

ANSÆTTE

Spørgsmålene der får ansøger til at afsløre sit sande jeg:

”Du sidder med en bunke på syv ansøgere, der alle på papiret udgør den helt rette kandidat. Nu skal samtalen afsløre, hvem du bør ansætte.”

Indhold

Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale	6
De 5 største fejl ved ansættelsessamtaler	12
17 spørgsmål til ansættelsessamtalen	14
Sådan laver du en jobanalyse og kompetenceprofil	16
Ansættelser: Do's and don'ts når du indhenter referencer	20
5 egenskaber du skal kigge efter når du ansætter	23
4 bjørnefælder du skal undgå, hvis du vil have den bedste kandidat til jobsamtalen	25
Spørgsmålene der får ansøger til at afsløre sit sande jeg	32

7 råd til stillingsannoncen

Lever jeres ansøgere sjældent op til dine forventninger? Så ligger problemet muligvis i jeres stillingsannoncer. Her får du råd om at finde den rigtige medarbejder fra start.

Af: Saskia Lawson Gern, Top Danmark

Processen med at finde den rigtige medarbejder begynder allerede, når du formulerer din stillingsannonce.

Hvem har du brug for?

Det er vigtigt, at du i første omgang bruger tid på at afdække jeres behov. Lav gerne en jobanalyse og en kompetenceprofil. I den skal du beskrive, hvilken type medarbejder og hvad det er for et job, du ønsker at besætte:

Er det en ny stilling eller en erstatning for Lone i bogholderiet? Skal medarbejderen på lang sigt håndtere andre opgaver eller er det en deltidsstilling?

En ny stilling er også en anledning til at blande kortene, så arbejdspladsens kompetencer og personligheder matcher hinanden. Du skal derfor ikke nødvendigvis finde en kopi af den person, der skal erstattes.

Ved at gøre jer det bevidst, hvilken type medarbejder I søger efter, og hvilke arbejdsopgaver der skal udføres, er det nemmere at skrive en præcis stillingsannonce, der rammer den rigtige kandidat.

Fokuser på ansøgeren

Ligesom det er en kunst at skrive en perfekt jobansøgning, kan stillingsannoncen volde mange udfordringer. Morten Heuing, direktør i karriereportalen StepStone, oplever ofte, at stillingsopslagene er for dårlige.

Mange arbejdspladser lægger deres fokus på selve jobsamtalen, men ikke på det indledende arbejde. Det er en fejl, mener Morten Heuing.

En anden hyppig fejl er, at fokus i stillingsannoncen er forkert. Virksomheder fortæller ofte langt og bredt om sig selv, i stedet for om stillingen. Ifølge Morten Heuing skal organisationen fokusere mere på kandidaten end på organisationen i jobannoncen:

”Mennesker interesserer sig primært for sig selv. Jo mere de kan se sig selv i jobbeskrivelsen, desto større chance er der for, at de søger den.”

Tænk kreativt

Når der formuleres en stillingsannonce, vil mange af vane skrive i et meget formelt sprog. Det er ikke altid hensigtsmæssigt. Stillingsopslag, der skiller sig ud, vækker læserens interesse og ansøgernes lyst til at søge.

Brug gerne det sprog og de sprog billeder, der bruges på arbejdspladsen.

”Hvis der er sjovt at være, så brug humor. Lad være med at skrive at I har det sjovt – vis at I har humor”, forklarer Morten Heuing og fortsætter:

”Tænk også på om det er en mekaniker, en funktionær eller en studentermedhjælper I kommunikerer til. Brug helst det sprog som kandidaten ”taler”, med mindre der på arbejdspladsen hersker et meget formelt sprog.”

Vær ærlig

Ifølge Morten Heuing skader det ikke at være informativ i sit stillingsopslag, men det skal passe ind. Skriv kun om lønnen, hvis det er specifikt eller afgørende.

”Personalegoder bør kun beskrives, hvis de er anderledes eller støtter op om kulturen på arbejdspladsen. Fx hvis arbejdspladsen går meget op i sundhed, så skriv det, og gerne hvis der er gratis fitness for de ansatte. Kaffe og frugtordninger forventer vi efterhånden alle sammen, at der er.”

Det vigtigste ifølge Morten Heuing er dog, at man er ærlig over for kandidaterne:

”Lad være med at oversælge stillingen. Hvis stillingen er ”nederen” så skriv det. Det er bedre at være ærlig, så læseren ikke føler sig narret og spilder sin tid. Der er ufattelig mange annoncer, der lover guld og grønne skove, men som ikke gør det. Det skaber irritation hos læseren.”

Sådan udformer du en stillingsannoncer

1. Overskriften er blikfang

Overskriften er meget vigtig, da den skal fange læserens opmærksomhed. Gør den konkret, og gerne interessant.

2. Beskriv hvad I søger

Teksten må gerne være personlig; den skal handle om kandidaten. Hvis kandidaten kan læse om sig selv, og forestille sig selv i jobbet, får de også lyst til at søge stillingen. Skriv fx "Er du...?" eller "Har du lyst til...?"

3. Hvad går arbejdet ud på?

Beskriv arbejdet og det der forventes af kandidaten

4. Tænk på hvem du taler med

Skriv direkte til kandidaten, og aldrig i 3-person som fx "Kandidaten har typisk 3 års erfaring".

5. Undgå klichéer

Undlad at bruge klichéer som kandidaten ikke kan sige nej til, som fx "dynamisk miljø", "fleksibel medarbejder". Det er luftige begreber, der ikke kan konkretiseres. Det medfører oftest både for mange og forkerte ansøgninger.

6. Gør annoncen levende

Med fx logo eller hvis I har flotte billeder, der realistisk viser livet på arbejdspladsen, eller jeres smukke omgivelser.

7. Vær ærlig

Hvis stillingen er uattraktiv, eller har upopulære elementer, så vær ærlig omkring det, og skriv det. Evt. allerede i overskriften: "Tastemedarbejder søges til natarbejde i Langtbortistan". På den måde får de kandidater, der netop søger et tastejob i "Langtbortistan" øje på stillingen, mens du ikke narrer andre kandidater til at læse en for dem uinteressant annonce.

Om stillingsannoncer

- Undgå punkttopstilling – heller ikke af arbejdsopgaverne.
- Undgå lange afsnit i kursiv. Det irriterer øjet – især hvis det er en lille skriftstørrelse
- Kort og sælgende. Stillingsopslaget skal ikke være for langt, da mange lægges på nettet. Læseren skal hurtigt kunne læse oplysningerne ud af den.
- Undgå gentagelser. Gentagelser gør teksten kedelig, og oftest giver mange ting sig selv. Fx "Projektleder søges... Teknisk afdeling søger en projektleder.... Som projektleder skal du...".

Sådan gennemfører du en god ansættelsessamtale

En komplet guide til dig, der skal holde ansættelsessamtale. Ved at bruge spørgerammer sikrer du dig, at du får afklaret ansøgerens kompetencer og kvalifikationer.

Af: Esben Buch-Hansen, Lederweb

Det første skridt til en god ansættelsessamtale er god forberedelse. Forberedelsen af ansættelsessamtalen kan deles i en individuel og en samlet forberedelse.

Til den individuelle forberedelse hører læsning af ansøgninger og CV med videre samt overvejelser over, hvilke hypoteser det giver anledning til at søge bekræftet eller afkræftet i samtalen.

Det anbefales, at I i ansættelsesudvalget samarbejder om at fastlægge rammer og struktur og sammen udarbejder en spørgeramme for ansættelsessamtalen.

