



Lederguiden
*Minimer bias
som leder –
når du
rekrutterer*

Lederne
- en verden til forskel



**Ledelses
Ugen**

Indhold

Indhold

03

Forord

04

**Inklusion og diversitet
gavner alle**

06

**7 steder du kan mindske
bias i rekrutteringsprocessen**

1. Hvad er ubevidste bias?
2. Lav en job- og kompetenceanalyse
3. Husk sproget i jobannoncen
4. Billeder i jobannoncen
5. Før jobsamtalen
6. Under jobsamtalen
7. Et diversst ansættelsesudvalg

15

Generelle tips til jobsamtalen

16

Spørgeramme til jobinterview

Forord

Rekruttering af medarbejdere er for mange ledere en fast og vigtig opgave. Her har du som leder en unik mulighed for at berige dit team med de rette kompetencer. Og alle talenter skal i spil. For diversitet og forskellige perspektiver bidrager til trivsel, øget produktivitet, innovation og kvalitet. Det gavner ikke kun din virksomhed, men også kolleger, kunder og samarbejdspartnere.

Når du rekrutterer, vil dit syn ofte være sløret af fordomme og såkaldte ubevidste bias. Det er et menneskeligt vilkår for os alle. Er du ikke bevidst om dine egne bias, kan det påvirke din vurderingsevne og beslutninger. Et klassisk eksempel er tendensen til at ansætte kandidater, der ligner os selv.

Ved at etablere en struktureret og grundig ansættelsesproces kan du træffe mere bæredygtige beslutninger og dermed øge diversiteten på arbejdspladsen – og ikke mindst gøre rekrutteringsprocessen til en god og fair oplevelse for alle parter.

Vi har udarbejdet en guide med en række gode råd og værktøjer til, hvordan du mindsker bias i din rekrutteringsproces. Guiden er lavet i samarbejde med arbejdspolitisk chefkonsulent Signe Bilde Jørgensen. Husk, at du som medlem af Lederne altid kan få sparring og vejledning om rekruttering af vores ledelsesrådgivere.

Rigtig god fornøjelse.

Venlig hilsen
Lederne

Inklusion og diversitet *gavner alle*

Inklusion og diversitet er for mange virksomheder blevet en forretningsstrategisk prioritering, og det er med god grund. For inklusion og diversitet er ganske enkelt en vigtig forudsætning for at drive en velfungerende og bæredygtig forretning – nu og i fremtiden, understreger Signe Bilde Jørgensen, arbejdspolitisk chefkonsulent hos Lederne.

“Forskellige perspektiver bidrager til trivsel, øget produktivitet, innovation og kvalitet. Og det gavner ikke kun virksomhederne selv, men også medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere. Hvis vi vil indfri vores forretningsmæssige potentiale, skal alle kompetencer bringes i spil, og det kræver en målrettet indsats.”

Diversitet og inklusion går hånd i hånd

Hvor diversitet handler om, at forskellige kategorier er til stede på arbejdspladsen, fx køn, etnicitet, alder, intelligens og personlighed, så handler inklusion om at føle sig inkluderet i et ligeværdigt fællesskab. Derfor er inklusion altafgørende for at udnytte det potentiale, som diversitet rummer.

“Uden et inkluderende arbejdsmiljø bliver det svært at tiltrække og tilknytte medarbejdere, der er eller tænker anderledes. Du risikerer nemlig, at medarbejdere holder sig tilbage, hvis kulturen på arbejdspladsen ikke understøtter et miljø, hvor ‘det anderledes’ er tilladt,” siger Signe Bilde Jørgensen.

Manglende inklusion på arbejdspladsen kan altså være en stor hindring for at sikre optimal udnyttelse af diversitet.

Lad forskellighederne blomstre

At skabe trygge rammer hvor medarbejderne føler, at de kan være sig selv, nøjagtig som de er, kalder på bæredygtig ledelse.

“Ledere bør give plads og værne om medarbejdernes unikke forskelligheder og sætte dem i spil, så de kan blomstre,” siger Signe Bilde Jørgensen.

Men uanset hvor meget vi hylder inklusion og diversitet, bliver vi alle let påvirket af vores ubevidste fordomme.

