

---

## Struktur och översikt till "Guide inför rekrytering till golfklubb".

Motiv för guiden  
Mål med guiden  
Börja i underlagen

### Rekryteringssituationen

Kontrollerad  
Okontrollerad  
Bra självprovning

### Rekryteringsdokumentet

Arbetsplanen  
Befattningen, Uppdraget, Kraven

### Val av metod

Search  
Eget nätverk  
CV-sökning  
Annonsering  
En bra kombination

### Urvalsprocessen

CV-tolkning  
Shortlist  
Mötet  
Inför avgörandet  
Tester och utvärdering

### Beslutet

Referenser  
Övriga kontroller  
Anställning  
Tillkännagivande och introduktion

---

# Guide inför rekrytering till golfklubb.

---

## Motiv för guiden

”Varje rekrytering är en process som innehåller risken att man gör misstag och i slutänden väljer fel.”

Alla som driver verksamheter vet vad det kostar, inte bara i pengar, när en rekrytering inte har fungerat. Den undersökning som delvis ligger till grund för guiden visar att GOLF Sverige generellt sett visar brister vid rekryteringar. Det finns givetvis undantag med klubbar som arbetar professionellt genom hela kedjan av åtgärder för att lyckas.

Denna guide är tillämplig för rekrytering av personer med verksamhetskritisk kompetens (nyckelpersoner). En viss vikt ligger på rekrytering av den exekutiva rollen VD/klubbchef, då den i regel är mest utsatt.

## Mål med guiden

”Att lägga upp och styra rekryteringsprocessen så att risken för felrekryteringar blir kontrollerat minimal.”

## Börja i underlagen

Från den undersökning som gjordes försommaren 2010 kan man dra slutsatsen att *färre än hälften* av klubbarna är riktigt bra på att hantera och uppdatera sina dokument och styrinstrument.

- De har mycket god kontroll över förutsättningarna för att leda och fördela arbetet inom verksamheten och har god kunskap om vilka instruktioner och målsättningar som gäller.
- De arbetar också efter ett rullande program med långsiktiga och kortsiktiga mål med väl definierade och finansierade aktivitetsmål.

Andra ligger en bit efter.

Mindre lyckade rekryteringar grundläggs redan i att klubbens dokument och planer inte håller särskilt hög nivå. Rekrytering av VD/klubbdirektör/klubbchef är extra känsligt av just dessa skäl.

*Ju mindre tydliga och relevanta underlagen är, desto större blir glappet i kunskaper och attityder hos företrädarna för verksamheten, inte minst styrelsen.*

- Förutsättningen för en bra rekryteringsprocess (och inte bara den) är alltså att instruktioner och måldokument är uppdaterade och förankrade.

## Rekryteringssituationen

Det finns i princip två lägen inför beslut om att rekrytera: Situationen är kontrollerad och rekryteringen kan planeras och genomföras utan större oro för verksamheten, eller så uppstår behovet akut med risk för dålig kontroll över händelseförloppet.

### Kontrollerad situation

Kontrollerat är det när man i god tid vet att en nyckelperson skall sluta och att sista arbetsdagen ligger 6 månader eller längre framåt i tiden.

Till kontrollerat hör också beslut om att byta ut en nyckelperson som resultat av ett genomtänkt motiv. Inte nödvändigtvis för att man är missnöjd, men t.ex. att klubbens utveckling förutsätter annan kompetens och erfarenhet för att lösa nya uppgifter.

*Det händer att klubbar inte alltid förstår det juridiska läget och vad arbetsmarknadens regler föreskriver. Ta därför regelmässigt kontakt med relevant arbetsgivarorganisation (t.ex. SLA) inför beslut om en uppsägning. Ogiltig grund kostar och kan försätta klubben i ett sämre läge än det man hade för avsikt att lösa med uppsägningen.*

### Okontrollerad situation

Exempel på ett akut läge med risk för dålig kontroll över processen är när en nyckelperson oväntat deklarerar att denne skall sluta. Tittar man bakom orsaken till uppsägningen hittar man ofta ett misslyckande från klubben.

En plötslig uppsägning föregås i de flesta fall av signaler om initiativ till en lösning/förändring/vägval .

Ett vanligt scenario, enligt undersökningen, är att den anställde känner sig vid vägs ände: "Det händer ingenting av det vi kom överens om", "jag vet inte vem som bestämmer längre, det är för många som ska vara med och lägga sig i" o.s.v.