Et centralt element i ansættelsessamtalen er spørgerammen. Spørgerammen indeholder en række spørgsmål til hver af de tre til fem væsentligste kvalifikationer/kompetencer. Spørgerammen skal sikre, at de forberedte spørgsmål kan stilles ens til alle ansøgere.

Endvidere bør I overveje, hvilke informationer ansøgerne kan have glæde af at have på forhånd, for at de kan forberede sig bedst muligt.

Hvis I ønsker, at der i løbet af samtalen skal indgå praktiske øvelser eller test af kvalifikationer som for eksempel sprog, bør I informere ansøgerne om det på forhånd. For nogle praktiske øvelser kan det være hensigtsmæssigt at sende øvelsen til ansøgerne forud for samtalen, så ansøgerne kan forberede sig for eksempel til en præsentation.

Til forberedelsen hører naturligvis også alt det praktiske arbejde med at finde egnede lokaler, bestille mad og drikke og så videre.

Sådan laver man en spørgeramme

Kernen i spørgerammen er et interview af ansøgeren baseret på de væsentligste kvalifikationer og kompetencer, som ansættelsesudvalget efterspørger.

En god spørgeramme består af et eller flere indledende spørgsmål. Det giver ansøgeren lejlighed til at fortælle lidt, inden samtalen får karakter af et egentligt interview. Spørgerammen bør også indeholde en afslutning, hvor der lægges op til, at ansøgeren kan stille sine spørgsmål.

Blandt de prioriterede kvalifikationer/kompetencer vælger udvalget tre til fem af de væsentligste. Til hver af disse planlægges mellem tre og fem spørgsmål. På denne måde stilles de forberedte spørgsmål i en fast rækkefølge, og spørgsmålene kan direkte kædes sammen med en af de udvalgte kvalifikationer/kompetencer.

Det er vigtigt at stille spørgsmål, hvor ansøgeren bliver opfordret til at give konkrete eksempler på situationer, hvor han/hun har brugt den efterspurgte kvalifikation/kompetence.

Spørgsmålene til den enkelte kompetence kan dreje sig om:

- Situation: Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor du...
- Tanker: Hvad tænkte du i den situation, du lige har beskrevet? Hvad forstår du ved...?
- Følelser: Hvilke følelser forbandt du med...? Hvad gjorde det ved dig, at...?
- Handling: Hvad gjorde du helt konkret? Hvad var din rolle, da...
- Relationer: Hvad tror du, andre tænker om det? Hvordan tror du, andre oplevede det, du lige beskrev?

Eksempel på en spørgeramme

Spørgsmål til kompetencen "Evne til at samarbejde"

Prøv at beskrive en situation, hvor du har oplevet, at et samarbejde med flere parter er lykkedes for dig.

- Hvad gjorde du for, at samarbejdet lykkedes?
- Hvad er din definition på et godt samarbejde?
- Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor det var svært for dig at samarbejde.
- Hvordan havde du det følelsesmæssigt i den situation, du lige har beskrevet?
- Hvad har du lært af det?

Spørgsmål til kompetencen "At kunne udvikle sin viden"

- I denne stilling er det vigtigt med indsigt i og forståelse af...
- Jeg vil bede dig kort beskrive din nuværende viden om...
- Jeg vil bede dig beskrive, hvordan du ajourfører og udvikler din viden

- Kan du give et konkret eksempel?
- Hvad er det vigtigt for dig at vide?
- Hvad synes du, at du mangler viden om?

Spørgsmål til kompetencen “Evne til at skabe og fatte tillid”

- Kan du give et par eksempler fra din nuværende eller en tidligere ansættelse, hvor det var svært for dig at bevare tilliden til andre?
- Hvordan havde du det følelsesmæssigt i de situationer?
- Hvordan tror du, at andre oplevede dig i den sammenhæng?
- Hvad forstår du ved tillid?

Spørgsmål til kompetencen “Evne til at omsætte teori til resultater i praksis”

- Jeg vil bede dig beskrive en konkret situation, hvor du har haft brug for at omsætte teori til praksis.
- Hvad, synes du, var det sværeste ved at arbejde ud fra teorier?
- Hvad var dine succeskriterier for dette arbejde?
- Kan du give eksempler på situationer, hvor du mener, at man ikke behøver at have et teoretisk fundament at arbejde ud fra?

Spørgsmål til kompetencen “Evne til at være en god kollega”

- Hvad tænker du om det at være en god kollega?
- Kan du give et konkret eksempel på, at du har været en god kollega?
- Hvordan tror du, at dine kollegaer oplevede det, du lige har beskrevet?

Generelle spørgsmål, der kan stilles som afslutning

- Prøv at beskrive, hvilke arbejdssituationer der i særlig grad motiverer dig?
- Hvilke kompetencer anser du for de vigtigste hos en medarbejder?
- Prøv at beskrive, hvad du opfatter som grænsen for, hvornår du som medarbejder vil involvere dine kollegaer i dit arbejde?
- Hvornår ville du involvere afdelingens ledelse?
- Er der noget andet, du synes, at vi skal vide om dig, som kan have betydning i forhold til at ansætte dig?

Rammerne for samtalen skal være på plads

Inden samtalen er det vigtigt at få fastlagt de overordnede rammer og fremgangsmåden for interviewet. Under hvert af de følgende syv punkter er der opridset nogle af de vigtigste elementer for forløbet før og under ansættelsessamtalen.

Overordnede rammer

Tid: Hvor langt tid er der afsat til hele ansættelsessamtalen og til de enkelte dele af interviewet?

Deltagere: Hvem er med til ansættelsessamtalen?

Lokaler: Hvor foregår samtalen? Hvordan kommer ansøgere til og fra lokalet, så de ikke møder hinanden?

Rollefordeling i ansættelsessamtalen: Hvem gør hvad i ansættelsesudvalget?

Strukturen i samtalen

- Indledning
- Spørgsmål i spørgeramme stilles et for et
- Eventuelt uddybende spørgsmål til ansøgeren
- Ansøgeren stiller sine spørgsmål
- Afrunding

Indledning – for eksempel fem minutter v/ udvalgsmedlem NN

- Kort velkomst og præsentation af ansættelsesudvalget
- Præcisering af formål med ansættelsessamtalen
- Forklaring af struktur i ansættelsessamtalen, herunder rollefordelingen
- Kort om baggrunden for stillingsopslaget
- Indledende spørgsmål, hvor ansøgeren opfordres til kort at begrunde sin ansøgning

Spørgsmål i spørgeramme – for eksempel 20 minutter ved udvalgsmedlem YY

Spørgsmålene stilles et for et, og der stilles kun enkelte, opklarende spørgsmål. Det kan være en god idé at lade alle i ansættelsesudvalget interviewe ansøgeren om en kvalifikation/kompetence hver, sådan at I alle oplever at være i direkte kontakt med ansøgeren.

Uddybning af svar på spørgsmål i spørgeramme – for eksempel fem minutter ved alle udvalgsmedlemmer

Når ansøgeren har svaret på alle spørgsmål i spørgerammen, kan der stilles uddybende spørgsmål. Først spørger interviewer, der stillede spørgsmålene. Herefter kan hele ansættelsesudvalget stille spørgsmål. Flest mulige spørgsmål forberedes på forhånd.

