

Vejledning om rekruttering af ledere der lykkes:

## Sådan kan resultaterne bruges i et interview

### En afgørende beslutning

At udpege en ny leder er en af de vigtigste beslutninger, en organisation træffer. Det er et valg, der vil præge arbejdspladsens hverdag og udvikling i mange år fremover. Derfor er det vigtigt at være meget omhyggelig med at vurdere ansøgerne til stillingen.

Et af redskaberne hertil er et professionelt tilrettelagt ansættelsesinterview. Til det formål har vi skrevet denne korte vejledning med gode råd til interviewet. Vejledningen er bygget op om de fem kernekompetencer i undersøgelsen "Ledere der lykkes".

Der er stor forskel på, hvordan kommuner griber selve interviewet an, når de har en ansøger til samtale. Guiden opstiller en række grundlæggende principper for, hvordan man kan tilrettelægge interview, så de giver et godt grundlag for at vurdere ansørgernes kompetencer.

Guiden er delt i to afdelinger:

- I første del findes en række råd og principper om, hvilken rolle interviewet spiller i rekrutteringen, hvordan man i det hele taget spørger til kompetencer, og hvad ansættelsesudvalget skal være opmærksom på før, under og efter interviewet med en ansøger.
- I anden del præsenteres en række konkrete eksempler på, hvilke spørgsmål man kan stille under interviewet for kunne vurdere, om ansøgeren har de fem kernekompetencer, det blev afdækket i undersøgelsen Ledere der lykkes.

## 1. Interviewet – en hjørnesten i rekrutteringen

### Sæt fokus på rekruttering af ledere

Danske kommuner står foran betydelig udskiftning på lederposterne, når mange erfarne ledere i de kommende år trækker sig tilbage. Der er derfor behov for, at man i kommunen og på den enkelte arbejdsplads overvejer, hvordan man vil rekruttere den rette efterfølger. At vælge den forkerte person til lederjobbet kan få alvorlige konsekvenser for både borgere, medarbejdere – og for lederen selv.

Der er mange farbare veje til en sikker lederrekruttering. Men de forudsætter alle, at processen gribes professionelt an – herunder at der afsættes de nødvendige ressourcer til opgaven. En interview på under en time vil fx næsten aldrig være tilstrækkelig til at belyse ansøgerens kompetencer tilstrækkelig grundigt, hvis ikke det er ualmindelig godt forberedt og gennemført.

### Rekruttering er mere end interview

Undersøgelsen *Ledere der lykkes* gør det muligt at sætte fokus på én meget vigtig del af det samlede rekrutteringsforløb: Selve ansættelsesinterviewet. Derimod er de øvrige aspekter af rekrutteringen ikke beskrevet her. Der kan findes inspiration til den samlede rekrutteringsproces i links og litteratur om rekruttering på sidste side af denne vejledning.

Den interviewform, projektet selv har anvendt, er især egnet til at vurdere, om lederne har de fem kernekompetencer, der kendetegner succesfulde ledere på tværs af kommunale sektorer. Til mange ansættelsesinterview er der desuden brug for at vurdere en række mere fag- og jobspecifikke kompetencer. Ansættelsesudvalget må her supplere interviewguiden med spørgsmål, der kan belyse sådanne kompetencer.

Forudsætningen for et vellykket interview er nemlig, at man har gjort sig klart, hvilke kompetencer det konkrete lederjob kræver. Ved i interviewet systematisk at afdække, om ansøgeren har de nødvendige kompetencer, får man en langt sikrere rekruttering, end fx en mere uformel samtale kan give. Det viser forskningen i rekruttering meget klart.

### **Hvordan spørger man til kompetencer?**

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

#### **1. Gør interviewet struktureret – hvilket 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 ansøgenes 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 delegerer 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.