Ett "avhopp" bottnar ofta i bristande engagemang och förmåga från ledning/styrelse att lösa problemet på ett för båda parter tillfredsställande sätt.

Men nyckelpersoner kan också underprestera. Resultaten uteblir, uppgifter missköts, ledarskapet svajar, kemin är dålig: Styrelsen är kritisk "det här fungerar inte, vi måste byta ut XY". *Men som sagts innan, ta reda på vilka regler som gäller innan beslut.*

Situationen är inte ovanlig, men är tyvärr också ett exempel på ett misslyckande. Orsaken kan oftast spåras bakåt till något man missade i den process man drev när vederbörande en gång rekryterades.

- Olyckor, sjukdom och förändrade sociala förhållanden är egentligen de enda acceptabla skälen till att klubben skall hamna i ett akut oplanerat rekryteringsbehov.

### **Bra självprovning**

#### Hur har det fungerat fram till idag:

- Vad var motivet för att anställa personen?
- Hur såg situationen ut och vilka var förutsättningarna?
- Hur gick rekryteringen till?
- Vad blev resultatet av rekryteringen ställt mot de önskemål som fanns?
- Vilka egenskaper har nyckelpersonen visat vara värdefulla respektive mindre lyckade?
- Vad hade kunnat göras annorlunda från klubbens sida för att den anställde bättre skulle komma till sin rätt?

#### Hur ser stödfunktionerna ut?

- Vilken kapacitet finns? Vad behöver vi ändra, nu eller längre fram, för att den operativa ledningen skall fungera optimalt?
- Vilken roll har styrelsen haft i det operativa arbetet, hur mycket har vi lagt oss i, påkallat eller opåkallat, och hur mycket kommer vi fortsätta att göra det?

Dra slutsatser kring målsättningar, planer och organisation samt från självprovningen. Sannolikheten att lyckas bra med rekryteringen ökar väsentligt om man gör rätt från början.

## Rekryteringsdokumentet

### Arbetsplanen

Gör en plan med uppgifter om vilka som ingår i teamet med kontaktuppgifter och eventuella ansvarsområden. Den skall också innehålla viktiga datum och när olika saker skall påbörjas respektive vara klara.

### Ansvarig och team

Ansvarig för processen utses tidigt. I regel ordföranden eller särskild representant i styrelsen med ansvar för personalfrågor. Teamet leder processen hela vägen från förberedelser till avslut. En tumregel är att ju färre personer som ingår i teamet desto större blir det personliga engagemanget och arbetet effektivare. Gärna bara två personer, högst tre, inklusive ansvarig.

Teamet presenterar slutkandidater för styrelsen med egna rekommendationer.

### Tidplan

*En rekrytering av VD kan ta allt från några dagar till upp emot ett år.*

Att det kan ta kort tid beror ofta på tillfälligheter. "Den lämplige" råkar stå till omedelbart förfogande och den möjligheten blir inte sällan det viktigaste kriteriet i rekryteringen. Det kan vara ett lyckokast men det kan också vara ett exempel på att man inte tänkt igenom situationen. Risken att det blir fel måste bedömas noga.

Ta därför höjd för att det kan ta tid. Räkna med att det kan ta 6-8 månader att rekrytera en VD från det att denne ser en ev. annons i tidningen.

*Konsekvenserna av att ta in fel person överväger med råge att rekryteringen kan dra ut på tiden.*

Det är därför viktigt att teamet/styrelsen har en plan för hur verksamheten kan drivas till dess rätt person är på plats.

Exempel på tidplan: (översikt med aktiviteter från analys av förutsättningarna t.o.m. kontrakt och introduktion)

### Budget

Några klubbar budgeterar för rekrytering lika väl som de av erfarenhet budgeterar för att maskiner, bevattningssystem m.m. oundvikligen kommer att behöva repareras eller ersättas.

Andra har ingen budget för rekrytering och den ekonomiska situationen blir styrande för hur man skall göra.

Fundera på: Hur mycket kostar den första förhöjda leasingavgiften på en ny fairwayklippare, 75-100.000? Hur mycket är vi beredda att betala för att få in en person som ser till att vi även i framtiden har råd att skaffa maskiner?