“Selvom vi kan være fast besluttet på at ansætte forskellige kompetencer og personligheder, vil vores meninger og forudindtagede holdninger om andre automatisk køre afsted med os. Vi er tilbøjelige til at rekruttere personer, der minder om os selv. Og vi dømmes og vurderer ofte en kandidats egnethed på vores intuition eller overfladiske faktorer som fx udseende herunder tøjvalg, højde, tatoveringer mm. Det kan betyde, at vi ganske ubevidst hæmmer muligheden for at skabe en mangfoldig medarbejderstab, men også at vi går glip af en masse talent.”

Det kan du heldigvis minimere risikoen for, hvis du bliver mere bevidst om, hvordan du rekrutterer. Ved at etablere en struktureret og biasbevidst rekrutteringsproces, kan det medvirke til, at du træffer mere bæredygtige beslutninger og dermed øger diversiteten på arbejdspladsen.



**Eksperten bag de gode råd
Signe Bilde Jørgensen**

Signe Bilde Jørgensen har været ansat i Lederne siden 2018. Hun sidder i dag som arbejdspolitisk chefkonsulent i Lederne's politiske afdeling. Her arbejder hun med at skabe de bedste rammer og vilkår for et bæredygtigt arbejdsliv og miljø for ledere og ledelse. Signe har tidligere været tilknyttet Lederne's HR-afdeling.



7 steder du kan mindske bias i rekrutteringsprocessen

Hvordan blokerer du for de mest almindelige bias i en rekrutteringsproces? Det får du her konkrete råd og værktøjer til.

I en rekruttering bliver vi i løbet af processen eksponeret for bias utallige gange. Hvis du ikke er opmærksom på dem, kan du have en tendens til at vurdere kandidater på et skævt grundlag og fx komme til at ansætte kandidater, der ligner dig selv.

Dit syn vil helt naturligt være sløret af fordomme. Det er et menneskeligt vilkår for os alle. Og selvom du reflekterer kritisk over dine bias, vil det ikke få dem til at forsvinde. I stedet må du udfordre din vanemæssige adfærd ved at etablere såkaldte biasblokkere, der tvinger dig til at agere anderledes, end du ellers ville have gjort. På den måde udfordrer du din vanetænkning og din automatadfærd.

1. Hvad er ubevidste bias?

Ubevidste bias er fordomme og forudindtagede holdninger. De kan beskrives som systematiske fejl i tankemønstre, der danner grundlag for fordomme og skæve bedømmelser¹. Bias udløses automatisk, når vi møder mennesker eller situationer, som ikke passer med det, vi ved eller tror, vi ved.

Vi har alle bias, som både kan være bevidste og ubevidste, og de er i sig selv ganske ufarlige. Udfordringen er, at de kan få en betydning for den måde, vi træffer beslutninger på. Bias kan i værste fald føre til diskrimination i form af racisme, sexismen eller forskelsbehandling ud fra alder, køn, socioøkonomisk baggrund mm.

Hvis vi ikke udfordres, kan vaner blive rigide og svære at ændre eller afvige fra. Det er præcis derfor, det kan betale sig at arbejde for diversitet. Hvis dit team er divers, bliver fordommene udfordret af mangfoldigheden. Forskellige perspektiver og synsvinkler styrker kvaliteten af beslutninger.

Kend dine ubevidste bias

Du kan hverken undgå eller fjerne dine ubevidste bias, selv om du får indsigt og kendskab til dem. Men når du kender forskellige typer af bias, kan det øge din bevidsthed og dermed evnen til at spotte, hvilke bias du selv har og hvilke tankemæssige fælder, du oftest falder i.



¹Daniel Kahneman, 2021. *Støj - Sådan træffer du bedre beslutninger*.

Klassiske typer af ubevidste bias der ofte opstår i en rekrutteringsproces

Ligheds/enheds-bias

Når vi ser nogen, vi synes, ligner os selv, fx fordi vi har samme uddannelse, sociale baggrund, alder eller interesser.