## **25 råd til ansættelsesudvalget**

Ansættelsesudvalget har et stort ansvar for, at interviewet dels giver et solidt grundlag for at vurdere kandidaterne, dels forløber på en fair og forsvarlig måde. Derfor er det også bedst, at udvalget består af personer, der har relevant erfaring med at interviewe. I modsat fald er det ekstra vigtigt, at udvalget nøje tænker interviewets forløb igennem og aftaler medlemmernes rolle heri.

Ansættelsesudvalget har især følgende opgaver i interviewprocessens forskellige faser:

### **Før interviewet skal udvalget:**

- danne sig et klart og realistisk billede af de krav, der stilles i det pågældende lederjob
- forberede sig på at informere nærmere om jobbet
- overveje, hvilke forhold der er særlig vigtige af få belyst, og hvilken struktur der skal være i samtalen
- udpege en ansvarlig, der sikrer en fair behandling af ansøgeren igennem hele forløbet
- sørge for, at ansøgeren på forhånd er informeret om, hvem der medvirker ved samtalen, og om der vil blive anvendt test e.l. i forløbet.

### **Ved interviewets start skal udvalget:**

- præsentere udvalgets medlemmer og deres rolle i interviewprocessen
- præcisere interviewets opbygning fx: information - interview – evt. spørgsmål
- informere om, hvor lang tid der er afsat til interviewet
- skitsere den videre proces efter interviewet
- gøre ansøgeren opmærksom på, at udvalget tager notater undervejs for bagefter at kunne vurdere og sammenligne ansøgere.

### **Under interviewet skal udvalget:**

- bevare en åben og inviterende indstilling til ansøgeren igennem hele interviewet
- stille ét spørgsmål ad gangen – og give sig god tid til hvert enkelt spørgsmål
- være opmærksom på at afdække både styrker og svagheder hos ansøgeren i forhold til hvert kompetencekrav i jobbet
- kun stille spørgsmål, der har åbenlys relevans for det aktuelle job
- tage notater til hver spørgsmål.

### **Sidst i interviewet skal udvalget:**

- spørge ansøgeren, om der er noget, de har glemt at belyse – eller om der er forhold, som kan supplere eller uddybe ansøgerens kompetencer
- spørge, om der er forhold ved jobbet eller organisationen, ansøgeren ønsker uddybet
- spørge om, hvilke forventninger ansøgeren har til jobbet
- takke ansøgeren
- gøre opmærksom på det videre forløb og præcisere tidsfristerne for tilbagemelding.

### **Efter interviewet skal udvalget:**

- sammenfatte notater og udveksle indtryk fra de gennemførte interview
- vurdere, om man samlet set har fået et komplet og nuanceret billede af den enkelte ansøgers styrker og svagheder i forhold til det pågældende job
- vurdere, hvilke muligheder der er forbundet med at ansætte den enkelte ansøger
- vurdere, hvilken udvikling den enkelte ansøger behøver for at kunne bestride jobbet
- vurdere, hvilke krav en ansættelse af ansøgeren vil stille til medarbejdere, kolleger, organisationen etc.

## 2. Spørgsmål til de fem kompetencer

### **Kernekompetence nr. 1: Relationel forståelse**

*Lederen læser og forstår menneskelige relationer. Kendetegnet ved disse ledere er, at de:*

- *Opfanger intentioner og behov hos andre, selv om de ikke bliver udtrykt klart og åbent.*
- *Fornemmer stemninger mellem mennesker.*
- *Kan rumme andres frustration og sætte sig i deres sted.*
- *Har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder og sans for små, men vigtige detaljer hos andre.*
- *Afværger optræk til uhensigtsmæssige konflikter mellem andre.*

### **Spørgsmål til kompetencen**

Hvordan bærer du dig ad, når du skal vurdere andres styrker og svagheder?

- Kan du give et eksempel?
- Hvordan sikrer du, at du har vurderet rigtigt?

Hvilke signaler er du særligt opmærksom på, når du skal aflæse andres humør?

- Kan du komme i tanke om et eksempel, hvor du havde succes med at aflæse andres behov? (skal der stå behov eller humør?)
- Hvad var det præcist du gjorde?