Spørgsmål fra ansøgeren til job og organisation – for eksempel 10 minutter

Endelig kan ansøgeren stille sine spørgsmål og drøfte andre emner. Som udgangspunkt er det en god idé, at ordstyreren svarer på spørgsmålene eller giver spørgsmålet videre til det mest relevante udvalgsmedlem.

Afslutning – fem minutter ved ét af udvalgsmedlemmerne

Interviewet rundes af med enkelte spørgsmål fra ansættelsesudvalget og en orientering om, hvornår ansøgeren kan forvente at høre nyt.

Gennemførelse af ansættelsessamtalen

Selve gennemførelsen af ansættelsessamtalen kræver omhyggelighed. Ansættelsesudvalget skal sikre, at ansøgeren får og forstår de informationer, der bliver givet om såvel arbejdspladsen som den konkrete stilling.

Samtidig skal ansættelsesudvalget i løbet af samtalen sikre, at de informationer, som ansøgeren giver, er rigtigt forstået. Den enkelte interviewer bør således veksle mellem at stille spørgsmål og samle op for at sikre forståelsen af det, ansøgeren har sagt.

Det kan for eksempel gøres ved at spørge: “Er det rigtigt forstået, at...?” eller “Du sagde, at... Det får mig til at tro, at... Er det rigtigt?” eller “Hvis jeg skal opsummere det, du har sagt, så er det...”

Det er vigtigt, at den, der interviewer, kun har denne ene opgave. Et godt interview kræver nærvær og tilstedeværelse, og det kan let forstyrres, hvis man som interviewer samtidig skal tage notater, holde øje med tiden og så videre. Derfor er det vigtigt, at den rollefordeling, der er planlagt, overholdes, når interviewet gennemføres.

Endvidere er det vigtigt at etablere en venlig, tryk og tillidvækkende atmosfære under ansættelsessamtalen. De fleste ansøgere er nervøse ved at skulle til en samtale, og nervøsiteten kan påvirke deres fremtræden. Jo mere afslappet og ligeværdig samtalen kan blive, jo bedre bliver samtalen og dermed beslutningsgrundlaget for valget af den bedste ansøger.

Opsamling på samtalen

For hver samtale bør der laves et todelt resumé: dels et resumé af ansættelsesudvalgets vurdering af ansøgeren i forhold til de krævede kvalifikationer og kompetencer og dels af de gensidige forventninger, der er udtrykt i løbet af samtalen.

Resuméet af de gensidige forventninger er grundlaget for den opfølgningssamtale, der følger et stykke tid efter, at en medarbejder er ansat.

Udvælgelse og referencer

Når ansættelsesudvalget skal vælge den bedste ansøger, er det afgørende, at udvalgets medlemmer er tro mod de prioriterede kvalifikationer og kompetencer. Det er i forhold til disse, at ansøgerne skal prioriteres.

Når ansættelsesudvalget har valgt den bedste ansøger, bør der altid foregå en vurdering af, om denne ansøger er god nok, eller om der er behov for et genopslag af stillingen. Den bedste ansøger er ikke nødvendigvis god nok.

Det anbefales, at der ved enhver ansættelse tages referencer på den ansøger, der ønskes ansat. Referencepersoner bør opgives af ansøgeren selv, og ansøgeren bør have mulighed for at kontakte referencepersonerne forud for, at de kontaktes af ansættelsesudvalget. Når der tages referencer, må der kun stilles spørgsmål til de kvalifikationer og kompetencer, der er relevante i forhold til den konkrete stilling.

Når det er besluttet, hvem der skal ansættes, er ansættelsessamtalen afsluttet. Resten af arbejdet består i at få lavet konkrete aftaler om tiltrædelsestidspunkt, løn og afklaring af diverse vilkår med videre, så der kan laves en ansættelseskontrakt.

Tilbage melding til ansøgerne

De ansøgere, der har været til en ansættelsessamtale, bør have en personlig tilbage melding fra en af deltagerne i ansættelsesudvalget. Ansøgeren skal have feedback på, hvordan han eller hun blev oplevet til samtalen, og hvilke vurderinger der gjorde, at de henholdsvis fik eller ikke fik tilbudt stillingen.

En konstruktiv feedback efter en ansættelsessamtale er med til at sikre en oplevelse af kommunen/regionen som et attraktivt sted at søge arbejde.

Ansættelsesudvalget bør også overveje formuleringen i de skriftlige afslag, der gives til de ansøgere, der ikke blev indkaldt til en samtale. Afslagene bør skrives på en måde, så de vragede ansøgere også har en positiv oplevelse af at have søgt en stilling i kommunen/regionen.

Det kan for eksempel oplyses, hvor mange ansøgninger der er modtaget, hvor mange ansøgere der blev indkaldt til samtale, og hvem der fik stillingen osv. Endelig kan ansættelsesudvalget opfordre ansøgerne til at søge andre stillinger i kommunen/regionen.

De 5 største fejl ved ansættelsessamtaler

Det er dyrt at ansætte den forkerte medarbejder i en stilling. Både i tid, produktivitet og trivsel. Derfor bør du tage højde for fem almindelige fejltrin i ansættelsessamtaler.

Af: Kirstine Petersen, Lederweb

Evnen til at rekruttere den rette mand eller kvinde til jobbet er en vigtig løftestang for lederen i forhold til at bygge en solid organisation.

Selvom du kan gøre meget som leder for at spare og effektivisere, kan den rette beslutning ved en ansættelsessamtale vise sig at være en af de største besparelser for dig og jer i tid og penge. Omvendt kan det forkerte valg af en medarbejder komme til at koste dig dyrt.

Ledelsesrådgiver og Ph.d. Lee Cohan har fundet de fem mest almindelige fejl ved ansættelser og kommer med fem tilsvarende råd til at gennemføre en vellykket ansættelse. Hans råd er oprindeligt bragt på Inc Magazine, som henvender sig til ledere.

1. fejl: Du bukker under for pres

Mange ledere hyrer for hurtigt og fyrer for langsomt. I nogle organisationer er det ikke unormalt, at ledere eller ansættelsesudvalg kun møder kandidater til et job én gang, før de ansætter. Ledere fratager dermed dem selv muligheden for at tage rigeligt med samtaler med udvalgte kandidater, og gerne flere samtaler med de bedste. De slår det ofte hen med manglende tid, men risikerer i stedet at bruge uforholdsmæssigt meget tid senere hen, hvis den ansatte viser sig at være en fejlansættelse.

Løsning: Brug 3x3x3-reglen: Tre medarbejdere interviewer sammen tre kandidater over tre forskellige gange. Du tænker måske som leder, at det er uforholdsmæssigt meget tid at bruge på én ansættelse. Men du køber dig med garanti mere tid i sidste ende, hvis du på den måde undgår at hyre den forkerte til jobbet.

2. fejl: Du oversælger jobbet

Lederen bruger samtalen til at sælge jobbet til kandidaten, fordi lederen ved, at kandidaten har mulighed for at vælge et andet job eller måske allerede er blevet tilbudt

et job i en anden organisation eller hos en konkurrent. Frem for at bruge samtalen på at afdække kandidatens kvalifikationer, fristes lederen altså til at bruge tiden på at "sælge" sin egen organisation til kandidaten.

Løsning: Den effektive, langsigtede løsning er selvfølgelig at se efter det perfekte match til jobbet og arbejdspladsen, uanset hvordan arbejdsmarkedet ser ud. Southwest Airlines har en succesfuld tilgang til at ansætte, der bygger på sloganet "hire for attitude and train for skill".