Bekræftelses-bias

Hvor positive eller negative forventninger kommer til at præge samspillet med kandidaten. I samtalen søger vi efter information, der kan bekræfte de første indtryk, der er skabt efter at have læst fx ansøgning og CV. Dermed kan man overse information, der kunne pege i modsat retning. De særlige forventninger til en ansøger (positive og negative) kommer til at præge, hvordan ansøgeren bliver behandlet, og hvilke spørgsmål der stilles.

Tilgængeligheds-bias

Hvor vi baserer vores vurderinger og beslutninger på det, vi lige i øjeblikket husker bedst. Det kommer til at præge din beslutning som interviewer, uanset om det måtte være jobrelevant. Tilgængeligheds-bias er altså en påmindelse om, hvor vigtigt det er at tage notater under samtalen.

Kontrast-bias

Hvor vi vurderer kandidaten i forhold til en tidligere positiv eller negativ oplevelse med en anden kandidat eller ansat. Den aktuelle kandidat vurderes i alt for høj grad som anderledes end den markant gode eller dårlige kandidat, man lige har talt med. Vi kender det fx fra eksamen, hvor det er uheldigt at komme til mundtlig eksamen lige efter en dygtig medstuderende.

Glorie-bias

Hvor en enkelt stærkt positiv side ved kandidaten påvirker den samlede vurdering af vedkommende.



Horn i siden-bias

Hvor én dårlig egenskab ved kandidaten overskygger kandidatens andre egenskaber.

Udseende-bias

Hvor kandidatens egnethed bedømmes på baggrund af overfladiske faktorer som højde, udseende, accent, tatoveringer mm. Undersøgelser viser, at udseende har en betydning for vores måde at bedømme andre mennesker på.

Intuition

Kandidaten bedømmes på baggrund af interviewerens 'sjette sans' eller mavefornemmelse.

Anbefaling

Vær nysgerrig på hvad der trigger dig ved andre mennesker og gå på opdagelse i, hvad det mon handler om i dig selv. Hvorfor bliver du triggeret? Det kan fx være en særlig adfærd, holdninger, udseende mm.



2. Lav en job- og kompetenceanalyse

Det er altid en god ide at lade den indledende fase i en rekrutteringsproces bestå af en tydelig defineret job- og kompetenceanalyse. Helt grundlæggende bør du vide, hvad du vil vurdere en kandidat på, så det ikke ender med en tilfældig bedømmelse.

En job- og kompetenceanalyse hjælper til en systematisk indsamling af informationer om kandidaten og giver et tydeligt billede af, hvilke

kriterier du vurderer kandidaten på. Analysen hjælper dig også med at holde snuden i sporet og til at minimere bias.

Grundige job- og kompetenceanalyser er især vigtige, når du sidder i en situation med flere kandidater, der alle ser gode ud. Hvis du har vægtet de vigtigste krav, har du en værdifuld målestok at arbejde med.

Sådan laver du en jobanalyse

En god jobanalyse kan først og fremmest hjælpe dig med at skabe et fast fundament for udvælgelsen af jeres kandidater. Men analysen er også et redskab til at udforme en god stillingsannonce og til en forventningsafstemning efter ansættelsen.

Grundlæggende består en jobanalyse af en proces, hvor du afdækker tre områder:

1. Rammer og vilkår: Hvilke værdier lægger jeres virksomhed vægt på? Hvilke vilkår tilbydes der i og omkring jobbet? Slå på det unikke og det der differentierer jer fra andre arbejdspladser.

2. Resultater: Hvilke resultater skal der skabes i forhold til daglig drift, projekter, ledelse og strategi? Hvordan måles og vurderes der på, om resultater og udviklingsretning er rigtige?

3. Opgaver: Hvilke opgaver skal løses i forhold til ovennævnte resultater? Hvad fremmer og hæmmer opgaveløsningerne?

Sådan laver du en kompetenceanalyse

Når du ved, hvad jobbet indeholder og kræver, kan den viden oversættes til en kompetenceanalyse. Det helt centrale er, hvad kandidaten skal kunne for at løse opgaverne nu og fremover. Du kan med fordel stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke kompetencer kræves?
- Hvilke erfaringer, uddannelse eller viden kræves, og hvad kan læres på jobbet?
- Hvilken adfærd vil være hensigtsmæssig i forhold til kolleger og samarbejde?
- Andet relevant, fx autorisationer, kørekort og sprogkrav.