### Information

Det är givet att informera medlemmarna om rekrytering av en nyckelperson. Gör det helst i tre steg:

Innan processen startar. Ange bakgrund och motiv.

Vid starten. Delge kravprofil och ev. annonstext. Tips kan komma in.

Vid beslut om anställning.

## Befattningen, Uppdraget, Kraven

Förslag till *befattningsbeskrivningar* är framtagna av SGF/SLA för tjänsterna: banchef/greenkeeper, klubbchef/intendent, kanslist samt tränare/instruktör. De är väl genomarbetade och tämligen heltäckande. De kan med fördel användas som mallar för det egna arbetet.

En befattningsbeskrivning reglerar i huvudsak ansvar och uppgifter. Beskrivningen ligger fast över tid och ändras inte i sak bara för att klubbens förhållanden förändras. Den ger inte uttryck för vad som för stunden är prioriterat.

Vid rekrytering av klubbchef/VD gör styrelsen en bedömning av vad klubben behöver på kort och lång sikt. Det brukar utmynna i en prioritering av vad som måste göras även i ett tidsperspektiv.

Inom ramen för befattningsbeskrivningen formuleras således ett *Uppdrag* som den nye måste lösa. Det leder logiskt till vilka *krav* styrelsen också måste ställa.

Mindre resursstarka klubbar gör rätt i att se över hur det ser ut inom övriga funktioner och vilken kapacitet som kan finnas i styrelsen för särskilda insatser och stöd. Med den diskussionen i botten kan uppdraget, och följaktligen kravprofilen, komma att se lite annorlunda ut.

I regel har varje tid sina krav på kapacitet och kompetens för att verksamheten skall gå bra och utvecklas. Det uppdrag, som man vill att någon skall lösa, får därför en betoning på de verksamhetskritiska delarna. Befattningsbeskrivningen i övrigt, med ansvar och befogenheter, är att betrakta som "business as usual".

Inför formulering av uppdraget och kraven är det klokt att kunna dra slutsatser från:

Ekonomi, medlemsutveckling, utvecklingen i upptagningsområdet, konkurrens från andra banor och idrottsaktiviteter, GF-utveckling och prissättning, samarbetspartners, relationer i närmiljön, banans status, ombyggnads- och investeringsplaner, operativa förutsättningar och begränsningar samt övriga personalförhållanden, marknadsföring och kommunikation....

Inom ramen för befattningen formuleras således *Uppdraget att lösa* för den nya befattningshavaren. Det ger tydligare fokus på vilka *krav* styrelsen måste ställa för att få någon som kan hantera uppdraget. Rangordna och prioritera. "*Vad är viktigast, vad är viktigare än annat, och vad går att lösa ändå utan erfarenhet eller dokumenterad kompetens.*"

När vi gör *kravprofiler* har vi en tendens att lägga ribban tämligen högt. Det är inte ovanligt att klubbar ställer krav som inte rimmar med vad man är beredd att ge i ersättning.

Det är ytterst ovanligt att t.ex. en VD-rekrytering till 100 % motsvarat hela kravlistan. Om de viktigaste bitarna är på plats kan resultatet ändå bli mycket bra. Även chefsrekrytering har sin 80-20 regel. Se bara till att prioriterade egenskaper finns hos kandidaterna.

En bra Uppdragsbeskrivning med realistisk Kravprofil reducerar definitivt risken att rekryteringen går fel.

## Val av metod

### Search

Search, eller "headhunting", går ut på att leta upp lämpliga kandidater.

Metoden används när man vill att professionella rekryterare tar hand om processen från diskussion kring befattning och kravprofil t.o.m. presentation av slutkandidater.

Search avlastar de egna resurserna. Att göra det mesta själv förutsätter att man har tid som inte påverkas av andra engagemang samt att man har kompetens och resurser att få fram och processa kandidater.

Metoden är bra för att få verksamheten betraktad med andra ögon.

En erfaren konsult sätter sig in i uppdraget och kommer noga att värdera klubbens förutsättningar och möjligheter att ta hand om och erbjuda den roll man söker en person till. Denne märker också om förhållanden som har betydelse för verksamheten undanhålls.

De klubbar som använder search motiverar sitt val inte minst med dessa argument.

Ersättningen till en konsult är i normalfallet lika hög eller högre än för andra metoder. I arvodet ligger implicit ett löfte om ett bra resultat och därmed en ökad trygghet.