3. fejl: Du ignorerer lovmæssige krav

Uanset om I (du som leder, dine medarbejdere eller ansættelsesudvalg) med vilje eller af ren uvidenhed stiller spørgsmål, der er på kant med loven og de overenskomstmæssige regler for en ansættelsessamtale, er resultatet det samme: Det er risikabelt at stille upassende spørgsmål om fx privatliv ved en ansættelsessamtale.

Løsning: Uvidenhed er ikke en undskyldning. Undgå ubehageligheder, ved at have styr på reglerne, og følg dem.

4. fejl: Du "glemmer" at forberede dig

Hvis du eller andre interviewere ikke har forberedt jer godt nok, ender I med at stille de klichéfylde "favoritspørgsmål" og gå efter mavefornemmelsen – som jo kan svigte. Mange interviewere tager ikke kontrol med interviewet og lader i stedet kandidaten plapre løs og bestemme processen, timingen, roller, fart og spørgsmål.

Løsning: Identificer og udvælg succesfaktorer ved interviewet og profilen, forbered derefter dine spørgsmål (og eventuelle vigtige opfølgningsspørgsmål), som har til formål at få de rigtige og vigtige informationer frem. Husk, at det er jeres interview, og det forudsætter en grundig forberedelse.

5. fejl: Du lytter kun til ordene

Hvis du kun er opmærksom på, hvad kandidaten siger, går du glip af en kæmpe mængde information.

Løsning: Kig efter øjenkontakt, kropsholdning, ansigtsudtryk og fremtoning. Men overvej også udbrud, farten på talen, energiniveau og selvsikkerhed. Hvordan havde du det efter interviewet? Følte du entusiasme eller træthed, og følte du dig overbevist? De andre i ansættelsesudvalget har det måske på samme måde, og hvad siger det jer?

17 spørgsmål til ansættelsessamtalen

Her finder du 17 klassiske spørgsmål til jobsamtalen og råd om, hvordan du stiller gode spørgsmål.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Du byder ansøger velkommen, taler lidt om løst og fast for at løsne stemningen op, og så retter du dig op i stolen og kigger ned på listen med spørgsmål, du har forberedt til samtalen. Det er et kendt ritual for de fleste ledere at holde ansættelsessamtaler, men alligevel sidder mange ledere tilbage med en fornemmelse af om de virkelig fandt ud af, hvad ansøger i realiteten kan, og hvem ansøger er som person. Om der var for mange standardspørgsmål med lidt for forudsigelige svar?

Her er en liste med nogle af de klassiske og mere generelle spørgsmål, der bliver stillet til en jobsamtale. Prøv hele tiden at spørge ind til konkrete eksempler. Det er ofte i detaljerne og eksemplerne, at der tegner sig et billede af ansøger.

1. Fortæl lidt om dig selv
2. Hvorfor søger du jobbet?
3. Hvorfor skal vi ansætte dig?
4. Hvad er dine væsentligste kvalifikationer i forhold til dette job? Kan du give et eksempel fra din nuværende stilling, hvor du har brugt den kvalifikation?
5. Hvad er din største svaghed i forhold til dette job? Hvornår er den sidst kommet til udtryk og hvordan?
6. Fortæl om din største succes i dit nuværende/tidligere job? Hvad skete der, og hvad gjorde du?
7. Fortæl om en udfordring eller en konflikt, som du har stået overfor på dit tidligere arbejde, og hvordan du tacklede situationen?
8. Hvad søger du i et nyt arbejde?
9. Hvilke opgaver kan du bedst lide?
10. Giv eksempler på, hvad du har oplevet som værende et godt arbejdsmiljø?
11. Hvad motiverer dig?
12. Hvad skete der sidst, du havde en god arbejdsdag – hvad gjorde den god?
13. Hvordan får en leder det bedste frem i dig?
14. Hvordan vil din leder og dine kollegaer beskrive dig?
15. Hvad kan presse dig? Hvornår har du sidst oplevet det? Og hvordan reagerede du?
16. Hvad kan du lide at lave, når du ikke er på arbejde?
17. Har du nogle spørgsmål til os?

Konkrete kvalifikationer - bed om eksempler

Omdrejningspunktet for de spørgsmål, som I stiller ansøgeren til samtalen, bør være de væsentligste kvalifikationer og kompetencer i forhold til den ledige stilling.

Ansættelsesudvalget kan inden samtalen havde udvalgt 3-5 af de væsentligste kvalifikationer for den ledige stilling og formuleret 3-5 spørgsmål til hver kvalifikation. Spørgsmålene skal opfordre ansøger til at give eksempler på situationer, hvor han eller hun har brugt den efterspurgte kvalifikation/kompetence.

Spørgsmålene til den enkelte kompetence kan dreje sig om:

- Situationen: Jeg vil gerne bede dig beskrive en situation, hvor du...
- Tanker: Hvad tænkte du i den situation, du lige har beskrevet? Hvad forstår du ved...?
- Følelser: Hvilke følelser forbandt du med...? Hvad gjorde det ved dig, at...?
- Handling: Hvad gjorde du helt konkret? Hvad var din rolle, da...?
- Relationer: Hvad tror du, andre tænker om det? Hvordan tror du, andre oplevede det, du lige beskrev?

Sådan laver du en jobanalyse og kompetenceprofil

Et vellykket rekrutteringsforløb forudsætter, at man på forhånd har gjort sig klart, hvilke rammer der er om lederjobbet, hvad det kræver at blive betragtet som en succes på posten, hvilke kerneopgaver der skal løses - og hvilke kompetencer dét kræver.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

Væksthus for Ledelse har lavet en guide, som skal gøre det nemmere at finde den rigtige leder til jobbet. Første skridt er at finde ud af, hvad lederen skal kunne for at lykkes i jobbet.

Jobanalysen

I praksis kommer man let til at blande mange andre informationer og forhold ind i sin vurdering af ansøgerne. Men det er solidt dokumenteret, at en præcis kompetenceprofil, der bygger på en god jobanalyse, er den bedste vej til at finde det bedste match mellem job og ansøger.

I en jobanalyse skal ansættelsesudvalget systematisk afdække følgende tre aspekter af lederjobbet:

Rammer

- Hvilket lederjob er ledigt/nyoprettet - og hvad er grunden til det (fx årsagen til den tidligere leders afgang)?
- Hvad er stillingens referenceforhold og ledelsesmæssige råderum? Medarbejderstabens sammensætning og profil.
- Hvilke stabs- og supportfunktioner kan lederen trække på (fx centralforvaltning, HR-afdeling, souschef, administrativ medarbejder e.l.)?
- Hvordan er opgaver og roller fordelt mellem lederen, den nærmeste chef og evt. sideordnede kolleger? Hvilke interne og eksterne samarbejdsrelationer indebærer jobbet?
- Skal stillingen besættes på åremål? Hvilke vilkår er der knyttet til stillingen - løn, arbejdstid, fysisk placering mv.?

Resultatkrav

- Hvilke resultater forventes lederen at levere - på kort, mellemlangt og langt sigt - fx om 3, 12 og 36 måneder?
- Hvilke særlige udfordringer forventes lederen at finde løsninger på? Hvordan er lederens beføjelser og ansvar defineret og afgrænset?

Kerneopgaver

- Hvilke opgaver skal lederen løse for at opfylde resultatkravene? Hvad er de styringsmæssige rammer for opgaveløsningen? Hvilke opgaver fylder tidsmæssigt hhv. mest og mindst?
- Hvilke opgaver er presserende, og hvilke kan vente? Er der en fast årscyklus for bestemte opgavetyper?

