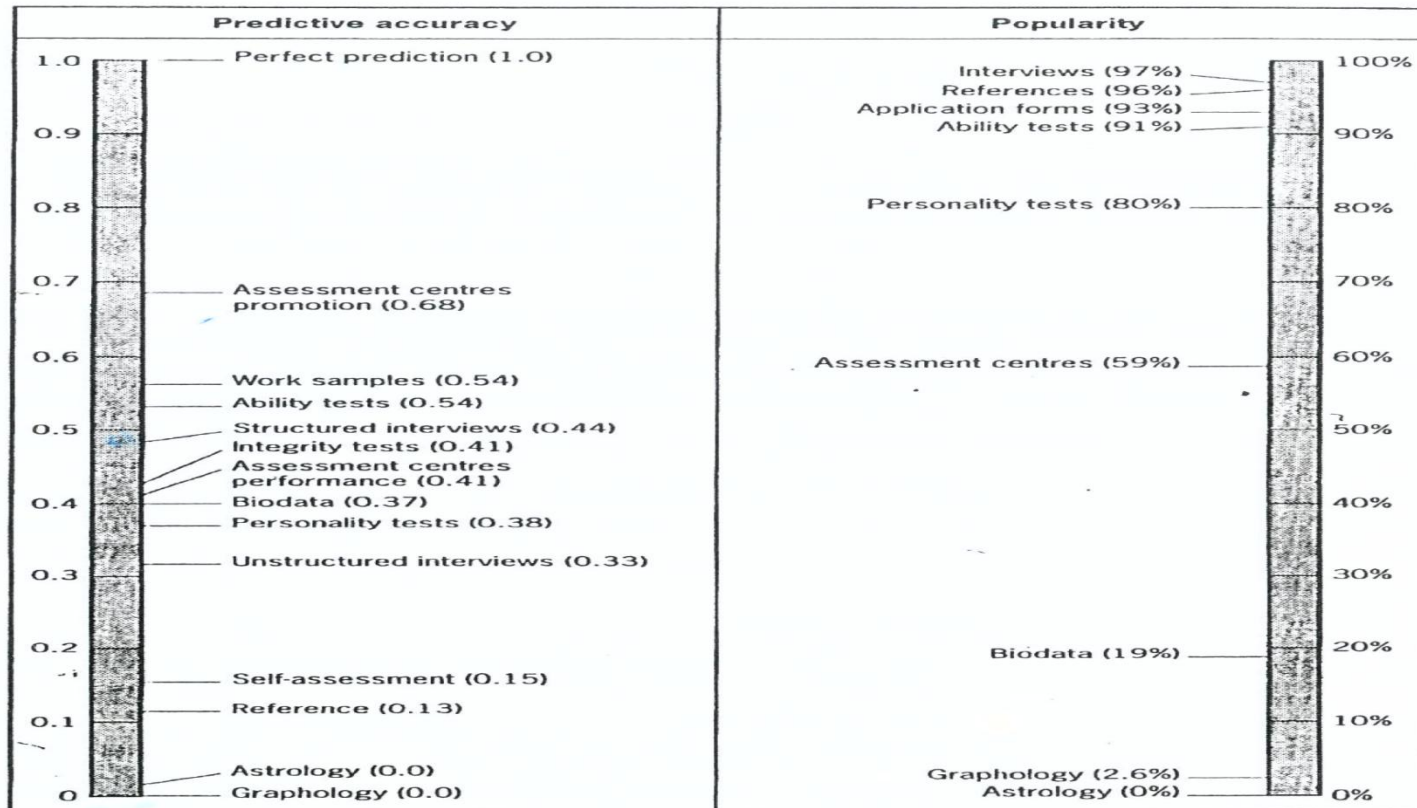
Personlighed

- Personlighed skal også forstås i rollen
- Adfærd bliver personlighed
- Personlighed bliver et projektivt rum
- Afdækkes med reference tagning
- Autencitet bliver "vikar" for personlighed men bruges synonymt med ærlighed
- Autencitet bliver moralsk mobilisering grundet fravær af rolle

Topledere testes ikke...



Troværdighed af referencer



Autencitet versus ærlighed – og hvad når vi finder autencitet ?

Toplederrekruttering – der er meget på spil...