Opgaven er at bryde det brede generelle billede fra jobanalysen ned til beskrivelser af konkret adfærd, som du kan rette fokus på under ansættelsessamtalerne.

3. Husk sproget i jobannoncen

Allerede i udarbejdelsen af et jobopslag kan vi støde på ubevidste bias. Det er nemlig ikke uden betydning, hvilke ord du bruger. Nogle ord kan virke ekskluderende, og det kan afholde kvalificerede kandidater fra at søge stillingen.

Du kan ubevidst komme til at forstærke stereotyper om fx køn og alder eller ekskludere etniske grupper. Fx er ordet 'fredagsbar' værdiladet. Det taler ind i en særlig kulturel forestilling om et socialt fællesskab, hvor alkohol er involveret, og på nogle grupper kan det virke ekskluderende. Det er i stedet en god ide at bruge ordet 'fredagscafe' eller betegnelsen 'sociale arrangementer'.

De samme ord og vendinger går igen i mange opslag uden at være bundet op på noget konkret. 'Selvstændig', 'fleksibel' og 'nysgerrig' er eksempler på ord, hvor betydningen afhænger af vores individuelle fortolkning.



Fokuser hellere på at beskrive arbejdsopgaverne, hvor du kobler ordene op på konkrete formuleringer, som netop viser, hvorfor en specifik kompetence er væsentlig. Fx "Da jobbet indeholder meget rejseaktivitet, forventer vi, at du er fleksibel og trives i en stilling med høj grad af selvstændighed". Eller "Da din primære opgave er, at rådgive på telefonen forventer vi, at du er god til at lytte og er nysgerrig på mennesker".

Ved at bruge et inkluderende sprog, inviterer du flere til at søge stillingen. Det kan i sidste ende være med til at skabe et inkluderende team med diversitet. Forskellige individer vil konstant inspirere hinanden til at have forskellige vinkler på samme sag. Det sætter gang i kritisk tænkning, og det kan udfordre vores bias.

Tip!

Kender du den danske software virksomhed Develop Diverse, som kan scanne tekster for værdibaserede ord? Det er et digitalt værktøj, der finder implicit og eksplicit stereotyp sprogbrug i tekster, og i stedet tilbyder neutrale alternativer til dit jobopslag. På den måde kan du nå ud til en meget større og forskelligartet målgruppe med din jobannonce.



4. Billeder i jobannoncen

En nem og effektiv måde at minimere bias på er at tænke over, hvilke billeder du sætter på jobannoncen. Det er vigtigt, at forskellige køn, etnicitet eller andre former for diversitet er repræsenteret visuelt. Et mangfoldigt billede kan nemlig være med til at tiltrække en bred ansøgerskare.

Uanset hvem der ender med at blive ansat, så spiller det første visuelle møde med organisationen en stor rolle for, hvilke bias en nyansat vil træde ind med. Det er vigtigt, at der er sammenfald mellem billederne på jobannoncen og det, man som ny medarbejder rent faktisk møder i organisationen. Ellers kan det give bagslag i form af bristede forventninger. Brug kun billeder af autentiske omgivelser og rigtige medarbejdere.

Tip!

Overvej hvilke signaler jeres visuelle udtryk sender (også billederne i stillingsannoncen), og om det er sandfærdigt og virker inkluderende.



5. Før jobsamtalen

Der er særligt to trin før jobsamtalen, hvor bias kan få en stor betydning for, hvem der kaldes til samtale. Første trin handler om de oplysninger, du efterspørger fra kandidater i forbindelse med ansøgningsprocessen. Det andet trin handler om, hvad du vælger at vurdere kandidaterne på, når du læser deres CV og ansøgning.

Spørg kun efter relevante oplysninger

Hvis I bruger et rekrutteringssystem, hvor ansøgere bliver bedt om at indtaste alder, køn og uddannelsesniveau, og hvis systemet er sat op, så ansøgere ikke kan komme videre uden at oplyse dette, er der stor risiko for bias. Der er ikke påvist en generel sammenhæng mellem succes i et givent job og netop de tre kriterier: alder, køn og uddannelsesniveau. Så allerede her er der en risiko for at sortere potentielt gode kandidater fra.