Resultatkrav og opgaver vil altid hænge naturligt sammen. Men der behøver ikke være ét resultatkrav pr. kerneopgave eller vice versa. Resultatkravene dækker i høj grad forventningen til den nye leders præstation, mens kerneopgaverne i højere grad beskriver "den daglige dont", altså de funktioner arbejdspladsen skal varetage.

Kompetenceprofil

Når jobanalysen er på plads, kan ansættelsesudvalget udarbejde en egentlig kompetenceprofil. Det vil sige en begrundet og prioriteret liste over de kompetencer, der er forudsætningen for at bestride jobbet.

En god måde at få hul på kompetenceprofilen kan være at tænke over sine umiddelbare erfaringer med, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer succes i det pågældende job.

Kan ansættelsesudvalget danne sig et nogenlunde klart billede af dét, er der ikke så langt til at kunne beskrive de ønskede kompetencer.

Kompetencekravene bør som hovedregel formuleres som handlinger, der kan observeres direkte: Vi ønsker en leder, der altid gør sådan og sådan. En leder, der handler på en bestemt måde i kritiske situationer. En leder, der behersker en særlig teknik eller metode osv.

Dét er forudsætningen for, at man i interviewet kan stille præcise og konkrete spørgsmål, som gør det muligt at vurdere, om ansøgeren faktisk har den pågældende kompetence.

Derimod er det ikke tilstrækkeligt blot at efterlyse en "dynamisk" eller "karismatisk" leder - for hvordan afdækker man dét på en klar og sikker måde.

Forslag til skema, når man går fra jobanalyse til kompetenceprofil:

Stilling:			
Jobbets rammer: <i>Fx organisationens værdier/ledelsesgrundlag o. lign:</i>			
<i>Vilkår:</i>			
Resultatkrav	Vi har erfaringer med at følgende kan fremme succes...	Vi har erfaringer med at følgende kan hæmme ...	Kompetenceprofil

Kompetenceprofilen bør desuden definere kravene til ansøgernes konkrete færdigheder og viden. Også her har man brug for så præcist som muligt at vide, hvad man skal spørge og lytte efter ved interviewet.

Desuden skal ansættelsesudvalget drøfte deres øvrige forventninger til ansøgeren. Eksempelvis om lederen forventes at blive længe i jobbet, have en bestemt uddannelsesbaggrund, en særlig motivation for at søge jobbet e.l.

Fra kompetenceprofil til spørgeguide

Ud fra kortlægningen af kompetenceprofilen skal I lave en spørgeguide, som I skal holde jer til under samtalen.

Stilling:

Resultatkrav	Kompetencer	Og spørgsmål til afdækning kunne være:
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Ansættelser: Do's and don'ts når du indhenter referencer

Mange indhenter referencer, når de skal ansætte en ny medarbejder. Men hvordan stiller du gode spørgsmål, som kan kvalificere dit valg om, hvilken ansøger du skal ansætte? Og hvad må du egentlig spørge om? Læs mere her.

Af: Pernille Bekke, Lederweb

At ansætte en ny medarbejder eller leder er en vigtig men svær beslutning. Mange ønsker at udvide deres beslutningsgrundlag, når de har holdt jobsamtaler ved at indhente referencer på en eller flere ansøgere hos deres tidligere leder eller kolleger.

Med referencer får du mulighed for at kontrollere de oplysninger, som du har fået via kandidatens ansøgning, samtalen og resultater fra eventuelle tests. Du kan spørge ind til eksempler fra ansøgerens arbejde, som kan be- eller afkræfte de hypoteser og indtryk, du har dannet dig under samtalerne.

Alligevel er der usikkerhed knyttet til metoden. Det skyldes blandt andet, at en ansøger vil udpege referencepersoner, som med stor sikkerhed vil stille ham eller hende i et positivt lys. Desuden kan den nuværende arbejdsplads være tilbøjelig til enten at under- eller oversælge ansøgerens kompetencer - afhængig af, om de ønsker selv at fastholde vedkommende. Ansøger selv er dog sjældent interesseret i at opgive nuværende kolleger eller chefer som referencer.

Værd at vide inden du indhenter referencer

- Du må kun indhente reference, såfremt ansøgeren har givet udtrykkeligt samtykke - og da kun til de personer, som ansøgeren har angivet som referencer.
- Det er frivilligt, om en ansøger ønsker at opgive referencer.
- Så vidt det er muligt, skal du indhente referencen hos den arbejdsgiver, som ansøgeren senest har været ansat ved.
- Overvej, om den opgivne referenceperson er egnet til at give pålidelig information, spørg eventuelt til andre referencer.
- Kommer der afgørende oplysninger af negativ art, så du ikke længere ønsker at ansætte en ansøger, som du ellers var interesseret i, så skal ansøger partshøres

og forelægges indholdet af den indhentede reference og have mulighed for at udtale sig om sin version af historien. Det kan gøres telefonisk.

De første fire punkter gælder alle arbejdspladser, mens det sidste punkt kun er gældende for offentlige arbejdspladser.

Det må du ikke spørge om

En arbejdsgiver må som udgangspunkt ikke videregive oplysninger om ansøgers rent private forhold, herunder politiske, foreningsmæssige, seksuelle og strafbare forhold samt oplysninger om helbredsforhold, væsentlige sociale problemer og misbrug af nydelsesmidler.

Når du indhenter referencer, må du som udgangspunkt ikke spørge til disse forhold. Er der givet et udtrykkeligt og specificeret samtykke fra medarbejderen, så kan du, hvis der ellers er et sagligt formål, indhente oplysninger om de forhold, dog ikke helbredsforhold. Du kan godt spørge til, om medarbejderen er stabil i sit fremmøde. Den nærmere årsag til eventuelt ustabil fremmøde kan du spørge ansøgeren om efterfølgende. Men ansøger har ikke pligt til at svare.

Interviewet med referencepersonen

I interviewet med referencepersonen bør du kun stille spørgsmål, der har væsentlig betydning for ansøgerens evne til at varetage den aktuelle stilling. Referencepersonen bør kun udtale sig på baggrund af egne observationer og erfaringer.

Det er en god idé at spørge ind til, hvor længe ansøger har arbejdet sammen med referencepersonen, hvad de har arbejdet sammen om, hvordan opgave- og ansvarsfordelingen mellem dem var osv. Spørg gerne til ansøgers konkrete handlinger i bestemte situationer.

Eksempler på spørgsmål:

Hanne fortæller, at hun har været ansat hos jer i fem år.

Hvilken stilling og hvilke opgaver havde Hanne?

Hvordan var Hannes forhold til sine kollegaer?

Hvordan vil du karakterisere Hanne?

Hun fortæller, at hun er meget nytænkende. Kan du fortælle om konkrete situationer, hvor hun var det, da hun arbejdede hos jer?

Har Hanne haft et stabilt fremmøde? Vær her opmærksom på, at du ikke må spørge om medarbejderen har haft mange sygedage. Du må udelukkende spørge, om medarbejderen har haft et stabilt fremmøde.

Hvad er din forklaring på, at Hanne forlod stillingen hos jer?

Er der nogle specielle forhold, jeg skal være opmærksom på hos Hanne?

Beskriv den stilling, Hanne måske skal starte i, så referencepersonen ved, hvad stillingen indeholder. Spørg derefter, hvordan referencepersonen ser Hanne i den stilling, som du har beskrevet.