En seriös konsult offererar inte ett uppdrag om han eller hon inte tror att uppgiften går att lösa. Därför har man också råd att lämna garantier. Om något mot förmodan inte fungerar, tar konsulten fram ytterligare kandidater utan kostnad utöver det antal som avtalats i kontraktet.

Arvodet faktureras lämpligtvis i tre delar:

En vid start och kontraktskrivande med ansvarig/styrelsen i klubben, nästa del efter presentation av kandidater (i regel 3-4 st, och att dessa är godkända av teamet) samt en sista del då klubb och kandidat är överens och skrivit kontrakt.

### Eget nätverk

Några klubbar rekryterar nästan uteslutande ur sina nätverk. Som metod är det att likna vid "search". Fördelen är att det går snabbt och inte sällan har man goda kunskaper och erfarenheter från personerna inom nätverket.

Det naturliga är att ett nätverk inom golfen i huvudsak täcker samma typ av befattningshavare som de man normalt har användning för.

Men de ökade kraven på affärsmässighet är idag avgörande för att lyckas och i det perspektivet har "golfnätverket" sin begränsning. Det är sannolikt inte ur de egna leden som den s.k. tillförande kompetensen med nya perspektiv står att finna. Undantag finns bland klubbar som "tänker utanför boxen" men de är än så länge ganska få.

Det är samtidigt förståeligt att klubbar med kärv ekonomi i första hand försöker att utnyttja sitt nätverk. Har man tur kan det bli bra, men vanligare är att kandidatens tillgänglighet blir överordnad den kravprofil man tänkt sig. Klubben väljer att leva med det man får. Styrelsen kan i viss mening säga att den löst uppgiften men har sannolikt också ökat risken för att det kan bli fel.

## CV-sökning

Det finns ett flertal aktörer på marknaden som erbjuder CV-sökning. Idén bygger på att personer inom olika branscher och befattningsinriktningar lägger in sina CV enligt en mall som det förmedlande företaget tillhandahåller. Det går även att lägga in sitt företag (klubben) hos aktören med en beskrivning av verksamheten och vad man söker.

Det normala är att klubben prenumererar på att leta i aktörens databas. Arvodet bestäms av hur länge eller ofta den utnyttjas. Finns inga som passar går inte pengarna tillbaka. En andra avgift betalas om en kandidat hämtas ur databasen och blir anställd av klubben.

Databasföretaget kan även ges ett totalåtagande med annons från klubben på hemsidan och konsultinsats. Konsulten sköter då sökningen, matchar och presenterar kandidater.

Tänk på att kandidater är färskvara och konkurrensen är stor från andra företag som också letar i databaserna. Kandidater med goda meriter och bakgrund sugts ganska snabbt upp. Räkna med att den som ni tycker passar klubben inte har ert erbjudande som enda alternativ.

Ett totalåtagande med konsultinsats från CV-aktören är att likna vid search. Skillnaden är att CV-aktören tar fram kandidater ur sin databas medan man inom search, utöver att leta i databas, personligen kontakter lämpliga kandidater varhelst de kan finnas.

## Annonsering

Den vanligaste metoden. Lätt att kontrollera lätt att följa upp. Normalfallet är att klubbarna annonserar i lokalpress och i Svensk Golf. De större och välrenommerade klubbarna använder även rikspress och t.ex. DI.

Att rekrytera via annons kan också vara ett tillfälle att skicka en positiv signal som inte minst medlemmar och samarbetspartners kan notera och uppskatta.

En platsannons ska inte vara en kopia av en Befattningsbeskrivning och Kravprofil. Den är ett marknadsföringstillfälle som skall "sälja" klubben (inom rimliga och trovärdiga gränser) och bör därför tas fram med stilistisk omsorg och design. Lämna därför underlaget till någon som har förmågan – vilket inte behöver vara detsamma som att alltid gå till en reklambyrå.

Svaren på annonsering indikerar hur klubbens erbjudande har uppmärksammats. Men antalet säger som de flesta vet inget om kvaliteten i ansökningarna. För att uppfylla kraven hos arbetsförmedlingen skickar många in ansökningar även när de förstår att utsikten att få tjänsten är minimal. I bästa fall finns tillräckligt många ansökningar kvar som kan vara lämpliga.

