

 6 min.   28-04-2022

4 fejl du skal undgå til ansættelsessamtalen

Initiativrig, robust og god til at samarbejde. Ønskelisten med krav til jeres nye medarbejder er lang. Måske også for lang? Og hvordan sikrer du, at du kan bruge de svar, du får til samtalen til at vurdere om medarbejderen har de kompetencer, I skal bruge? Læs om fire fejl, du bør styre uden om, når du skal ansætte en ny medarbejder.

Skribentinfo



[Edith Kahlke](#)

Erhvervspsykolog

KAHLKE Erhvervspsykolog

Sofie er stoppet og du står over for endnu en ansættelsessamtale. Måske arbejder du inden for et område, hvor I får mange ansøgere eller måske har I forgæves søgt at genbesætte et job. Hvad enten der kommer mange eller få ansøgere, kan det være svært at finde den rigtige.

Så det er ikke lige nu, du skal begå disse fire fejl:

Fejl 1: Du stiller for mange krav

Første fejl, du kan begå, ligger allerede længe før ansættelsessamtalen. Den handler om, om I lægger vægt på mindre relevante kriterier. Det gælder både, når I opstiller krav for, hvad ansøgere skal kunne, og når I senere sorterer i indkomne ansøgninger.

Når det er svært at finde ansøgere, er det især vigtigt, at I er præcise i jeres krav til ansøgerne. Brug den forskning, der findes, til at 'nøjes' med at stille relevante krav. Vigtige krav er fx, at man har begavelse og motivation nok til at lære det, der skal læres i et job. Mindre vigtige krav er alder og uddannelsesbaggrund.

Lad os se på alder først. Her finder forskning ingen sammenhænge mellem en given alder og det at lykkes i jobs eller på bestemte jobniveauer. Så hvis du som leder vil gøre noget godt for at tiltrække bredt, så udvid jeres tænkning til også at betragte ansøgere, der er fyldt 60 og 70 som jeres mulige nye kollega.

I Japan arbejder cirka 30 pct. af de 70-74-årige. I USA er det cirka 20 pct. i England cirka 10 pct. Samtidig er det vidt forskelligt, hvordan medarbejdere udfolder deres arbejdsliv. Organisationer skal derfor ikke tænke traditionelt i tre faser: at man hyrer de unge, at talenter forfremmes i slutningen af 30'erne og i løbet af 40'erne, bevæger sig op i organisationen, og måske får en brat opbremsning eller er nedslidte, når de er i slutningen af 50'erne eller midten af 60'erne. Anbefalingerne er i stedet:

- Stop med at koble alder til bestemte faser
- Der skal være flere begyndelser på arbejdspladser
- Det skal være muligt for folk at skalere op og ned i deres arbejdsengagement
- Pension og produktivitet skal gentænkes og omformes
- Tænk i livsfaser og ikke i alder, fx kan småbørnsfamilier jo både være i 20'erne og i 40'erne, omsorgsforpligtelser kan man have både som børnefamilie og som voksen med gamle forældre, nyuddannet kan man være mange gange i livet osv.

Kilde: Scott & Gratton, 2021

Med hensyn til uddannelse, giver det mening at kræve en bestemt uddannelsesbaggrund, hvis det er et job, der kræver autorisation, som fx læge, psykolog eller elektriker. Eller hvis en overenskomst stiller krav om en bestemt uddannelsesbaggrund. Men hvis ellers personen har tilstrækkelig begavelse og har den rette indstilling til læring, samarbejde og ordentlighed, er det ofte klogere for jer som organisation at lære en person op end ikke at få en ny medarbejder.

Det skal du gøre

Vær åben i de første søgefaser: gå efter dem, der er yngre, ældre eller har mindre erfaring eller atypisk baggrund, men som kan oplæres.

Brug jeres HR, hvis det er en mulighed. Erfaringen er, at HR skaber størst værdi i de tidligere faser af rekrutterings- og udvælgelsesforløbet. Det er i jobanalysen, i ordvalg i jobopslaget og frem for alt i sortering af ansøgningerne. HR kan støtte og udfordre ledere til at nøjes med at sortere på få jobrelevante kriterier, og samtidig stille op med gennemtænkte introduktions- og oplæringsforløb for den nye kollega.

Fejl 2: Du har ikke prioriteret, hvad der er vigtigst at få belyst til samtalen

Formålet med ansættelsessamtalen er at forudsige, hvem der vil være den bedst egnede til at udføre opgaverne og passe ind i teamet. Og formålet for ansøgeren er at vurdere om jobindhold, udviklingsmuligheder og arbejdsfællesskab gør arbejdspladsen til et sted, hvor vedkommende ønsker at blive ansat.

Hvis du ikke har prioriteret, hvad der er vigtigst at belyse i samtalen, og hvis du ikke har forberedt de spørgsmål, der kan belyse det, risikerer du at spilde både jeres og ansøgers tid.

Der er meget at holde styr på i en ansættelsessamtale. Derfor er det en god ide, at I fordeler rollerne, hvis I er to personer eller et helt ansættelsesudvalg. Man skal i løbet af samtalen som minimum både nå at spørge om det mest relevante, styre samtalsforløb og løbende foretage vurderinger af, hvad der er jobrelevant information, og hvordan den skal vægtes.

Interviewere er kun mennesker, og derfor kan I ikke undgå, at der kommer *støj* og *bias* ind i samtalerne. Støj er variation i fremgangsmåder og beslutninger, der ideelt set skulle være ensartede. Fx at man bruger kortere tid på at gennemlæse ansøgerne og cv'er når man har travlt eller er træt. Og derfor let overser noget. Bias er fejlkilder, der skyldes ubevidste fordomme og forudfattede meninger, fx at sortering af ansøgere foregår efter forskellig standard alt efter alder, køn eller efternavn.