Hvis du skal ansætte en ny medarbejder, ville du så ansætte Hanne? Hvis nej, hvorfor ikke?

Er der noget, som jeg ikke har spurgt om, som du mener, er vigtigt for at få et billede af Hanne?

Kilder

Rekrutteringsguiden.dk, Væksthus for Ledelse

Referencer – en vejledning til lederen, Region Midtjylland

Tag stærke referencer. Det vil du ikke misse, Assistance HR partners

5 egenskaber du skal kigge efter når du ansætter

Hver gang du ansætter en ny medarbejder, træffer du en afgørende beslutning som leder. Her får du fem råd om, hvad du skal kigge efter, når du rekrutterer nye medarbejdere.

Af: Sophie S. Sørensen, Væksthus for Ledelse

Alle ledere vil gerne have de bedste medarbejdere. Men det kan være svært at spotte de bedste medarbejdere i rekrutteringsprocessen.

Her er fem egenskaber, som du skal kigge efter, når du ansætter nye medarbejdere.

1. Intelligens fremfor erfaring

Intelligens er bedre end erfaring. Jobbeskrivelsen kan skræmme mange væk – særligt de unge, der føler, at de mangler den erfaring, som jobannoncen efterlyser. Det er uheldigt. En intelligent kandidat kan ofte lære et nyt job hurtigt og kan ende med at gøre det bedre end en mindre intelligent kandidat med mere erfaring. Erfaring er vigtigt, men intelligens er hestekræfterne, der driver værket.

2. Stolthed og ejerskab

Medarbejdere, der tager ejerskab og finder stolthed i deres arbejde, gør det ofte bedre end deres kolleger med knap så rank en ryg. Det er nemmere at føle ejerskab over opgaver og ansvar, hvis man føler en vis stolthed ved sit arbejde.

Spørg derfor ind til ansøgerens motivation for at søge stillingen, da man kan aflure i svaret, om vedkommende ville kunne føle stolthed i at arbejde lige netop i det ledige job.

Eksempel:

Skolelæreren stråler og føler stolthed, når hun taler om sin elev. Hun har oplevet, hvordan hendes indsats har fået en svag elev til at tro på sig selv og gennemføre sin uddannelse med karakterer, der var langt højere end forventet. Sådan en medarbejder er guld værd. Hun føler stolthed over, at hun har stor påvirkning på et barns udvikling og dannelse til et helt menneske og tror på, at hun gør en stor forskel for andre i sin hverdag.

Du skal også som leder overveje, om du selv signalerer, at du er stolt af din arbejdsplads.

3. Løber selv efter nye bolde

Det er vigtigt, at medarbejderne selv tager initiativ. Den mest værdifulde medarbejder undersøger, hvordan hun kan bidrage bedst. Hun skal helst vise, at hun er villig til at komme med noget nyt og tage føringen. Spørg ind til eksempler på, at ansøgeren selv har taget initiativ og løbet efter nye bolde.

4. Høj grad af integritet

At have integritet er en egenskab, der er svær at spotte, men det betyder ikke, at man skal udelade at kigge efter det i en jobsamtale. Du kan spotte integritet ved at spørge ansøgeren, om vedkommende tidligere har været i etiske dilemmaer i forbindelse med arbejdet og derfor måtte træffe svære beslutninger. Spørg ind til, hvordan ansøgeren håndterede den svære situation.

5. Gå efter holdspillerne

Meget arbejde involverer samarbejde, og det kræver, at medarbejderne er holdspillere. Et team bestående af egoister er sjældent et velfungerende team. Det er uvurderligt at have medarbejdere, som kæmper for organisationens interesser før deres egne, og som er ivrige efter at dele viden og hjælpe deres kollegaer.

Du kan undersøge ansøgerens samarbejds kvalifikationer ved at tjekke referencer og erfaring hos tidligere arbejdsgivere.

Artiklen er frit oversat af artiklen 5 attributes to look for in high-performing employees.

4 bjørnefælder du skal undgå, hvis du vil have den bedste kandidat til jobsamtalen

Du risikerer at ansætte dem, der er gode til at gå til samtaler frem for den bedste kandidat, hvis du ikke er opmærksom på de fire bjørnefælder. Læs, hvorfor jobsamtalen snyder os, og hvad du kan gøre for at få den bedste kandidat.

Af: Morten Münster, Adfældsrådgiver, foredragsholder og forfatter

Vi er slet ikke så gode til at gennemføre et jobinterview, som vi selv tror. Fænomenet er så bredt undersøgt, at psykologen Richard Nisbert har navngivet det 'The interview illusion'. The interview illusion dækker over, at vi:

- tror, vi er gode til at interviewe (selvom vi ikke er det)
- tror, vi får en masse brugbar information ud af interviewet (selvom vi ikke gør det)
- tror, at vi kan bruge vores intuition og mavefornemmelse (selvom vi ikke kan det).

Især det sidste er der forsket meget i, altså hvem der kan stole på deres intuition. Indenfor det felt af videnskaben hedder det 'intuitiv ekspertise'. Forskningen viser, at mennesker med intuitiv ekspertise færdes i miljøer, hvor:

- de træffer samme type beslutning tusindvis af gange.
- de får hurtig, tydelig feedback på deres beslutning.

Piloter, skakspillere, quarterbacks og anæstesiologer kan beviseligt opbygge intuitiv ekspertise, fordi de udfører de samme handlinger tusindvis af gange og finder ud af, om det var en god beslutning ret hurtigt bagefter. Enten via et instrument eller en konsekvens.

De mennesker har en mavefornemmelse, de kan bruge til noget.

Men i rekruttering er det de færreste af os, der ansætter tusindvis af mennesker gennem et liv. Og selv hvis vi gjorde, er feedbacken på vores beslutning langsom, uklar

og oftest totalt fraværende.

Når du ansætter nye mennesker, kan du ikke bruge din mavefornemmelse til noget. Tværtimod vil den drille dig på forudsigelige måder. Og her kommer vi så til bjørnefælderne, for din dømmekraft svigter dig på minimum fire måder til samtalen.

De fire bjørnefælder

Lad os se på de fire bjørnefælder, der er svære at træde henover.

1. 'The Halo Effect'

Halo-effekten betyder, at vi tager et karaktertræk og lader det påvirke hele vores bedømmelse af et andet menneske.

Hvis en kandidat har en meget stærk kvalitet (fx kommunikation), vil de ofte påvirke vores opfattelse af andre af kandidatens egenskaber, selvom det ikke burde. Vi overvurderer fx, hvor god en teamplayer hun bliver – bare fordi hun kommunikerer præcist og underholdende til samtalen.

Måske sidder vi med en kandidat, der har det bedste branchekendskab – og pludselig synes vi, at hendes analyser lyder meget klogere.

Halo-effekten fungerer også den anden vej: Hvis en kandidat møder usoigneret op til samtalen, påvirker det vores vurdering af ubeslægtede felter. Det siger en del om et menneske, at de ikke barberer sig inden en vigtig samtale, men det burde ikke præge din analyse af deres faglige kunnen.

Alligevel træder vi ofte direkte ned i denne bjørnefælde.

2. Rækkefølgen skader vores dømmekraft

Konteksten betyder langt mere end den burde. Især rækkefølgen på kandidaterne er et problem. Studier viser, at vi er tilbøjelige til at vurdere den første kandidat, vi møder, mere positivt end resten. Og hvis der er flere end fem, har den sidste også en fordel.