## En bra kombination:

- Annonsera. Beroende på budget "köp" CV från ett välrenommerat CV-företag. Lägg till eventuella namn från nätverket och lyssna runt.
- Sköt processen från början fram till att ni har gallrat fram t.ex. 4-6 kandidater som ni på goda grunder tror kan sköta uppdraget.
- Lämna över till en erfaren konsult som kan se med andra ögon, gärna med egen erfarenhet från golfverksamhet. Låt denne träffa era "slutkandidater" för intervjuer och helst testning. Denna form av second opinion har visats sig framgångsrik och påtagligt ökat säkerheten i att välja rätt. Kostnaden för denna typ av inhopp är försumbar i förhållande till priset för ett misslyckande.

## Urvalsprocessen

### CV-tolkning

Många i klubbarnas styrelse och bland ledningspersoner har god erfarenhet av att tolka CV och ansökningshandlingar. Det mesta och det viktigaste går normalt att utläsa ur en CV för att veta om en kandidat är intressant.

Men titta särskilt efter utvecklingen från tidiga positioner fram till idag. Är den logisk? Korta anställningar och frånvaro från arbetsmarknaden under de senaste 5-10 åren bör studeras särskilt. Avvikelse från mer normal karriärgång har ofta flera förklaringar. Ser profilen i övrigt bra ut bör man ta reda på orsakerna. I ett senare skede blir även referenserna viktiga.

Gör en mall med de kriterier ni har enligt Uppdragsbeskrivning och Kravprofil för utvärdering:

Lämpliga intressanta branschfarenheter,  
relevanta positioner,  
exempel på uppgifter som hanterats och lösts,  
resultat som åstadkommits,  
tid i relevant befattning,  
utbildning,  
ålder, kön, språk, etc.

Bestäm ett system för att värdera hur kandidaten uppfyller önskemålen. T ex en 5-gradig eller en 10-gradig skala. Sätt olika vikt på kraven.

Var och en i teamet går igenom ansökningarna med hjälp av mallarna, fyller i sina bedömningar och listar namn i tre kategorier: verkar bra, tveksamt, passar inte.

Jämför resultaten. Ta en diskussion om uppfattningarna går isär. Resultatet blir en första "kalibrering" på hur man värderar och uppfattar erfarenheter och kompetenser. Glöm inte hur kandidaterna framställer sig själva i en ansökan. Den ger en indikation på kandidatens förmåga att uttrycka sig även i sin roll i klubben.

### Shortlist

Gör en sammanställning i en s.k. shortlist med namn och kontaktuppgifter. Det ideala är 6-8 personer inklusive någon "reserv".

Är det inte fler än 2-3 st som klarar första gallringen, förbered att parallellt fortsätta jakten på kandidater: ny annons, hemsida, CV-databas etc.

Kalla inte på någon som ni på förhand vet inte kan vara aktuell.

Håll i alla papper i en snäv krets. Betrakta alla kandidater, även interna, som konfidentiella. Ingen i rekryteringsteamet skall överhuvudtaget prata om kandidater med andra.

## Mötet

Vid första mötet bör kandidaterna träffa alla i teamet och eventuell företrädaren i den roll man söker till.

Det ska inte behöva påpekas att på det sätt mötet arrangeras och mottagandet sköts har lika stor betydelse för kandidatens uppfattning om klubben som klubbens uppfattning om kandidaten när denne kliver innanför dörren.

Bortplockat, rent och iordningställt i konferensrummet. Att teknik fungerar för eventuell presentation, kaffe/smörgås/vatten etc. Avstängda mobiler och ingen som skall bryta för att han eller hon har något annat att passa. Ingen som knackar på och släpps in för att prata tjänst...

### *När klubben säljer och väcker förväntan*

Kandidater är inte sällan interna sökanden, eller de kan på olika sätt ha en relation till klubben eller dess företrädare. Annars sker den första kontakten vanligen genom en annons. Oavsett hur man kommer i kontakt med klubben har kandidaten en förväntan på något.

Kedjan av misstag börjar som nämnts redan vid bristande ordning på dokument och styrinstrument. Det följs ofta upp av att uppdragsbeskrivningar och kravprofil skjuter vid sidan eller över målet.

Nästa miss, som många berättat om, (och som inte sällan leder till ett dåligt beslut från båda parter) inträffar vid första mötet mellan klubben och den sökande.

Klubben börjar "sälja" en verksamhet och en framtid som skall attrahera. Och väcker därmed en förväntan hos kandidaten t.ex. att "här handlade det om ett riktigt utmanande jobb med spännande planer om utveckling och framtid, precis vad jag ville höra!"

Riktigt dåliga rekryteringar har grundlagts genom att framställningen av klubbens situation och nödvändiga behov inte varit helt uppriktiga. Ambitionen att framstå som bra har ställt sig framför verkligheten. Vad kanske klubben egentligen behövde var någon som dök ner i ett dagligt slit för att få det att hålla ihop och gå runt.

Uppriktighet innebär inte att man behöver ge konfidentiell information och berätta allt i detalj i ett första möte. Men det är nödvändigt att ta upp kravet på såväl jobbiga, kortsiktiga åtgärder som visionen man har som kräver ett framåtriktat tänkande och agerande. Först i ett sådant utbyte kan båda parter i diskussion nå fram till en samsyn om var ribban ligger för att lösa uppgifterna.

Många klubbstyrelser drivs av ett starkt ideellt engagemang och har inte sällan en bra kompetens att tillgå. De kanske säljer in tjänsten enligt en Uppdragsbeskrivning som åligger den sökande att lösa. I realiteten är de vana att ha tolkningsföreträdare och har svårt att låta bli att lägga sig i. Den nye blir i praktiken ett redskap.

- Det är mycket begärt av en kandidat att denne vid första mötet skall förstå hur verksamheten egentligen styrs. Förespegla inget som ni inte kan eller vill leva upp till.

### *Det krävs två för tango*

Många förbiser det självklara i att båda parter har mötts för att få de svar man behöver för att komma vidare. I undersökningen som ligger till grund för guiden framkom vid flera tillfällen att vissa klubbar ägnade nästan hela tiden åt att prata om sig själva vid första mötet och att kandidaterna knappt fick komma till tals. Att inte visa tillräcklig nyfikenhet och intresse är fel taktik och kan läggas till raden av misstag.

- Lägga upp mötet i följande delar: Presentera vilka som ingår i teamet och gör en dragning om klubben, max 15 minuter. Tillåt frågor. Berätta om orsaken till rekryteringen, vad ni vill ha och vilka egenskaper ni söker. Max 10 minuter. Tillåt frågor. Ge kandidaten ordet för att berätta om sig själv och varför han eller hon är intresserad. Max 20 minuter. Ha förberedda frågor kring centrala krav och egenskaper. Frågorna kan variera beroende på vem ni möter. Frågor och svar max 10 minuter. Avrunda med att förklara den fortsatta processen, när och hur kandidaten kommer att kontaktas igen. Totalt en timme.

### **Inför avgörandet**

Efter första mötet med kandidaterna på "shortlist" sammanställs teamets uppfattning och upprättas en rangordning. Gör sammanställningen snabbt, följ planen och meddela kandidaterna era beslut.

Är klubben lyckligt lottad finns fler kandidater att välja mellan, vilka också vill gå vidare. Ta inte fler än tre till slutomgången. Har ni ytterligare några möjliga sätt dem i reserv.

Förbered en uppgift för kandidaten att redovisa men gör det inte för komplicerat. Någon eller några frågor om hur de t.ex. ser på klubben, vad de tror skulle vara bra att ta itu med och varför deras kompetens och erfarenhet skulle göra skillnad etc. Skicka gärna frågorna med ett enkelt underlag i förväg.

### **Tester och utvärdering**

I komplexa miljöer är väl utvecklade förmågor, inte minst på det emotionella planet, centrala för att nå framgång. Det är långt ifrån lätt att från ett par möten med enbart intervjuer och CVn som underlag vara säkra på att en viss kandidat kommer att fungera.

Tester kan vara en bit på vägen. De är flitigt förekommande inom bl.a. rekrytering och annan personbedömning och finns i en mängd olika varianter varav personlighetstester är de vanligaste. Problemet med tester är att många använder resultaten som en slutlig sanning om en individ trots att de aldrig kan ge ett sådant svar. Testers validitet, d v s förmågan att mäta vad de avser mäta är relativt låg. Om någon påstår något annat är det en bluff.

Tester kan ändå vara en viktig pusselbit om de genomförs av licensierade användare. Ett test skall gås igenom med kandidaten. Det ska då vara ett diskussionsunderlag för att få en mer nyanserad förståelse för hur väl kandidatens förmågor passar de utmaningar som befattningen medför.

