VÆKSTHUS FOR LEDELSE



1 min. 01-01-2009

Rekruttering - Hvordan spørger man til kompetencer?

Når jobanalysen er på plads og de nødvendige kompetencer afklaret, er det væsentlig også at kunne afdække om ansøger besidder de nødvendige kompetencer. Dette kræver et struktureret interview.

Skribentinfo



Mette Marie Langenge
Lederkonsulent
HK/Kommunal



Stine Hinge
Leder af sekretariatet
Lederweb

Når man har defineret jobbets krav, skal man finde en egnet metode til at belyse ansøgerens kompetencer. Her bør man følge to grundlæggende principper.

1. Gør interviewet struktureret

At et interview er struktureret indebærer:

- At man på forhånd har afdækket de kompetencer, der er vigtige i jobbet, og stiller spørgsmål, som hænger sammen med disse kompetencer.
- At de enkelte ansøgere får stillet de samme spørgsmål og i øvrigt gennemgår en sammenlignelig interviewproces.
- At den enkelte ansøgers svar bliver noteret og bagefter vurderet systematisk.
- At de forberedte spørgsmål er styrende for interviewet, men at der også er plads og tid til at give ansøgeren jobrelevant information og svare på spørgsmål.

Hvis man vælger en mere usystematisk spørgeform, risikerer man, at det bevidst eller ubevidst er andre forhold end ansøgernes kompetencer, der kommer til at bestemme ens valg. Hvis man vælger blot at lade

ansøgeren føre ordet, får man aldrig lejlighed til at udfordre vedkommendes opfattelse af sig selv og sine kompetencer.

Man skal ikke se bort fra sit intuitive helhedsindtryk af ansøgerne, men det er absolut nødvendigt at supplere det med en mere systematisk vurdering. Blandt andet fordi dårlige ledere kan være gode til at *performe* i et jobinterview – og vice versa.

2. Få ansøgeren til at reflektere over sin praksis

Vi anbefaler af flere grunde, at interviewet tager afsæt i ansøgerens faktiske joberfaringer frem for i hans eller hendes *holdninger* til ledelse – dvs. i oplevede situationer frem for i tænkte eksempler eller cases. Spørg hellere ”hvad gjorde du, da…” i stedet for ”hvad ville du gøre, hvis…”.

Dels rummer erfaringer altid mange detaljer og dermed kan give et mere præcist og nuanceret billede af lederens adfærd og kompetencer. Det er blandt andet vigtigt for at kunne skelne de fem udvalgte kernekompetencer fra de mere almindelige varianter af de samme kompetencer. Altså fx kende forskel på intentionen om at delegere ansvar og erfaringen med at *insistere* på at gøre det.

Dels kan ansættelsesudvalget ikke uden videre tage ansøgerens egen fortolkning af sine styrker og svagheder for gode varer. Ansøgeren kan let komme til at over- eller undervurdere sine egne evner. Når ansættelsesudvalget har hørt ansøgerens refleksioner over oplevede situationer, kan det bedre selv drage sine konklusioner.

Interviewer man en ansøger uden forudgående ledelseserfaring, kan interviewet tage udgangspunkt i andre situationer, hvor ansøgeren har haft mulighed for at demonstrere de kompetencer, der kræves i jobbet.

Sådan kan kompetencer afdækkes i interview

Væksthusets rekrutteringsguide

Ledere der lykkes

Spørgsmål til de fem kompetencer

25 gode råd til ansættelsesudvalget

Den samlede rekrutteringsvejledning