I et stort studie fra England fandt forskerne ud af, at rekrutteringsfolk ligger under for samme problemer med rækkefølgen. Når de lige havde vurderet et godt CV, var de tilbøjelige til at vurdere det efterfølgende CV hårdere end ellers.

Det samme gælder til samtaler: Hvis en kandidat har mødt ubarberet op i krøllet skjorte, får den næste ansøger unfair point for at have vasket sit tøj og redt sit hår.

Og hvis en kandidat bare har været fuldstændig elendig, så fremstår den næste automatisk en smule bedre.

3. Den gode kemi er gift

Vurder disse to samtaler:

Samtale 1: Flyder godt, I griner undervejs, du forstår hendes perspektiv med det samme og vice versa.

Samtale 2: Samtalen er hakkende og fyldt med pinlig tavshed, flere gange taler I helt forbi hinanden.

I praksis vil du typisk vurdere kandidaten i første samtale bedre end den anden. Der var god kemi. Men god kemi opstår først og fremmest, når vi er sammen med mennesker, der minder om os selv. Og det er jo en katastrofal proxy for kvalitet.

Derudover er det sjældent den, der ansætter, som det pågældende menneske skal have god kemi med. Det er teamet. Og der er i øvrigt masser af nøglemedarbejdere i din organisation, som du har elendig kemi med.

Vi ender med at ansætte folk, der minder om os selv med samme værdier, udsyn, uddannelser og etnicitet. Og som du sikkert ved, er manglende diversitet dårligt for kulturen og resultaterne.

4. Vi ansætter folk, der er gode til at gå til samtale

Til samtalen:

Interviewer: "Hvad er din største svaghed"?

Ansøger: "Jeg er unødigt nærtagende og tygger aggressivt på ukogte gulerødder i storrumskontoret, imens jeg nynner tilfældigt udvalgte MGP-sange. Jeg nynner dem så højt, at alle kan høre dem, men så tilpas lavt, at ingen kan definere hvilken præcis sang, der er tale om. Og for resten, jeg er også nærig. Virkelig nærig."

En jobsamtale er en date, hvor folk opfører sig unaturligt høfligt, fremhæver deres positive træk og skjuler deres dårlige sider. Dem, der er gode til den nichedisciplin har bedre chancer for at få jobbet. Vi ender derfor med at ansætte folk, der er gode til at gå til samtaler.

Sådan undgår du fælderne

Det var fire bjørnefælder, der happer de fleste. Mange af os vil aldrig indrømme over-

for os selv, at vi ikke er gode til at afholde samtaler, og at samtaler ikke kan bruges til noget særligt. Men vi er godt klar over, at vi bør udbygge beslutningsgrundlaget en smule.

Mange trækker referencer, når de skal ansætte. Og bruger personlighedstest og sommetider også et rekrutteringsbureau. Referencer er problematiske, fordi ansøger selv har valgt dem. Tror du måske, at de ville vælge gode eller dårlige referencer?

For at professionalisere rekrutteringsprocessen og spare tid, udliciterer mange organisationer deres proces. Men det løser ikke problemerne, som er skitseret her. En væsentlig del af screeningsprocessen hos bureauer er baseret på samtaler. Og hvordan vælger I selv mellem de tre kandidater, I får præsenteret? Gennem samtaler.

Og det er jo ikke alt. Menneskerne i rekrutteringsbureauerne har aldrig arbejdet i din organisation og meget sjældent i din branche. De har ikke deltaget så meget som 5 minutter i det team, de ansætter til.

For at gøre ondt værre, er mange af dem lønnet på baggrund af, om I vælger at ansætte nogle af de kandidater, de foreslår.

De er fundamentalt set ejendomsmæglere, der arbejder røven ud af bukserne, men de får kun betaling, hvis du køber et af de tre huse, de viser dig. Kan du stole på, at du får den mest objektive præsentation af husene til mødet? Ville de fortælle dig, hvis husene var middelmådige?

Jeg antyder ikke, at rekrutteringsbureauer ikke kan tilbyde noget. Jeg påpeger blot, at deres proces naturligvis også er behæftet med mange af de samme fejl plus en række uheldige incitament.

Du kan ikke rekruttere dig ud af rekrutteringsproblematikken. Et rekrutteringsbureau er en krykke, ikke en guldstol.

Udover krykker er der gangstativer, lifte og forskellige hejseanordninger. Men ingen metode sætter dig i stand til at spadsere direkte hen til den rigtige konklusion. Her får du fire konkrete bud på at forbedre jeres proces.

1. Anonymiser data

Anonymiser ansøgninger, så bedømmerne ikke kan se alder, køn, etnicitet og udseende. Det fjerner med et trylleslag en masse unfair beslutninger, der ender med at stå i vejen for den bedste kandidat. Anonymisering burde ikke være nødvendig. Men det er det.

2. Brug et ansættelsesudvalg

I stedet for at lade afgørelsen ligge i hænderne på én person (uanset hvor kompetent eller højt placeret i hierarkiet denne person er), bør du nedsætte et ansættelsesudvalg til hver rekruttering.

Ansættelsesudvalg løser en del problemer. For det første eliminerer de bjørnefælden med den gode kemi, fordi der bliver introduceret en række andre grundstoffer til samtalen.

For det andet sikrer de diversitet i beslutningsgrundlaget. Og for det tredje dækker de en masse blinde vinkler for en HR-konsulent eller leder, der ikke selv er en del af teamet.

Her er tre hurtige råd til at nedsætte et effektivt ansættelsesudvalg:

- Udvalg på max 5 personer
- Mindst én tæt kollega
- Prioritér mangfoldighed

3. Brug strukturerede interviews

De fleste jobsamtaler falder i kategorien ustrukturerede interviews. Det ustrukturerede interview er kendetegnet ved, at der ikke er nogen ensrettet proces, at kandidaterne ikke får samme spørgsmål, og at evalueringsgrundlaget typisk ikke er formaliseret.

Modpolen er det strukturerede interview. Her har man på forhånd designet en ensrettet proces, hvor kandidaterne bliver bedømt på samme grundlag.

Her er råd om at komme i gang med at bruge strukturerede interviews i ansættelsesprocessen.

- Udvælg parametre. Find ud af, hvilke kvaliteter og kompetencer I søger hos den nye medarbejder. Er det målrettethed, dybe analysekompetencer, sans for projektstyring?
- Beskriv – på skrift hvordan de forskellige parametre kommer til udtryk hos kandidaten, så I er sikre på, at I er enige, inden I går i gang.
- Definér karakterskalaen. For hver enkelt parameter definerer I, hvad der kendetegner den dårlige, neutrale, gode og formidable præstation. Sørg for, at I har en fælles forståelse for trinnene på skalaen.

3. Skitsér spørgsmålene og sammenlign på tværs

Skitsér spørgsmål, som alle kandidater skal udsættes for. På den måde sikrer I, at I

kan evaluere kandidaternes svar på tværs af kategorierne fremfor at sammenligne John med Britta. Når I sammenligner hele samtaler med hinanden, rammes I af Halo-effekten.

Sammenlign i stedet for kandidaterne på tværs af kategorierne én for én, når I skal evaluere dem. Bliv enige om en score, inden I går videre.

4. Få dem ud på løbebanen

Forfatterne Chip og Dan Heath har skrevet en bog om, hvordan man træffer bedre beslutninger. Den hedder Decisive. I en passage om, at jobsamtaler ikke virker, spørger de retorisk:

Cheftræneren for det olympiske løbehold skal finde nye kandidater til teamet. Hvad ville være den smarteste måde at gøre det på?