Anbefaling

Kræv kun de oplysninger som I ved er relevante for jobudførelsen. Det kan fx være ansøgers motivation og beskrivelse af sine kompetencer i forhold til jobbet krav.



Du kan vælge at anonymisere ansøgningerne eller opfordre ansøgere til ikke at vedhæfte billede og personlig information. Eller du kan få HR eller en assistent til at fjerne alt den personlige information, som i første omgang ikke er relevant. På den måde undgår du støj i vurderingen af en kandidat. Det kan være information som navn, køn, alder, civilstand og føde-land/by.

Brug tjeklister når du læser CV og ansøgning

Lad altid din jobanalyse være anker for de kriterier, du vælger at fokusere på, når du læser CV og ansøgninger. Vælg få kriterier da du ellers nemt kan tabe fokus og ende med at vurdere ud fra tilfældige personlige kriterier. Hvis I er flere om at læse CV og ansøgninger, skal I naturligvis alle være informeret og enige om, hvilke kriterier der ligger til grund for jeres udvælgelse af ansøgere. Det er vigtigt, fordi gennemlæsning af CV og ansøgninger eller elektronisk screening af nøgleord har en indbygget risiko for bias. Hvis det er personlige kriterier, der afgør, hvilke kandidater der inviteres til samtale, så risikerer relevante oplysninger at blive overset eller irrelevante oplysninger at blive tillagt for stor værdi.

Et personligt kriterie kan fx være en forestilling om, at bestemte uddannelsesinstitutioner har mindre kvalificerede kandidater end andre, at en given alder kan være for lav eller for høj, eller at et specifikt navn kan give udfordringer i forhold til kunder. Men forestillinger er ikke det samme som viden om, hvad der er relevante kriterier, og man risikerer at sortere potentielt egnede ansøgere fra, hvis ikke rekrutteringsprocessen er bevidst og grundig struktureret.

6. Under jobsamtalen

Jobsamtaler aktiverer potentielt ubevidste bias. Vi er fx tilbøjelige til at favorisere personer, som ligner os selv. Der kan også være utallige andre bias, der spiller ind, så vi ubevidst kommer til at give nogle ansøgere positiv eller negativ særbehandling.

Struktureret spørgeramme

En måde at minimere bias på under selve jobsamtalen er at strukturere interviewene, så alle kandidater får samme spørgsmål og helst i samme rækkefølge. På den måde har du bedst mulighed for at vurdere dem på samme grundlag. Du kan derudover blokere bias ved løbende at skrive dine vurderinger ned under interviewet, eventuelt på en skala. Så bliver den samlede vurdering ikke påvirket af det sidste, en person sagde, men afspejler hele interviewet.

Det er også en god ide at være opmærksom på, hvilke spørgsmål i din strukturerede spørgeramme, der potentielt kan udløse bias. Fx kan

et problematisk spørgsmål være "hvilke personlige eller professionelle resultater er du særligt stolt af?". Svaret kan nemlig påvirkes af det faktum, at kvinder har tendens til at fremhæve sig selv mindre positivt end mænd. Desuden har vi tendens til at vurdere kvinder lavere, hvis de fremhæver sig selv, hvor vi typisk er mere modtagelige over for mænds fremlæggelse af egne resultater.

Du finder konkrete råd til udformningen af en spørgeramme på side 16 i guiden.

Vurder først og fremmest adfærd

Det er en god ide, at du som interviewer bruger en stor del af samtalen på at få eksempler på jobrelevant adfærd fra ansøgerne. At en ansøger i sit nuværende job har været med til at starte en løbeklub eller er mødt ind en weekend for at pakke kursusmateriale, er et adfærd, der siger mere om personen end udtalelser som: "jeg tager initiativ" eller "jeg har ikke noget imod ekstra arbejde".

Gode råd til jobsamtalen

Inden jobsamtalen er det en god ide, at du som interviewer spørger dig selv:

- Hvordan sikrer jeg, at jeg bruger samtalen på at tale om det jobrelevante?
- Hvordan kan jeg bedst tale med alle ansøgere på samme måde, så alle får lige muligheder for at vise, hvad de kan?