Kan du beskrive en situation, hvor du som den første blev klar over, at der var samarbejdsproblemer på din arbejdsplads?

- Hvad var det netop du havde set, som andre ikke havde set?
- Hvilke signaler reagerede du på?

Hvordan reagerer du typisk, når andre er frustrerede eller vrede?

- Kan du give et eksempel?
- Har der været situationer, hvor du valgte ikke at blande dig? Hvilke?

Kan du komme i tanke om en situation, hvor det lykkedes for dig at afværge en konflikt mellem to parter?

- Hvad gjorde du?
- Hvad var nemt ved det?
- Hvad var svært?

Kan du give et eksempel på, at du faktisk misforstod en situation eller tog fejl af hvad andre havde behov for?

- Hvad var det, der var svært for dig?
- Ville du gøre noget anderledes i dag?

Hvilken rolle spiller dine egne behov, når du løser andres problemer?

- Har du et eksempel?

## **Kernekompetence nr. 2: Tillidsvækkende sparring**

*Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring. Karakteristisk for sådanne ledere er, at de:*

- *Prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer.*
- *Hjælper med at nedbryde et problem eller en opgave til forståelige dele.*
- *Lytter opmærksomt og stiller spørgsmål, der opleves som befordrende og hjælpsomme.*
- *Giver gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdags problemer.*
- *Interesserer sig for andres udvikling og hjælper dem i gang med nye projekter eller egen udvikling.*

### **Spørgsmål til kompetencen**

Hvilke principper vurderer du som vigtigst i ledelse af mennesker?

- Kan du give et eksempel som illustrerer din egen ledelsesstil?

Kan du give et eksempel på, at du med succes har hjulpet en medarbejder med et problem?

- Hvilken rolle spillede du?
- Hvad var let ved det?
- Hvad var svært?

Har du på et tidspunkt som leder været nødt til at afvise en medarbejders ønske om udvikling eller efteruddannelse?

- Prøv at beskriv situationen
- Hvilke overvejelser gjorde du dig?

Hvordan reagerer du typisk når en medarbejder beder om et godt råd?

- Eksempel
- Har der været en situation, hvor du ikke kunne hjælpe en medarbejder? Hvilken?

Kan du komme i tanke om en situation, hvor en medarbejder har følt sig svigtet af dig?

- Hvad skete der?
- Ville du handle anderledes i dag?
- Er der situationer hvor man kan blive nødt til at bryde et tillidsforhold eller en fortrolighed, fordi noget andet er vigtigere?

### **Kernekompetence nr. 3: Konfronterende intervention**

*Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben. Det er typisk for ledere, der mestrer dét, at de:*

- *Udfordrer fordomme og fastlåste positioner hos andre.*
- *Konfronterer kolleger og medarbejdere med uhensigtsmæssige handlemønstre.*
- *Kommunikerer krav og forventninger klart og giver spontane og fair tilbagemeldinger på den enkeltes præstationer.*
- *Aktivt opsøger uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring.*
- *Gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold og fjerner forhindringer.*

### **Spørgsmål til kompetencen**

Hvordan reagerer du typisk, når andre ikke lever op til dine forventninger?

- Kan du give et eksempel?

Kan du give et eksempel på, at du har givet andre en positiv tilbagemelding?

- Hvad var let ved det?
- Hvad var svært?

Kan du komme i tanke om en situation, hvor du blev nødt til at konfrontere andre med en uhensigtsmæssig adfærd?

- Hvilke overvejelser gjorde du dig?
- Var du i tvivl om hvorvidt du gjorde det rigtige?

Hvordan sikrer du dig, at andre forstår hvilke forventninger du har til dem?

- Kan du give et eksempel hvor du havde succes med at kommunikere dine forventninger til andre?

Er der efter din opfattelse problemer på en arbejdsplads, man gør bedst i at lade ligge?

- Hvilke?
- Kan du komme i tanke om en situation, hvor du havde set et problem, men undlod at involvere dig?
- Ville du forholde dig på samme måde i dag?