A: Hun inviterer kandidaterne over på løbebanen for at se, hvor hurtigt de kan løbe.

B: Hun inviterer kandidaterne til en samtale for at høre, om de lyder hurtige, når de svarer på hendes spørgsmål?

Du kan godt se det, ikke?

Det er galimatias, at vi ikke er mere fleksible og iderige, så vi kan teste vores nye kollegaer i de miljøer, de skal arbejde i bagefter. Men det er jo den eneste måde, vi kan undgå bjørnefælden med at ansætte folk, der er gode til at gå til samtaler.

Der er grundlæggende to veje, du kan gå, når du vil teste dine potentielle kollegaer.

1. Få dem ud på løbebanen

Det er måske svært at gennemføre i praksis. Men så må du være lidt kreativ. Det kan lade sig gøre, hvis I vil prioritere det. Kan du få de forskellige kandidater på besøg i deres kommende team for at være med i en diskussion om noget aktuelt? Kan de komme forbi til jeres næste seminar?

Du bør tænke over, hvordan du kan få dem så tæt på det rigtige miljø som muligt. Du kan hyre begge kandidater i 14 dage sætte dem til at løse en opgave, som svarer til dem, de møder i jobbet. Det giver jer noget konkret, repræsentativt og virkeligt at bedømme kandidaterne på.

2. Simuler løbebanen bedre

Hvis du ikke kan få dem ud på løbebanen, så tænk over, hvordan du kan hjælpe dem med at forstå den bedre.

For problemet kan jo sagtens være den anden vej rundt. Altså, at ansøgeren finder ud af, at det ikke var en rigtig beslutning for dem at sige ja. Og det er jo ligeså dyrt. Ofte skyldes den beslutning, at deres billede af løbebanen ikke var retvisende til at begynde med.

Derfor forsøger nogle virksomheder sig med det, de kalder 'realistic job previews'. Kort fortalt går det ud på, at kandidaterne udsættes for en realistisk forhåndsvisning af, hvad de kan blive udsat for i jobbet.

Fx lytter kandidaterne til en stilling som kundeservicemedarbejder til et lydclip af en rasende kunde, som skælder ud på medarbejderen – og bliver efterfølgende spurgt, om de er sikre på, at de kan håndtere vrede, frustrerede eller direkte ubehøvede kunder på daglig basis.

Hent ekstra værktøjer til din rekrutteringsproces

Hvis du gerne vil i gang med strukturerede interviews og gode tjeklister, så har jeg lavet en masse ekstramaterialer til dig. De sikrer dig en bedre rekrutteringsproces. Hent dem her: <https://mortenmunster.com/ekstra-materiale/>

Spørgsmålene der får ansøger til at afsløre sit sande jeg

Du sidder med en bunke på syv ansøgere, der alle på papiret udgør den helt rette kandidat. Nu skal samtalen afsløre, hvem du bør ansætte. Det kræver et grundigt blik på ansøgerens personlige karakter. Her får du fem spørgsmål, der leder dig frem til den helt rigtige person.

Af: Trine Nexmand Rofelt, Lederweb

Hvad enten du er ny leder, eller du har styret slagets gang til ansættelsessamtaler et utal af gange, så er samtalen med en potentiel ny medarbejder en svær disciplin. Det er så vigtigt at få ansat den rigtige, men det er ikke nemt på så kort tid at afgøre, om det er Peter, der er den bedste kandidat, eller om Tina faktisk vil være det rigtige valg. De har begge de helt rette kvalifikationer og er med sikkerhed kompetente. Men hvem er den bedste til jobbet? Her kan et grundigt kig på kandidatens personlige karakter være med til at skille fårene fra bukkene.

Anthony Tjan, en amerikansk ledelsesekspert, peger i en artikel på ideas.ted.com på, at du skal screene ansøgerne for karaktertræk som integritet, ydmyghed, taknemmelighed og selvindsigt. Og det kan du gøre ved at stille fem spørgsmål, der vil få ansøgeren til at afsløre sit sande jeg.

Spørgsmål nr. 1: "Kan du nævne et eller to karaktertræk fra dine forældre, som du ønsker, at både du og dine børn arver?"

Målet med dette spørgsmål er at indlede en samtale, der leder jer udenom de indstuderede svar og tættere på en åbenbaring. Spørgsmålet kalder på eftertanke fra ansøgerens side og vil formentlig afsløre de egenskaber, vedkommende sætter mest pris på. Når ansøgeren er kommet med sit umiddelbare svar, skal du med det samme følge op: "Kan du fortælle mig mere om det?".

Det er vigtigt, hvis du vil frembringe et svar med mere substans. Du vil sikkert blive fristet til at fylde eventuel stilhed ud med snak, men du bliver nødt til at være forbe-

redt på og komfortabel med stilheden. Hvis du er tålmodig og tillader ansøgeren at reflektere over og bearbejde sine svar, vil det lede dig frem til guldet.

Spørgsmål nr. 2: ”Hvad er 25 gange 25?”

Her får du mulighed for at se, hvordan ansøgeren reagerer i en uventet situation, og hans eller hendes svar kan vise dig, hvordan vedkommende går til en udfordrende og måske akavet situation. Går hun i forsvar? Bliver hun flov eller måske endda vred?

Eller er hun åben for udfordringen og villig til at arbejde med en uventet opgave? Det handler ikke om, hvorvidt ansøgeren er god til hovedregning. Det handler derimod om, hvorvidt ansøgeren kan bære og håndtere en lidt ubehagelig situation.

Spørgsmål nr. 3: ”Fortæl mig om tre personer, hvor du har haft en positiv indflydelse på deres liv. Hvad ville de fortælle, hvis jeg ringede til dem?”

At tjekke referencer er som regel spild af tid. De er selvfølgelig nøje udvalgt og er forberedt på at rose kandidaten til skyerne. I stedet for er det mere informativt at finde frem til personer, som kandidaten har hjulpet på det personlige plan. Det behøver ikke være en kollega, det kan også være en slægtning, en klassekammerat, nabo eller ven. Arbejdspladser har brug for medarbejdere, der kan løfte hinanden. Og hvis ansøgeren ikke kan komme i tanke om en eneste person, er der nok en grund til det.

Spørgsmål nr. 4: Efter samtalen skal du spørge dig selv og de andre i ansættelsesudvalget: ”Ville jeg tage på ferie med denne person?”

Dette spørgsmål kan måske forekomme en anelse for personligt, men du er jo faktisk ved at indgå i en meget vigtig relation til vedkommende. Og selvom du ikke har tilbragt meget tid sammen med personen, har du som regel en god umiddelbar reaktion på spørgsmålet. Så afsæt lidt til at reflektere lidt over det.

Spørgsmål nr. 5: Efter samtalen skal du spørge i receptionen: ”Hvordan var kandidatens opførsel over for dig/jer?”

Du skal være meget opmærksom på, hvordan kandidaten interagerer med fremmede. Det kan fortælle dig rigtig meget om vedkommendes menneskesyn. Er han eller

hun åben, smilende og imødekommende, og ser hun sine omgivelser som ligesindede? Eller spores der noget arrogance i det første møde?

Artiklen er frit oversat og redigeret fra ideas.ted.com: 5 interview questions that will help you hire better people

Artiklerne her er et udpluk af de mest læste artikler om motivation på [Lederweb](https://lederweb.dk)