



🕒 2 min. 👁 730 📅 2/27/2020

# Medarbejderne bestemmer hvem der skal ansættes

Medarbejdere ansætter de bedste medarbejdere. Det er erfaringerne fra Danmarks og Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019, Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret (JAC). Læs her, hvordan I kan lade jer inspirere af den succesfulde tilgang.

## Skribentinfo



### [Bo Vestergaard](#)

Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til "Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger"



### [Maybritt Perlt Jeppesen](#)

Funktionsleder  
Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC)

**D**et er medarbejderne, som er bedst til at vurdere hvilke ansøgere, der passer godt ind i opgaven, teamet og organisationskulturen. Derfor er det også medarbejderne på JAC, som træffer beslutningen om, hvem der skal ansættes. JAC er kåret som den bedste offentlige arbejdsplads både i Europa og Danmark.

Læs også: [Europas bedste offentlige arbejdsplads: Sådan fastholder de synergi i teams](#)

## Funktionsleders centrale rolle

For at det kan lade sig gøre at uddelegere beslutningen om, hvem der skal ansætte, har funktionslederen en central rolle i alle rekrutteringsforløb. Han/hun har ansvaret for:

- At have overblikket over alle trin og formalia i forløbet.

- At facilitere samtalerne med ansøger og ansættelsesudvalget.
- At dele vurderinger af ansøgerne på lige fod med medarbejderne.

Det er en tilgang, der virker. Alle 118 medarbejderne har i de seneste års Great Place to Work undersøgelser sat kryds ved, at JAC ansætter personer, der passer godt ind. På to år har der været knap 900 ansøgninger til 22 faste stillinger. Alle medarbejdere er fortsat ansat i JAC.

## Ledelsen har udtænkt forløbet

Lederne har megen viden om og erfaring med ansættelser. På den baggrund har lederne udformet den struktur for rekrutteringsforløbet, som giver medarbejderne de bedste muligheder for at udpege den rette kandidat.

## Grundig som ved ansættelse af ledere

Ansættelsesprocessen for en medarbejder er ligeså grundig som for en leder. Den består af to samtalerunder; den første varer 20 min, den anden varer 40 min. De to til tre ansøgere, der går videre til anden runde får tilsendt en case og skal til samtalen fortælle, hvordan hun/han vil løse den i praksis. Det skaber et praksisnært grundlag for ansættelsesudvalgets vurdering af ansøgeren.

Læs også: [Lederløse organisationer vinder frem](#)

## Hvis ansættelsesudvalget ikke er enige

Hvis to ansøgere lever op til kriterierne, og medarbejderne enstemmigt foretrækker den ene og lederen den anden, så er det medarbejderne i ansættelsesudvalget, der bestemmer, hvem der skal ansættes. Det er nemlig medarbejderne, som skal arbejde sammen med personen til daglig.

Men hvad gør lederen så, hvis medarbejderne ikke kan blive enige? En mulighed er at bruge ledelsesretten og træffe beslutningen, men det vil ikke være i tråd med ledelseskulturen i JAC.

Hvis medarbejderne i ansættelsesudvalget ikke kan blive enige, så udskydes beslutningen i 24 timer. Næste dag undersøger ansættelsesudvalget sammen "beviser" for og imod ift. kandidaten eller kandidaterne. Her tager lederen igen aktivt rollen som den, der faciliterer drøftelserne. Hvis medarbejderne stadig ikke kan blive enige, er næste skridt at finde en ny kandidat enten ved at gennemgå bunken fra første samtale eller genopslå stillingen og eventuelt ansætte en vikar eller justere i opgaverne, indtil stillingen kan besættes med den helt rigtige ansøger.

## Hvorfor bør medarbejderne være enige?

Hovedpointen er, at det nok ikke er den rigtige kandidat til opgaven, teamet og organisationens kultur, hvis medarbejderne ikke kan blive enige. Hvis lederen i den situation bruger ledelsesretten til at træffe en afgørelse, fx for at få driften sikret med en ny fast medarbejder, vil det både underminere medbestemmelseskulturen og tilliden til ledelsen.

Ansættelse af den forkerte kandidat forhindrer effektivt, at teamet udvikler et optimalt psykisk arbejdsmiljø og faglig synergi. Den helt rigtige medarbejder er afgørende for teamets evne til at skabe ekstraordinære

resultater med borgerne.

Set i det perspektiv vil en fastansættelse af en kandidat, der er uenighed om, kun på den korte bane sikre driften. I det lidt længere perspektiv er det bedre at vente og få den helt rigtige kandidat. Ingen ansættelse og en justering af opgaverne eller en god vikar kan være den rigtige midlertidige løsning.

**Læs også:** [6 misforståelser om uddelegering](#)

### [Om Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret \(JAC\) i Gentofte Kommune](#)



Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret (JAC) i Gentofte Kommune skaber udvikling og læring for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, sindslidelser eller sociale problematikker, der gør, at de ikke umiddelbart kan være en del af det gængse uddannelses- og arbejdsmarked. JAC fungerer på markedsvilkår. Kunderne er handicapforvaltninger og jobcentre i Region Hovedstadens kommuner.

JAC har ca. 118 medarbejdere organiseret i ca. 22 teams, der hjælper ca. 400 borgere. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar).

JAC blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018-2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser.

## Fakta

Funktionslederen har en afgørende rolle i alle rekrutteringsforløb. Han/hun har ansvaret for:

- At holde overblikket over alle trin og formalia i forløbet.
- At strukturere, facilitere og dele sin viden og vurderinger af ansøgerne på lige fod med medarbejderne.

**Teamet** udarbejder sammen med lederen stillingsopslaget, som formuleres færdigt af en kommunikationsmedarbejder. Teamet formulerer også den case, som bruges ved anden ansættelsessamtale.

**Ansættelsesudvalget** består af to til tre medarbejdere fra teamet og funktionslederen.

Tillidsrepræsentanten sidder med i samtalerne for at sikre, at der ikke spørges til noget, som ikke er tilladt at efterspørge svar på.

I et formøde planlægges, hvem der stiller hvilke spørgsmål.

I samtalerne screenes for høj faglighed, engagement og værdier, der matcher organisationens formål og kultur, herunder vilje og evne til at skabe udvikling og læring for borgerne og glæden ved at skabe resultater som team.

Fra og med anden runde deltager en leder fra en anden funktion for at tilføre et friskt perspektiv. Denne leder har ikke stemmeret.