## **Kernekompetence nr. 4: Insisterende delegering**

*Lederen er vedholdende med at delegerer ansvar og opgaver. For sådanne ledere gælder det, at de:*

- *Udfordrer modvilje mod at påtage sig et ansvar.*
- *Insisterer på, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager et klart ejerskab til opgaver og aftaler.*
- *Følger op på delegeret ansvar og slår konsekvent ned på uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler.*
- *Selv tager ansvar for vanskelige opgaver og kommunikerer klart om fordelingen mellem eget og andres ansvar.*

*Konstant afsøger og korrigerer sammenhængen mellem ansvar og mål.*

### **Spørgsmål til kompetencen**

Hvilke principper for delegering af arbejde har du den bedste erfaring med?

- Kan du give et eksempel på hvordan disse principper har virket i praksis?
- Har du eksempler på, at principperne ikke virkede? Hvad skete der?

Hvordan sikrer du dig typisk, at andre overholder en aftalt tidsfrist på en opgave?

- Kan du give et konkret eksempel?
- Var der særlige forhold du holdt øje med?

Kan du give et eksempel på at du med succes fik en medarbejder til at påtage sig en vanskelig opgave?

- Hvilken rolle spillede du?
- Hvad var let ved det?
- Hvad var svært?

Har du været i en situation hvor du selv blev nødt til at overtage ansvaret for en opgave, fordi den ikke var blevet løst?

- Hvilke overvejelser havde du?
- Ville du handle på samme måde i dag?

## **Kernekompotence nr. 5: Rodfæstet under pres**

*Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres. Disse ledere kan kendes på, at de:*

- *Ikke tøver med at træffe en ubehagelig eller upopulær beslutning, som de anser for rigtig eller principiel.*
- *Udviser tillid til egne evner og beslutninger i kritiske situationer.*
- *Skaber sig nødvendig tid og plads til at håndtere konflikter.*
- *Søger inspiration og hjælp, men beslutter relevante og kritiske initiativer selv.*
- *Reflekterer over egne værdier og egen ledelsesstil.*

### **Spørgsmål til kompetencen**

Kan du beskrive en situation, hvor du har oplevet et hårdt eller urimeligt pres fra andre?

- Hvordan reagerede du i situationen?
- Hvad var det særligt der påvirkede dig?
- Søgte du råd eller hjælp fra andre?

Har du på et tidspunkt måtte træffe en ubehagelig eller upopulær beslutning?

- Prøv at beskriv situationen helt fra begyndelsen
- Hvilke overvejelser havde du?
- Ville du handle på samme måde igen?

Kan du give et eksempel på, at du stod fast på dit eget standpunkt, på trods af modstand?

- Hvad var svært?
- Hvad var let?

Har du nogensinde været i en situation, hvor du lod dig overtale til at opgive en bestemt sag eller holdning der faktisk betød noget for dig?

- Hvad skete der?
- Hvad var det præcist der fik dig til at opgive din sag?

Hvilke erfaringer har du med at søge hjælp fra andre, i situationer hvor du har været udsat for pres på arbejdet?

- Ville du gøre det samme igen?



## **Links og litteratur om rekruttering**

### **Professionel personvurdering i offentlige og private virksomheder**

Kvalitetskrav til test, testuddannelse, testpolitik, interview og referencetagning

Den nyeste version af standarderne kan downloades fra [www.personvurdering.dk](http://www.personvurdering.dk)

### **Job og personvurdering - Om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse.**

Kalke, E. & Schmidt, V. Børsens Forlag, 2000.

En god og tilgængelig grundbog på dansk, med relevante råd og forslag til videre læsning.

### **Hvad er en ansættelsessamtale?**

En kort oversigt over rekrutteringsprocessens forskellige faser – med vægt på jobanalysen. Artiklen kan læses på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

### **Rekruttering og fastholdelse - to sider af samme sag**

En kort artikel om, hvorfor det er vigtigt at gribe rekrutteringsprocessen professionelt an. Artiklen kan læses på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).