- Hvordan stopper jeg mig selv, hvis jeg opdager, at mine spørgsmål er ved at sende samtalen i en retning, som ikke er relevant for jobbet?

Ved at have disse spørgsmål i baghovedet under jobsamtalen holder du snuden i sporet, så samtalen ikke stikker i en irrelevant retning. Samtidig behandler du kandidaterne lige og giver dem samme muligheder.



7. Et diversitetsansættelsesudvalg

Grupper sammensat af personer, der ligner hinanden, er mere tilbøjelige til at bekræfte hinanden i vurderinger, som faktisk kan skade den gode beslutning, fordi der ikke kommer forskellige perspektiver i spil.

Det kan derfor være en god ide at overveje, hvem der er med til at vurdere ansøgerne. Et ansættelsesudvalg præget af diversitet, hvor fx begge køn er repræsenteret, er en stor fordel. Det sikrer, at forskellige perspektiver bliver taget i betragtning og sender desuden et signal til kandidaten om, at begge køn i organisationen er ligestillede.

Hvis I er flere, der vurderer ansøgerne, inviterer I flere perspektiver ind, det kan minimere bias og fejlbeslutninger. Hvis I vel at mærke drøfter ud fra de tydelige kriterier, som job- og kompetenceanalysen hviler på.

Minimer bias og unødigt støj

Du kan designe en beslutningsproces i ansættelsesudvalget, hvor unødigt støj og bias minimeres, ved at følge disse råd:

- Hvis I har været flere bedømmere, så lad hver interviewer vurdere de enkelte ansøgere, inden I taler sammen.
- I selve drøftelsen er det en god ide, at den mindst erfarne/personen med den laveste organisatoriske rang melder ud først. Der kan nemlig i grupper være en tilbøjelighed til, at man retter ind, når en person med høj status har talt. Det undgår I bedst muligt ved at lade den mindst erfarne tale først.
- Ved uenighed blandt jer som bedømmere er det en god ide at sætte tempoet ned. Lyt til hinandens observationer og vurderinger. Vi ser alle noget forskelligt, og måske ser andre noget, du ikke selv har lagt mærke til.
- Spørg ind til dem, der ikke siger noget, så du sikrer dig, at alles viden og holdninger kommer frem.

Generelle tips *til jobsamtalen*

1. Hold maksimalt tre-fire samtaler pr. dag

For at minimere bias er det en god ide kun at gennemføre tre-fire samtaler pr. dag. Sørg for at holde pause mellem samtalerne. Det kan lyde som en selvfølgelighed, men bliver ofte glemt i planlægningen.

2. Vær udhvilet, mæt og bevæg dig

Træthed og lavt blodsukker er faktorer, som i høj grad påvirker evnen til at observere, tænke, handle og træffe beslutninger. Som interviewer skal du være udhvilet og sørge for både bevægelse og næring mellem hver samtale.

3. Tag noter

Det er en næsten sikker fejlkilde, hvis du ikke tager noter under samtalen. Det er stort set umuligt bagefter at genkalde sig både den verbale og nonverbale information uden at have de løbende noter som hukommelsesstøtte.

4. Træn dine samtalekompetencer

Samtalens kvalitet kan forbedres ved, at du som interviewer får undervisning og mulighed for praktisk træning. Sparring indbyrdes i ansættelsesudvalget er også en god investering. Det skaber en fælles forståelse af, hvad man vurderer hos en ansøger, og hvordan man vurderer.

5. Vær flere om at vurdere

En anden måde at minimere bias i vurderinger på er, at flere personer læser CV og ansøgninger igennem – og at der er flere med til de efterfølgende jobinterviews. Det giver en større bredde i vurderingen af ansøgeren, fordi forskellige personer observerer og vurderer forskelligt.

Spørgeramme til jobinterview



Jobsamtalen er en god mulighed for at bedømme en kandidats adfærd, hvis man som interviewer sørger for at spørge ind til den. Adfærd er nemlig det, der i sidste ende er relevant, når man bedømmer en indsats.

Den klassiske faldgrube

De fleste af os kender til spørgsmål som:

- "Fortæl om dine stærke/svage sider"
- "Hvad gør du særligt godt?"
- "Hvordan arbejder du sammen med andre?"
- "Hvordan har du det med konflikter?"