Det skal du gøre

Tænk på samtalen som et håndværk. På samme måde som du sikkert finder videoer på YouTube eller læser, inden du maler, lægger fliser eller skal i gang med en ny strikknævn, så opsig også viden, inden du gennemfører dine ansættelsessamtaler.

Forskning viser, at ansættelsessamtalens kvalitet forbedres, hvis interviewere får undervisning og mulighed for praktisk træning. Sparring mellem kolleger indbyrdes er også en god investering. Man kan gennem sparring og observationer af hinandens ansættelsessamtaler få en fælles forståelse af, hvad man vurderer hos en ansøger, og hvordan man vurderer.

Læs også: [Ansættelsessamtalen – udfordringer og faldbruger](#)

Gode indgange i samtalen

Så hvad er håndværket i en ansættelsessamtale? Det handler blandt andet om at bruge meget konkrete, såkaldte kompetencebaserede spørgsmål.

Det sikreste at vurdere i en samtale er ansøgers adfærd. Adfærd er det, som I i organisation så at sige 'køber'. Derfor skal dine spørgsmål handle om, hvilken adfærd ansøger har vist i situationer, der ligner dem, som han/hun kommer til at stå i hos jer.

Fejl 3: Du stiller for mange spørgsmål hvor ansøger skal vurdere sig selv

Ofte stiller man alt for mange selvbedømmelsesspørgsmål som fx: 'Hvad er dine stærke sider?' 'Hvor ser du dig selv om fem år?' eller 'Hvordan har du det med at samarbejde med forskellige faggrupper?'

Brug i stedet en udvidet STAR-model som værktøj til dine spørgsmål. Hvis du fx vil belyse, hvordan ansøger samarbejder med andre, så kunne spørgsmålene til hver indgang fx være

Indgange til at uddybe kompetencer	Eksempel på spørgsmål
Situation (S)	<i>"Hvornår/I hvilken sammenhæng deltog du i et godt samarbejde?"</i>
Opgaver (Task på engelsk)	<i>"Hvad samarbejdede I om/hvad var det for nogle opgaver, du skulle løse?"</i>
Ansøgers adfærd (A)	<i>"Hvad var det du gjorde, og hvad gjorde de øvrige?"</i>
Resultat (R)	<i>"Hvad resulterede din og de øvriges adfærd i?"</i>
Ansøgers tanker	<i>"Hvilke overvejelser gjorde du dig dengang / hvordan ser du på det nu, når du tænker tilbage?"</i>
Ansøgers følelser	<i>"Hvordan påvirkede det dig /hvordan syntes du om at samarbejde på den måde?"</i>
Omverdenens opfattelse	<i>" Hvordan så de andre på din adfærd?"</i>

Det skal du gøre

Forbered dine spørgsmål inden samtalen og hav de forskellige indgange parat, hvis ansøger ikke af sig selv giver eksempler, der underbygger hans/hendes svar.

Læs også: [17 spørgsmål til ansættelsessamtalen](#) og [Ansættelser – sådan finder du ledere der lykkes](#)

Fejl 4: Du træffer en hurtig intuitiv beslutning

Du har meget og forskelligartet information efter en ansættelsessamtale. Fristelsen til at foretage det, som den amerikanske psykolog og Nobelpristager Daniel Kahneman kalder type-1 tænkning, dvs. hurtige og intuitive vurderinger, er derfor stor. Men lige netop personvurderinger, der på et relativt spinkelt grundlag indebærer forudsigelser om en persons fremtidige adfærd, er komplekse og usikre. De kræver derfor

langsom og grundig tænkning. Dvs. det som Daniel Kahneman kalder type-2 tænkning.

Det er relevant at lægge vægt på kompetencer hos ansøger, dvs. hvad han eller hun kan, som er brugbart hos jer. Men hvis ansøger endnu ikke kan det, som I søger, så læg i stedet vægt på svar om, hvordan ansøger har sat sig ind i nyt stof. På den måde har I et grundlag for at vurdere, om det er en person, som I vil investere i oplæring af.

Det er også relevant at lægge vægt på gode samarbejdsevner, fleksibilitet og samvittighedsfuldhed. Og endelig kan man, når man gennemgår sine notater efter ansættelsessamtalen se, om der mønstre med flere eksempler på adfærd og indstillinger, som ville være mindre hensigtsmæssige at få ind på arbejdspladsen. Det er fx et temperament, der slår over i ubehageligheder over for andre, at man har svært ved at samarbejde bredt, eller at man har svært ved at lytte til kritik og feedback.

Det skal du gøre

Når du interviewer en ansøger, skal du sørge for, at du efter hver samtale bruger tilstrækkelig tid til at sammenfatte og vurdere informationen nøje i forhold til det, der er jeres vigtigste krav.

Hvis du vil minimere støj og bias i dine ansættelsesbeslutninger, har du brug for andres støtte. Man kan træne sammen med andre i at blive opmærksomme på organisationens og egne blinde pletter. Og man kan bruge data fra flere ansættelsesbeslutninger til at undersøge, om der er mønstre i jeres ansættelsesbeslutninger, hvor det ser ud til, at I af en eller anden grund har afvejet fra de krav, I har opstillet i jobopslaget. Endelig kan man også bruge fejlansættelser som input til at blive klogere til de næste ansættelsessamtaler.

Læs også: [Hvad må du spørge om til ansættelsessamtalen](#)

Kilder:

Kahlke, E. (2022): *Kort & godt om ansættelsessamtalen*, Dansk Psykologisk Forlag

Scott, A. J. & Gratton, L. (2021): *Det nye lange liv. Sådan griber du mulighederne i en foranderlig verden*. DJØF Forlag