- Headhunterne ser sig selv som lynafledere for toplederne
- De ser sig selv som topledernes særlige rådgivere og dermed særligt betydningsfulde og magtfulde
- Headhunterne tilbyder et vigtigt fortroligt rum til toplederne

Centrale faktorer om 'Rekrutteringssituationen 'Rummet'

- Socialt forsvar : Headhunteren har et selvbillede om en vigtig rolle som en art holding environment = særligt betydningsfulde og magtfulde (depersonalisering vs understøtte udvikling)
- Forsvarspræget heltefantasi for at kunne rumme angsten for eksklusion
- Rolleforvirring og dobbelthed (to tunger)

Psykologisk afstand

Når headhuntere beskytter sig selv ved en forsvarspræget fantasi, får det dem til at føle at de har mere kontrol over situationen end de rent faktisk har. På denne måde kommer headhuntere til at holde en psykologisk afstand til de mennesker som de netop er afhængige af for at opnå gode resultater i deres arbejde

Toplederens særlige rådgiver



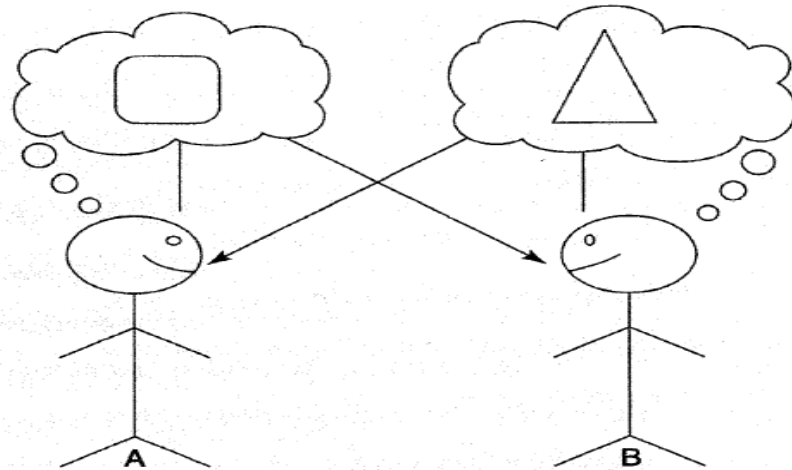
Citater fra A-B-C

To tunger...



Organization-in-the-mind

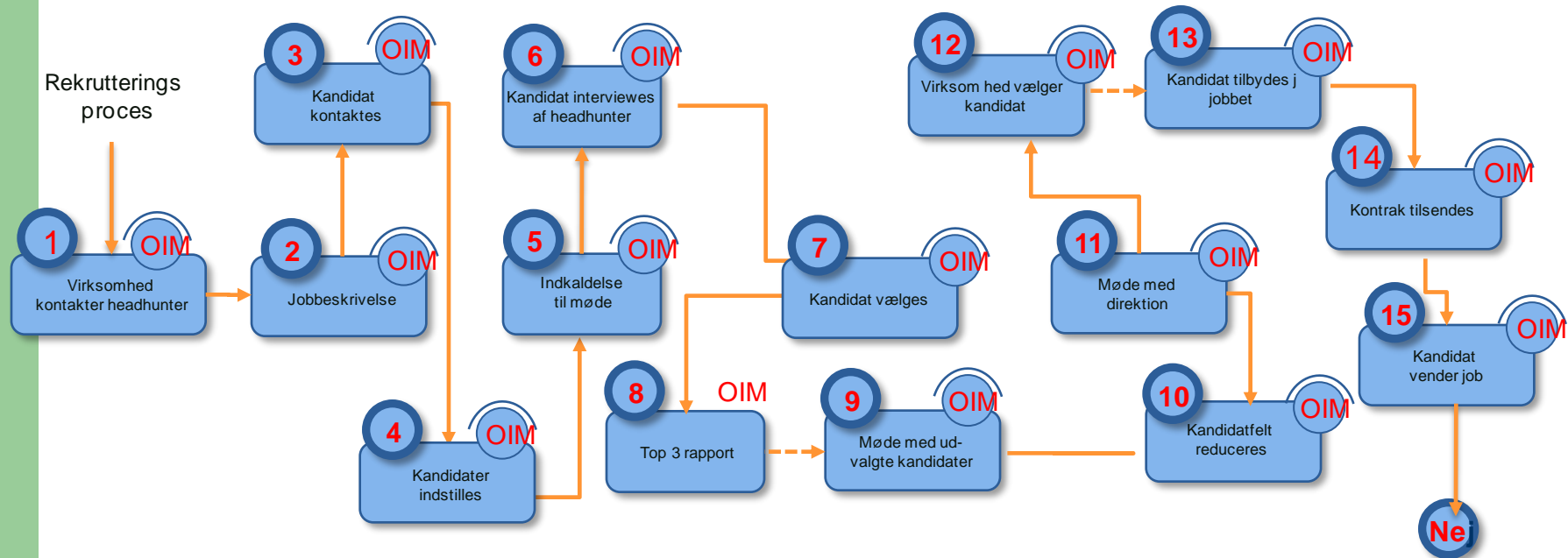
- *Organization-in-the-mind is what the individual perceives in his or her head of how activities and relations are organised, structured and connected internally.*