En bra kombination och en väg mot ökad säkerhet, som med framgång använts av ett antal klubbar, är att låta en erfaren konsult genomföra test på slutkandidaterna, träffa och intervjua dessa och förelägga ett utlåtande till uppdragsgivarna på klubben.

Kontakta SGF om hur man kan gå tillväga när inte egna kontakter finns.

## Beslutet

Har hela kedjan i processen skötts bra och klubben har fastnat för en kandidat som blivit väl genomlyst och som vill ha jobbet, inled förhandlingen.

Men först villkora avgörandet med att ni skall ta referenser och göra kontroller.

### Referenser

Att anställa utan att ta referenser är verkligen en chanstagnation. De flesta klubbar tar visserligen referenser men några har ändå fått problem. Dels gäller det att göra en bedömning om referenspersonens uppriktighet och dels att kunna ställa rätt frågor. Det framgår av undersökningen att några klubbar gjort missar i referenstagnation som skulle ha gett en annan bild av slutkandidatens lämplighet.

Alla kandidater ska självklart kunna uppge referenspersoner. Färre än tre relevanta referenser är inte nöjaktigt såvida inte personen haft en väldigt kort karriär eller varit i samma befattning i princip hela tiden. Finns det bara en eller två referenser att tillgå, av skälen ovan, fråga om det finns några karaktärsreferenser och gör en bedömning om de kan tillföra något.

Somliga kandidater har inget emot att man tar referenser redan tidigt i processen. S.k. "för-referenser" bör utnyttjas om det i övrigt är en intressant kandidat. För andra kandidater är det däremot otänkbart att någon tar referenser innan de själva vill gå vidare och står inför ett konkret erbjudande. Respektera deras situation och integritet.

Vid rekrytering till högre befattningar är det i huvudsak fyra områden man vill att kandidaten skall visa goda egenskaper inom: Kompetens, Kapacitet, Stabilitet och Ledarskap.

Börja referenstagningen med att berätta om uppdraget som kandidaten skall hantera och vilka krav som förutsätts. Fokuseringen på väsentligheter blir uppenbar och det är lättare att styra frågorna så att referentens uppfattning om kandidatens förmågor att möta kraven blir tydliga och relevanta.

Ju bättre uppdraget och kraven är genomtänkta och formulerade, desto enklare blir det att ställa relevanta frågor.

Exempel på områden att täcka in:

Allmänna kunskaper och intellektuell nivå? Resultat från relevant verksamhet? Deltagande, närvaro, samarbetsförmåga, relationer uppåt, nedåt och åt sidan? Social kompetens, kommunikation och nätverkande? Kapacitet att ge visioner och utveckla strategier? Kapacitet att vara operativ, sätta mål ta beslut och styra mot mål? Kontroll och uppföljning? Realism och flexibilitet? Ordning och reda? Humör och sinnesstämningar? Arbetskapacitet och uthållighet?

Glöm inte heller att ta reda på vem som har karriären i familjen. Vad händer t.ex. när den andre får jobb på annan ort?

Vänd och vrid på frågorna i samband med referenstagningen, svaren kommer att hoppa fram och tillbaka över frågeområdena.

Det är bra att avrunda med: Vad skulle få kandidaten att vara mindre framgångsrik enligt uppdragsbeskrivningen? Är det något annat som kan vara viktigt för att veta?

**Övriga kontroller**

Ta regelmässigt uppgifter från Skatteverket/Kronofogden. Föreligger t ex betalningsanmärkningar eller andra noteringar hos kandidaten kan det finnas en förklaring som inte nödvändigtvis diskvalificerar denne. Fråga. För klubbens skull är det viktigt att veta.

**Anställning**

Exempel på avtal och anställningskontrakt. ([www.golf.se/klubb/personalrekrytering](http://www.golf.se/klubb/personalrekrytering))

**Tillkännagivande och introduktion**

Hälsa välkommen och tillkännage snarast inom klubben. Meddela också till distrikt och SGF om den nya befattningshavaren.

Förbered och genomför en introduktion med presentation av medarbetare och iordningställ arbetsplats med alla de faciliteter som är nödvändiga. Exempel på Introduktionsprogram för anställda finns genom SGF/SLA

Dela upp mellan olika nyckelpersoner tid för egna genomgångar och presentationer.