

WHO: The A Method for Hiring

Ved et CEO-CF møde i Schweiz blev jeg opmærksom på et rekrutteringskoncept baseret på bogen **Who: The A Method for Hiring**. Bogen har allerede 7 år på bagen og er en New York Times Bestseller. Men den er altså gået under min radar. Indtil nu.

Bogen "WHO" bygger på 1,300 timers interview!

Lige for at understrege, at det ikke er hvem som helst, der har skrevet bogen, så har forfatterne og deres hold i forbindelse med udarbejdelsen af WHO holdt mere end 1.300 timers interview med:

1. 20+ forretningsmænd, der er selfmade milliardærer
2. 30 CEO'er fra Fortune 500 virksomheder
3. Andre succesfulde CEO'ere, ledere, investorer, NGO-ledere og ledelseksperter

University of Chicago har været samarbejdspartnere i analyseprocessen.

Hvad vil forfatterne med WHO

Kort og godt er bogens formål at guide ledere, bestyrelsesformænd og HR til at identificere, hvilke kandidater vil få mest succes i jobbet. Jeg vil også mene, at den kan klæde kandidater på til en jobsøgningsproces.

A-spillere

Bogen opererer med den amerikanske karakterskala. Målet er at rekruttere A-Players. En **A-Player** er *en kandidat, der har mindst 90% chance for at levere et sæt resultater, som kun top 10% af de mulige kandidater kan levere.*

Altså, de, der ansættes, skal have mindst 90% chance for at få succes i rollen. Og baren sættes højt; kun 10% vil kunne levere det.

Du er den, du hyrer

Hyrer du C-spillere (de 65% i bunden), taber du til konkurrenterne, er forfatterens tese. Hyrer du B-spillere (25%), vil det måske gå OK. Hyrer du A-spillere, bliver dine chancer for succes meget større. Du er ganske enkelt den, du hyrer.

Lug ud i Voodoo-metoderne

I mange virksomheder er der nøje fastlagte procedurer for alle processer i virksomheder – PÅ NÆR REKRUTTERING! Her klynger mange sig til deres yndlingsmetoder – de såkaldte voodoo metoder - selv om der ikke er bevis for, at de virker. Rekruttering handler ikke så meget om, hvad kandidaten siger han eller hun vil gøre, men hvad de rent faktisk har leveret og skal kunne præstere.

De 10 voodoo metoder er ifølge forfatteren:

1. **Kunstkritikeren:** Mavefornemmelser afgør, hvad der er god kunst eller en god kandidat.
2. **Svampen:** Alle får lov til at interviewe kandidaten for at suge information op, oftest ukoordineret.
3. **Anklageren:** Aggressive spørgsmål stilles med henblik på om, man kan få kandidaten til at falde i.
4. **Bejleren:** Overdrevet salg af jobbet ved at imponere kandidaten med virksomhedshistorier.
5. **Fidusmageren:** Bruge tricks til at teste adfærd, f.eks. se om kandidat samler papir på gulvet op.
6. **Dyre elsker:** Stille kandidaten spørgsmålet: *Hvilken type dyr, ville du gerne være?*
7. **Smalltalk:** Sniksnak om vind og vejr, sport og ferier.
8. **Personlighedstest:** Stille spørgsmål som: *Vil du helst være til fest eller på biblioteket fredag aften?* Bruges personlighedstests, bør de være seriøse og aldrig stå alene.
9. **Færdighedstest:** Måler vedholdenhed og intelligens, men bør ligesom nr. 8 aldrig stå alene.
10. **Spåkonen:** Stille hypotetiske spørgsmål: *Hvordan ville du gøre det? Ville du kunne gøre det?*

Hånden på hjertet, de fleste af os har undervejs tyet til voodoo-metoderne.

A-metoden

Forfatterne erstatter de mange voodoo-metoder med A-metoden, der er en stringent proces til at identificere A-spillere med potentiale til en høj grad af succes i jobbet.

De 4 linjer i A repræsenterer de 4 trin, som A-metoden bygger på.

1. **Scorecard:** Et dokument, der beskriver, hvad du vil have kandidaten skal levere i rollen. Det er ikke en jobbeskrivelse, men et sæt resultater og kompetencer, der definerer, at jobbet er veludført.
2. **Source:** Systematisk tilgang til kilder med stærke kandidater, der er klar, når du har brug for dem.
3. **Select:** Brug af strukturerede interviews, så du får de relevante informationer til at rate din scorecard og i sidste ende træffe en kvalificeret beslutning om, hvem der skal ansættes.
4. **Sell:** Når kandidaterne er identificeret, skal de overbevises om at blive en del af teamet.

Ifølge forfatterne kan A-metoden bruges til rekruttering på alle niveauer - fra rekruttering af babysitter til CEO!

Mine Refleksioner

Bogen er velskrevet og læst på 4-5 timer. De går konsistent til værks med henblik på at luge ud i voodoo-rekruttering og i stedet lave en målrettet proces til at finde, udvælge og ansætte de bedste kandidater til jobbene. Processen skal minimere risici og er grundigt beskrevet med ærlige eksempler og gode værktøjer til især Scorecard dokumentet og Select interviewene.

Kan WHO bruges i en dansk kontekst?

Absolut. Der er fokus på, hvilke opgaver kandidaten skal løse, så det bliver en logisk og målrettet proces. Jeg blev nok en tand skarpere på interview- og referenceteknikker, samt mindet om svaghederne ved en række af de såkaldte voodoo – metoder.

Samtidig er der en række kulturelle forskelle mellem bogens amerikanske kontekst og den kontekst, jeg kender til. Og helt enig i alle anbefalingerne er jeg heller ikke.

- 1. What?** Nu hedder bogen WHO, men første og meget vigtige trin i A-metoden er Scorecard. Scorecard er jo ikke et spørgsmål om WHO, men om WHAT. Hvilke opgaver skal løses? Hvornår er resultaterne nået med succes?
- 2. Et Overkill?**

A-metodens 4 trin: Scorecard, Souce, Select og Sell er alle vigtige, men afhængig af virksomhed kan det godt blive et 'overkill'. Anbefalingen om på ugentlig basis at pleje potentielle kandidater / kilder (Source) vil jeg vurdere som et overkill.

Forfatterne hævder, at A-metoden kan bruges på alle niveauer. Bogen bærer præg af, at det er ledere i store koncerner og i den finansielle sektor, der indgår. I Danmark har vi mange små og mellemstore virksomheder, hvor f.eks. at tage 7-12 referencer, som de anbefaler, ikke vil være sund fornuft. To til tre referencer, der underbygger ens vurdering, vil oftest være tilstrækkeligt.

Sell-teknikkerne vil generelt skulle skaleres til danske forhold, men interessant, hvor langt virksomheder er villige til at gå for at få A-kandidaten og familie til at flytte fra den ene ende af USA til den anden!
- 3. Voodoo?**

A-metoden tilslutter sig en videnskabelig tilgang til udvælgelse, hvor eksempelvis mavefølelser ikke anerkendes (voodoo). Som ung leder kan det være fornuftigt ikke at ty til mavefølelser, men jeg kender en del erfarne og succesfulde ledere, der klogeligt lytter til deres mavefølelse.

Bogen fokuserer meget på stringente kandidatinterviews og mindre på tests eller opgaver. Vi er mange, der har gode erfaringer med forskellige person- og færdighedstests, som indgår i Voodoo listen.

Forfatterne anerkender dem til en vis grad, men advarer mod at de står alene. Naturligvis bør tests aldrig stå alene. Det er der vist ingen, der mener. Men tests giver ofte et særdeles godt grundlag til grundige interviews.

4. Fagspecialister?

Til mange stillinger inden for f.eks. IT, Salg, Teknologi kan det give god mening at lave simuleringsopgaver eller salgspresentationer, som slet ikke nævnes.

5. Interviews med indbygget trussel?

Der er meget at hente i interview anbefalingerne. MEN når det anbefales at stille spørgsmål som: *NÅR jeg taler med dine seneste chefer, hvad vil de sige dine styrker er?* Denne noget truende og aggressive tilgang er nok på kanten af, hvad er god latin.

Her uddeles hverken stjerner eller bogorme.

Skraber du det amerikanske lag fernis af WHO, så får du et rigtig godt værktøj til rådighed, enten når du skal rekruttere, have hjælp til rekruttering eller søge job. Den er meget hands-on på den måde som amerikanere mestrer, og tager du forfatterens anvisninger i brug, vil de fleste kunne forbedre deres succesrate ved rekruttering.

Tilmed giver den et unikt indblik i en række Fortune 500 virksomheder.

WHO: Solve your #1 Problem

Geoff Smart and Randy Street

www.ghsmart.com

med venlig hilsen

Birgit O'Sullivan, selvstændig HR & Ledelseskonsulent