In the mind i et rekrutteringsforløb

ID	Proces	ID	Proces
1	Virksomhed ønsker et job besat og kontakter en HH	9	Udvalgte kandidater møder HH og repræsentant fra virksomhed
2	HH udarbejder jobbeskrivelse og kandidatprofil og taler evt. med partner/senior partner i eget firma og igangsætter search proces internt ved at aktivere researcher og eksternt ved at kontakte mulige emner	10	Kandidatfelt ned på 1-2-3
3	Kandidat kontaktes af HH (researcher)	11	Udvalgt(e) kandidater møder evt. direktion eller bestyrelse - uden HH
4	Kandidat indstilles af researcher til HH top 10 liste	12	Virksomhed vælger kandidat og meddeler HH dette
5	Researcher/HH kontakter kandidat (tlf) og indkalder til møde	13	HH kontakter kandidat for at tilbyde ham/hende jobbet. Kontrakt udarbejdes
6	Kandidat interviewes af HH 1-2 gange	14	Kandidat får kontrakt tilsendt til underskrivelse
7	Kandidat vælges til/fra	15	Kandidat vender job med rådgiver / familie
8	HH udarbejder rapporter på top 3	16	Kandidat siger nej tak til virksomheden som underretter HH

In the mind i et rekrutteringsforløb



Key findings

- Rationelle og irrationelle faktorer spiller ind når toplederkandidater springer fra
- Headhuntere på tværs af branchen ser ud til at afdække vigtige personlighedstræk rationelt – på den måde risikerer branchen bredt set at overse en meget vigtig dimension i rekrutteringen af topledere – der anerkender det ubevidste som en levende medspiller.

Key findings



- Det er masterens antagelse, at der er mange rationelle og irrationelle eller følelsesmæssige faktorer involveret i den midlertidige organisationstrekant mellem kandidat – headhunter og klientorganisation
- En anerkendelse af denne vigtige indsigt – om eksistensen af det irrationelle lag under overfladen på interviewernes side vil kunne bidrage til en større forståelse af individet i gruppen og således ikke kun i bredden men også i dybden.
- En komplementær anvendelse af psykodynamisk indsigt i rekrutterings processen kan derfor tænkes at raffinere og nuancere de allerede alment anvendte metoder til rekruttering og udvælgelse, så det ikke kun bliver de rationelle faktorer der kommer til overfladen / til syne i processen.

Key findings

- Ved at tilføje organisationspsykologiske kompetencer til search processen peger vores master undersøgelse på, at headhuntere kan opnå langt større klarhed i evalueringen af kandidaten, større indsigt i kandidatens personlighed og kemi med klient organisationen, ligesom det åbner mulighed for en kvalificeret udvidelse af rådgiver rollen ifht personlig support af kandidat og executive fra hyrende organisation.
- Ved at inddrage denne analysemetode og organisationspsykologiske værktøjer kan risici minimeres for at kandidaten springer fra og dermed bidrage til større hitrate og mere effektiv rekruttering af topledere via headhuntere

Best fit / psykologisk due diligence ®: Følelsesmæssig / rationel analyse

- Hvad bidrager du selv med i rekrutteringsprocessen?
- Hvad bidrager dit search firma med?
- Hvad bidrager klienten med?
- Hvad bidrager klientorganisationen med?
- Hvad bidrager kandidaten med?
- Hvad bidrager rollen med?

- 
- 
- Spørgsmål?
 - Kommentarer?
 - Feedback?

Tak for i dag!

Kontakt

Susanne Synnestvedt – 26 35 23 90

Anne Bove-Nielsen – 23 71 85 20