Det er ikke at spørge ind til adfærd, når man beder ansøger om at vurdere sig selv. Der er to ulemper ved disse typer af selvvurderende spørgsmål:

1. Ansøgere er ofte trænet i at besvare den type spørgsmål på autopiloten.
2. Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem en persons selvvurdering, og hvordan denne person handler i virkeligheden.

Så hvad bør du gøre i stedet?

Det første du som interviewer bør være opmærksom på er, om ansøgerens erfaringer svarer til de kompetencer, som det nye job indebærer.

Hvis ja, bør du stille såkaldt fortids- og nutidsrettede adfærdsbeskrivende spørgsmål. Har kandidaten ingen erfaring bør du fokusere på hensigter og fremtidig adfærd med fremtidsrettede, hypotetiske spørgsmål.

Adfærdsbaserede spørgsmål

Uanset erfaring er den bedste fremgangsmåde at stille adfærdsbaserede spørgsmål.

Et spørgsmål til fortid eller nutid kan være:

- "Vi oplever alle, at der er mennesker, der ikke kan sammen. Kan du give et eksempel på, hvordan du som leder har håndteret en uenighed mellem to eller flere i din afdeling, hvor uenigheden havde betydning for, om arbejdet i din afdeling kunne lykkes?"


Hvis kandidaten ikke har erfaring med en given opgave eller situation, stiller man i stedet et fremtidsorienteret spørgsmål, som kan lyde sådan:

- "Forestil dig en situation, hvor du som leder får at vide af en af dine medarbejdere, at der er personlige og faglige uenigheder mellem kolleger. Du har ikke selv observeret uenigheder. Men du har undret dig over, at opgaverne bliver løst dårligere og langsommere end de plejer. Der er gået nogle uger, og situationen ser ud til at være samme eller måske værre. Hvad vil du som leder gøre?"

I begge tilfælde stiller du åbne, indledende spørgsmål. Du vil måske opleve, at kandidaten svarer meget kortfattet og overfladisk på de spørgsmål du stiller. For at få uddybet og konkretiseret svarene er STAR-modellen en effektiv metode.

STAR-modellen giver konkrete svar

STAR-modellen (Roulin, 2017) er god til at sikre sig, at man kommer hele vejen rundt om et emne. Den er udviklet til at få ansøgere til at uddybe med beskrivelser af konkret adfærd.



STAR står for:

- S** - Situation
- T** - Task (opgave)
- A** - Action (adfærd)
- R** - Result (resultat)

Modellen giver mulighed for forskellige indgange til spørgsmål. Lad os folde et eksempel ud, hvor en ansøger har beskrevet sig selv som ambitiøs:

Situation (S): "Hvordan og i hvilke sammenhænge er du ambitiøs?"

Opgave (T): "Hvilke opgaver er du ambitiøs i forhold til?"

Adfærd (A): "Hvad gør du, når du er ambitiøs?"

Resultat (R): "Hvilke resultater har du skabt?"

Lav en struktureret spørgeramme

På baggrund af de vigtigste kompetencer i et givent job er det en god ide at udarbejde en struktureret spørgeramme. Det sikrer dig, at I holder snuden i sporet under samtalen og har nemmere ved at vurdere kandidaterne på tværs.

Anbefalinger

- Find inspiration til adfærdsbaserede spørgsmål fra kilder på nettet eller bøger
- Adfærdsbaserede spørgsmål tager længere tid at drøfte, så planlæg på forhånd at I kun stiller spørgsmål til de vigtigste kompetencer.
- Lav en spørgeramme inden samtalen med både fortids- og fremtidsrettede spørgsmål. På den måde sikres, at kandidaterne bliver spurgt om det samme, hvad enten de har erfaring eller ej.
- Fortæl ansøgere, hvordan ansættelsessamtalen kommer til at forløbe, og hvorfor I har valgt denne fremgangsmåde. Det vil stille kandidaterne mere åbne og positive.

Tip!

Vær i jobsamtalen opmærksom på at få så mange konkrete beskrivelser af adfærd som muligt.



Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige organisation og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem