

# Ansættelsesproces

Menneskekenderens bedste anbefalinger til ansættelsesproces af nye medarbejdere.

1. Job-, person- & kompetencebeskrivelse

2. Rekruttering & sortering

3. Interview, analyser & valg



**Menneske**Kenderen

KLAR BESKED, INDSIGT OG VIDEN



## **Indledning og oversigt**

Du får hermed de bedste råd til, hvordan du gennemfører en succesfuld rekruttering af nye kolleger. Rekruttering er en svær opgave, fordi man skal kunne forudsige, om et menneske vil passe til virksomheden, ledelsen, kollegerne og opgaverne. En fejlansættelse koster meget mere end en grundig rekruttering. Desværre lider ansættelsesprocessen ofte under den daglige drift, hvilket gør, at man ubevidst ansætter på intuition eller kompetencer.

Man ansætter ofte på **kompetencer** og afskediger ofte på **personlighed**.

Når du gerne vil beskytte dig mest muligt mod det, kan én måde være at følge nedenstående råd - du vil måske opleve det som omstændigt og tidskrævende, men det vil ALTID være mere omstændigt og tidskrævende at lave en fejlansættelse.

God fornøjelse  
Tony Evald Clausen

## **Indhold**

<a href="#">Jobbeskrivelse</a>	3
<a href="#">Personbeskrivelse</a>	4
<a href="#">Kompetencebeskrivelse</a>	4
<a href="#">Rekruttering</a>	5
<a href="#">Sortering</a>	6
<a href="#">Kognitive &amp; emotionelle bias</a>	8
<a href="#">Interview, analyser og valg</a>	14
<a href="#">Personlighedsanalyse</a>	14
<a href="#">Referencer</a>	16
<a href="#">Interview</a>	16
<a href="#">Samtalen</a>	17
<a href="#">Refleksive spørgsmål</a>	18
<a href="#">Efter samtalen</a>	21
<a href="#">Bilag 1: Spørgsmål til kandidaten, den fulde liste</a>	23
<a href="#">Bilag 2: Spørgsmål til kandidaten, den korte liste</a>	24
<a href="#">Bilag 3: Jobbeskrivelse til udfyldelse</a>	25
<a href="#">Bilag 4: Personbeskrivelse til udfyldelse</a>	26
<a href="#">Bilag 5: Kompetencebeskrivelse til udfyldelse</a>	27
<a href="#">Kompetencevælgeren</a>	28

## **Jobbeskrivelse (kan udfyldes på side 25)**

- a. Beskriv funktionens **kerneopgaver** kort og konkret:
- b. Beskriv funktionens **ansvarsområder** så konkret og afgrænset som muligt: (Vær opmærksom på, at ansvar altid skal være lig med samme mængde indflydelse inden for ansvarsområdet)
- c. Beskriv de områder, funktionen har **100%** indflydelse og selv**bestemmelse** over:
- d. Beskriv de områder, hvor funktionens **ansvar, indflydelse** og **selvbestemmelse** overlappes af **ligestillede** eller **overordnede**:
- e. Beskriv de områder, funktionens overordnede har **ansvar** for og **indflydelse** på:
- f. Beskriv, **hvem** den overordnede er. Hvis der er flere overordnede indenfor funktionens område(r), skal det defineres konkret hvem, hvordan og hvornår, ansvar/indflydelse skifter fra den ene til den anden overordnede:
- g. Beskriv, hvad funktionen bliver **målt** på i tal og **håndgribelige** handlinger samt hvordan, hvornår og hvem, der har ansvar for målingen. Succes- og fiaskokriterier skal stå **knivskarpt** beskrevet:
- h. Beskriv, hvad funktionen bliver **målt** på i forhold til **attitude, mentalitet** og **adfærd**, der ligger udover direkte målbare tal og handlinger samt hvordan, hvornår og hvem, der har ansvar for målingen. Succes- og fiaskokriterier skal være **tydeligt** beskrevet:



### **Personbeskrivelse (kan udfyldes på side 26)**

- a. Beskriv de tre-fem **vigtigste** værdier, personen bør have for at kunne indgå i virksomhedens kultur og daglige samarbejde - kort og konkret:
- b. Beskriv tre-fem menneskelige egenskaber, der kunne betyde, at personen **aldrig** blev i stand til at løse opgaverne samt indgå som en konstruktiv og givende del af teamet og virksomhedens øvrige personale: (Undgå åbenlyse negative egenskaber som "løgner", "bedrager" og "tyv", da disse aldrig bør være til stede i nogen medarbejdere - tag afsæt i virksomhedens kultur)
- c. Beskriv tre-fem menneskelige egenskaber, personen **skal** have for at løse opgaverne samt indgå som en konstruktiv og givende del af teamet og virksomhedens øvrige personale: (Undgå åbenlyse egenskaber som "ædru", "venlig" og "høflig", da disse altid bør være til stede i en medarbejder - tag afsæt i virksomhedens kultur)
- d. Beskriv de tre-fem egenskaber, den nærmeste leder **ønsker**, personen skal have for at sikre et effektivt og givende samarbejde mellem nærmeste leder og medarbejderen:
- e. Udfyld skemaet for "**Kompetencevælgeren**" og vælg seks egenskaber, der er afgørende for, at kandidaten kan udfylde funktionen tilfredstillende.

### **Kompetencebeskrivelse (kan udfyldes på side 28)**

- a. Beskriv de **faglige** og **tekniske** egenskaber, personen **skal** have for at kunne løse opgaver og indgå i den daglige drift hurtigt - vær konkret:
- b. Beskriv de faglige og tekniske egenskaber, personen **gerne** må have for at kunne løse opgaver og indgå i den daglige drift - vær konkret:
- c. Beskriv de faglige og tekniske egenskaber, personen skal **udvikle** og **uddannes** i over de næste **3 måneder** - vær konkret og opsæt konkrete mål for succes og fiasko:
- d. Beskriv de faglige og tekniske egenskaber, personen forventes at kunne **udvikle** og **uddannes** i over de næste **12 måneder** - vær konkret og opsæt konkrete mål for succes og fiasko:

### **Rekruttering**

Brug jeres personlige netværk. Aktivér alle kolleger i virksomheden til at søge aktivt i deres sociale uformelle og formelle netværk. En kandidat fra netværket har fordele og ulemper.

Ulemperne er, at man kan føle sig forpligtet til at overveje kandidaten, alene fordi vedkommende er blevet anbefalet af en kollega, bekendt eller familie. Netop derfor skal man understrege de "skal"-ting, I har beskrevet i trin 1, således at man uden kvaler kan afvise og frasortere uegnede kandidater.

Når man afviser en kandidat fra det personlige netværk eller kollegers netværk, er det vigtigt at uddybe og begrunde afvisningen baseret på faglige, saglige og relevante betragtninger - og det, at man skal vælge én, og at dette valg faldt ud til en anden.

Fordelene er, at egnede kandidater, der er i arbejde, bliver opmærksomme på den ledige stilling og "uformelt" kan søge den igennem netværket. Man tager intet formelt jobinterview, man tager en "kop kaffe" og "ser hinanden an", hvilket er langt mere accepteret i et uformelt personligt netværk end i et formelt.

En anden fordel er, at det "forpligter" både den, der anbefaler en kandidat og kandidaten i at vedligeholde den personlige relation til den potentielle arbejdsgiver - og vice versa.

Brug de sociale medier til at udbrede annoncen - især på LinkedIn og Facebook. Begge aktiverer personlige/professionelle sociale netværk. Alle kolleger og samarbejdspartnere opfordres til at dele annoncen.

Jo flere, der deler annoncen, desto flere potentielle kandidater bliver opmærksomme på annoncen igennem en, de kender. Jobannoncer opleves som mere troværdige, når de bliver 'Liked' eller delt af nogen, man kender.

En video tiltrækker typisk flere interesserede end tekst. Anbefalingen er at lave både en video og en skrevet annonce. En skrevet jobannonce kan printes og læses i etaper, hvilket i hvert fald 50% af befolkningen foretrækker, når de overvejer et valg.

Indholdet forfattes ud fra job-, person- og kompetencebeskrivelserne. Bemærk, at I bør poste annoncen flere gange over den tid, I søger, især hvis der er lille aktivitet af 'Like' eller delinger af opslaget.



Husk, at en jobannonce også er en indirekte reklame for virksomheden, samtidig med at den skal fungere som tiltrækning af egnede og frasortering af uegnede kandidater. Announcen skal målrettes den person-/kompetencetype, I ønsker.

### **Brug en præcis og letforståelig jobtitel i overskriften**

Kandidaterne fanger man med overskriften, og den skal indeholde jobtitlen. Undgå at være for intern eller kreativ.

### **”Sælg” jobbet fra starten**

Brug de første par linjer/underoverskriften på at fortælle om det bedste ved jobbet eller arbejdspladsen.

### **Beskriv jobbet**

Fokusér på at beskrive jobbet, så kandidaten får et helhedsindtryk af jobbet. Beskriv den hverdag, kandidaten kommer ind i, og de perspektiver, der er i jobbet. Afsnittet skal fylde mindst 1/4, men helst 1/3 af jobannoncen.

### **Vi tilbyder**

Fortæl om afdelingen, jeres kultur, vision og strategier – og kom gerne ind på de blødere værdier. Hvad er der af attraktive goder udover lønnen? Link til jeres hjemmeside, hvis I har samlet informationerne der.

### **Ansøgning**

Hvem ringer man til, hvis man har spørgsmål? Skriv, hvor ansøgningen skal sendes til. Specificér, hvis kandidaten skal fremsende bilag som fx CV eller eksamensbeviser og sæt en ansøgningsfrist (I kan altid forlænge, hvis der er få ansøgere).

### **Vær konkret**

Jo mere konkret jobbeskrivelsen er, desto nemmere bliver det for kandidaten at vurdere, om jobbet er relevant. Oversæt slidte klicheer til ord og udtryk, der siger noget om jobbet.

### **Tænk ude fra og ind**

Sæt jer i kandidaternes sted og tænk på, hvad der skal få netop de kandidater, I vil have fat i, til at søge jobbet. Kandidaten er måske allerede i et lignende job, så hvorfor skal de sige op og søge hos dig?

Hent flere gode råd til den effektive jobannonce, [når du trykker her](#) og [her!](#)



## **Sortering**

Fra det øjeblik, den første ansøgning ankommer, skal I gøre to ting:

- 1) Svar med en bekræftelse på, at ansøgningen er modtaget og en "næste kontakt"-dato.
- 2) Opdel ansøgningerne i fire kategorier:  
Åbenlyst uegnede - Måske egnede - Egnede - Stjerne

## **Næste kontakt**

En jobannonce er *også* en annonce for jeres virksomhed. En uegnet ansøger i dag kan være præcis den, I drømmer om at ansætte i morgen. Hvorfor det er vigtigt, at alle ansøgere føler sig godt behandlet i processen. En bekræftelse på modtagelse af ansøgningen er at tage ansøgeren alvorligt. En konkret dato for næste kontakt er at tage sig selv alvorligt.

Når I forpligter jer til en dato for næste kontakt, lover I kun, at I kontakter igen på den dato, aldrig hvad kontakten er. Men I sikrer jer, at både I og ansøgerne har en dato, hvor I meddeler, at det er et afslag, eller at I er i proces med kandidater og beder om lov til at vende tilbage med endelig besked til en ny konkret dato. God stil, god energi og især god karma.

Vigtigheden af, at alle ansøgere føler sig godt behandlet og respekteret kan på ingen måde overdrives.

## **Åbenlyst uegnede - Måske egnede - Egnede - Stjerne**

Ved at opdele i fire kategorier kan I hurtigere fokusere på de ansøgere, der er mest egnede. Når man sidder med flere ansøgninger, starter der en mental beramning for de, der gennemlæser ansøgningerne.

Man læser den ene ansøgning med reference i den forrige, man netop har læst. En indre forhandling starter, der gør, at overblikket hurtigt mistes. Konsekvensen er, at man begynder at til- og fravælge på tilfældige irrelevante ting bare for at komme videre - eller man bliver så meget i tvivl, at man bliver lammet og ingen fra- eller tilvalg kan lave.

Læs derfor én ansøgning ad gangen og læg den i en kategori. Lav noget andet i 10-15 minutter og læs den næste. Fremgangsmåden forebygger tilfældige, diffuse og lyststyrede sorteringer.

De åbenlyst uegnede bør først få et afslag ca. 7-8 arbejdsdage fra sidste ansøgningsfrist, og hvis ansøgningsfristen bliver forlænget, venter I med at sende afslag til 7-8 arbejdsdage fra den dato. Et hurtigt afslag indenfor ansøgningsfristen



kan opleves som stærkt negativt af ansøgeren. Det er i jeres interesse at undgå sure og fornærmede tidligere ansøgere.

De måske egnede er de ansøgninger, der ligger på vippen til åbenlyst uegnede. De er reelt uegnede, men den indre forhandling gør, at der er "noget" ved dem, og man tænker, at man kan have dem i baghånden. Fordi den erkendelse er besværlig i processen, er det lettere at have en kategori af måske egnede.

De egnede er de ansøgere, der umiddelbart synes at opfylde alle "**skal**"-krav til funktionen og har de værdier og personlige egenskaber, I har specificeret i trin 1. Blandt disse ansøgere skal I nu udvælge de, der går videre til interview og test.

Udvælgelsen af de 2-4 kandidater, I ønsker til interview, gøres mindre besværligt, når I opstiller fem kriterier (fra trin 1) og vægter hvert kriterie med point fra 0-5, hvor fem er fremragende, og nul er elendig. Hver ansøger vurderes fra 0-5 på hvert kriterie, tallene lægges sammen og divideres med 5.

Her er et eksempel:

1. **Humor** = 3
  2. **Erfaring** med X = 4
  3. **Imødekommende** = 5
  4. **Udadvendt** = 2
  5. **Uddannelse** i X = 4
- Total = 18** divideret med **5 = 3,6**

Nu bliver det **lettere** at **vælge** de kandidater, man **ønsker** at interviewe.

**Stjerne-kategorien** er den eller de ansøgere, der helt åbenlyst passer til jobbet. Den eller de er så oplagte, at der skal aftales et interview så hurtigt som muligt, også selvom der stadig er god tid til ansøgningsfristen.

***Man ansætter på kompetencer, men fyrer på personlighed.***

**Bemærk**, at man har en **tendens** til at vælge på **faglige, saglige** og **tekniske** færdigheder mere **end** på **personlighed**. Alle tilgængelige undersøgelser viser dog, at man **oftest** fyrer medarbejdere på **personlighed** og **adfærd**.

Hvorfor I **anbefales** at **vægte** personlighed **tungere** end kompetencer.

Kompetencer er lettere at uddanne vedkommende i, end det er at ændre vedkommentes personlighed. Er der **tvivl** om, hvem der skal **udvælges** til interview, så vælg **mere** på **personlighed/værdier** end på uddannelse og kompetencer.

***Kompetencer kan tillæres med langt mindre indsats, end personlighed og adfærd kan justeres.***



## **Kognitive & emotionelle bias**

I processen bør du, og alle i ansættelsesgruppen, være **bevidst** om de **kognitive** og **emotionelle** bias, der kan lede til **dårligere** ansættelsesbeslutninger.

**Bias** defineres i psykologien som den systematiske og forudsigelige fejl i tænkningen, der opstår, når mennesket behandler og fortolker information, og som påvirker menneskets beslutninger og vurderinger. Bias kan oversættes til fordom, forudindtagethed eller forenkling af kompleksitet.

Kognitive og emotionelle bias har det til fælles, at de beskriver det misforhold, der opstår mellem den objektive verden og den oplevelse af verden, som individet har, og som leder til konklusioner og beslutninger, der er irrationelle og ulogiske - og ansættelser, man aldrig skulle have gennemført.

Kognitive og emotionelle bias er ofte et resultat af hjernens forsøg på at forenkle behandlingen af information. Bias fungerer som, ofte ubevidste, tommelfingerregler, der hjælper mennesket med at forstå verden og nå frem til beslutninger med relativ hurtighed og er desværre ofte upræcise.

Kognitive bias er relateret til manglende opmærksomhed/koncentration.

Opmærksomhed og koncentration kræver, at hjernen arbejder, og mennesket er programmeret til at spare energi. Kroppen er designet til at være "doven", det gælder også for hjernen.

Eksempel:

**Think you  
you can't  
be fooled**

Læs ovenstående igen og opdag, at der står "you" to gange. Men din hjerne var "doven" og valgte at hoppe over de to gange "you" og kun "se" et.

Eksemplet virker for de fleste mennesker, det meste af tiden. Er du en af dem, der ser de 2 x gange "you", kan du få en oplevelse af hjernens "dovenskab" ved hurtigt og intuitivt at svare på dette spørgsmål:

### **Hvad drikker en ko?**

Hvis dit første umiddelbart svar er "mælk", har du fanget pointen. Din hjerne hopper til den nemmeste konklusion ud fra informationerne "**drikke**" og "**ko**", hvilket for de fleste er **associeret** til "mælk". Men køer drikker **vand**. Kun kalve drikker mælk.



Du får i det nedenstående de vigtigste kognitive og emotionelle bias beskrevet, så du, og din ansættelsesgruppe, kan blive opmærksomme på dem i ansættelsesprocessen. Igennem bevidstheden om bias kan man til dels kompensere for dem. Det kræver, at man er **opmærksom, bevidst og nærværende** på de ubevidste kognitive og emotionelle bias, man har. Lettere beskrevet end gjort, men blot at du kender til dem vil gøre en forskel. Jo bedre du kan huske dem, desto mere kan du kompensere for dem.

### **Bekræftelses-bias:**

*Tendensen til at fortolke eller søge efter oplysninger på en måde, der **bekræfter** vores **hypoteser** og **fordomme**, snarere end at **søge** efter beviser, der **modbeviser** vores antagelser.*

En kandidat er intuitivt/følelsesmæssigt egnet til stillingen. Nu søger du kun information, der kan **bekræfte** den umiddelbare **oplevelse** af **egnethed**, som du **allerede** har konkluderet.

*Eksempel: Kandidaten ser ud som en, der virkelig kan sit job. Veltalende, symmetrisk ansigt, har været ansat i virksomheder du kan lide. Dine spørgsmål bliver lukkede og ledende, og du får fokus på at blive bekræftet i din forudgående konklusion.*

### **Halo-effekten:**

*Vores tendens til at **antage**, at fordi folk er gode til at gøre **én** ting, vil de være **gode** til at gøre andre ting (eller **omvendt**).*

Beskyttelsen mod Halo-effekten (glorie) er **kritisk** at efterforske på de positive **antagelser**, man **ubevidst** og **automatisk** laver på kandidaten. Halo-effekten er **en** af grundene til, at mennesker, der er over gennemsnittet høje, slanke og har symmetriske ansigter får **mere** i løn end mennesker, der er under gennemsnittet **høje, overvægtige** og har **asymmetriske** ansigter.

*Eksempel: Kandidaten fortæller, at vedkommende er frivillig medhjælper hos et herberg for hjemløse og iøvrigt har adopteret flere herreløse hunde. Du kan tage den information og tillægge kandidaten (halo) evner og kompetencer i jobbet, der er positive, på trods af at jobbet intet har med hjemløse mennesker eller herreløse hunde at gøre. Selvom man er et godt menneske overfor hjemløse og hunde, kan man stadig være en dårlig kollega og inkompetent til funktionen.*



### **Horn-effekt bias:**

*Horn-effekt bias er tæt forbundet med Halo-effekten, men **modsat**. Horn-effekten er en form for kognitiv bias, der får ens opfattelse af kandidaten til at blive **unødigt negativt** påvirket af **en** eller få **informationer**, som du oplever er negative.*

Vær **bevidst** om at **undgå** at lægge eventuelle **negative** følelser for et træk/ information ved kandidaten over på **hele** kandidatens væsen. Som med Halo-effekten skal du være bevidst om, hvad kandidaten "minder" dig om, men med Horn-effekt bias (som i djævle**horn**) er det de negative associationer, du skal være bevidst om.

*Eksempel: Kandidaten har været ansat i en virksomhed, som du har negative følelser over for, eller er i familie med en, du har antiparti for, eller ligner fysik en, du har et fjendskab med. Horn-effekten vil gøre, at du ubevidst tillægger kandidaten negative egenskaber, selvom de negative associationer intet fortæller om selve kandidatens personlighed eller kompetencer. En kandidat kan godt ligne din ekskone/-mand, som du havde en blodig skilsmisse med, eller være gammel skolekammerat med Stein Bagger, uden at det betyder, at vedkommende har de negative egenskaber, du tillægger det, kandidaten minder dig om, eller de mennesker kandidaten tilfældigvis gik i skole med.*

### **Beskyttelse mod: Bekræftelsesbias, Halo- og Horn-effekten:**

Tænk over følgende:

- Er der **andre** mulige **udfald** end din **første** indskydelse?
- Ser du **objektivt** på **alle** de **ting**, der har **direkte** indflydelse på kandidatens **succes/fiasco** i stillingen?
- Har du **aktivt** forsøgt at **modbevise** din **første** indskydelse? Har du **søgt** på **information**, der kan **be-** eller **afkræfte** din **konklusion** på kandidatens egnethed?
- Er du fokuseret på **tidligere** erfaringer, **mens** du **vurderer** den **fremtidige** medarbejder? Er disse erfaringer **statistisk** valide med **mere** end 2-5 anekdoter?

### **Intuitions-bias:**

*Mennesker har en (veldokumenteret) tendens til at overbetone deres intuition og "maveførmelse" og følge den, selv når de burde lade være, og "intuitionen" er irrationel, ulogisk eller destruktiv. Trangen til at følge intuitionen er ofte så stærk, at man tilsidesætter alle informationer, der går imod intuitionen og maveførmelsen. Intuitions-bias griber dermed ind i både bekræftelses-bias og Halo-/Horn-bias, og det er ofte umuligt at adskille disse psykologiske begreber fra hinanden.*

En måde at beskrive intuition på er "mønstergenkendelse". Underbevidstheden genkender træk eller evner, som man før har mødt. Intuition er derfor potentielt **både** en fremragende vejleder og et destruktivt drivværk.



Hvis man har **mange** erfaringer indenfor et område, er intuition ofte en god guide, især når den bruges som en del af en værktøjskasse med bevidste vurderinger. Men, og det er et stort MEN, underbevidstheden er ude af stand til at adskille en situation, man har mødt mange gange, fra en situation man har mødt få gange.

***Intuition er upålidelig, med mindre du er bevidst om, hvor den intuitive følelse kommer fra og hvor meget reel erfaring, du har med området.***

Hvis man har haft en dårlig erfaring med visse træk, mennesketyper eller uddannelser, kan intuitionen (genkendelsen) sende et advarselssignal til bevidstheden, og man får en "dårlig mavefølelse", der betyder, at man vurderer kandidaten negativt uden kritisk at være bevidst, om mavefølelsen er statistisk valid.

Præcis samme tendens gælder naturligvis for en positiv mavefølelse. Du kommer til at vurdere kandidaten mere positivt, alene på baggrund af en intuitiv oplevelse.

### **Forventnings-bias:**

*Opstår, når vores forventninger **påvirker** vores opfattelse af og vurdering af en kandidat. Forventningen opstår ubevidst ud fra tidligere erfaringer, antagelser og overbevisninger. Disse kommer ofte som en tyv i natten og påvirker, hvordan vi opfatter og tolker den information, vi modtager.*

Et eksempel på forventnings-bias i rekruttering er, hvis du har en forudindtaget opfattelse af, hvordan en ideel kandidat skal se ud, og hvilken baggrund eller erfaring kandidaten skal have. Dette kan lede til, at du fokuserer mere på at finde kandidater, der passer til din forudindtagne opfattelse. Du kommer til at overse kandidater, der måske har relevant erfaring eller færdigheder, men som ikke opfylder dine forudindtagne kriterier. Du går glip af talentfulde kandidater, der kunne have bidraget positivt til virksomheden, men som aldrig blev overvejet på grund af forventnings-bias om, hvordan den ideelle kandidat skal se ud.

### **Affekt bias:**

*Affekt bias er endnu en kognitiv, systematisk, ubevidst fejlslutning, der opstår, når du træffer beslutninger baseret på dine følelser eller dine følelsesmæssige reaktioner på en kandidat i stedet for at træffe beslutninger baseret på objektive faktorer.*

Affekt bias fører til, at du træffer beslutninger om ansættelse baseret på din følelsesmæssige reaktion på en kandidat i stedet for at tage beslutninger baseret på objektive kriterier og evaluering af kandidatens færdigheder, erfaring og egenskaber.

Du bør altid beskrive målbare og konkrete kriterier for færdigheder, erfaring og viden, FØR du møder kandidaterne til jobbet både på skrift, på telefonen og fysisk. Se det som en sikkerhedssele, der beskytter dig mod fejlslutninger, men aldrig helt kan udelukke dem.

### **In-gruppe-favorisering:**

*En tendens til at give særbehandling til folk, vi oplever som en del af vores egen gruppe. Hænger sammen med bekræftelses-bias.*

Man vil **ubevidst** favorisere mennesker, man oplever at have et (tilfældigt) **fællesskab** med. Vær **bevidst** om **aldrig** at **vælge** kandidater, hvor nogle af mellemregningerne er baseret på **hjemby, fælles** bekendte, samme **interesser** som jer eller andre parametre, der er **ligegyldige** for funktionen.

Uden opmærksomhed vil man **automatisk** have **sympati** for mennesker, der **ligner** en **selv**, har samme **værdier** eller kommer fra samme **by, nabolag** eller er **fan** af samme sportshold eller andre **irrelevante** ligheder.

### **Overvurderings-bias:**

*Overvurderings-bias er, når en person har tendens til at overvurdere sine evner eller sandsynligheden for succes i en given situation. Dette kan føre til, at personen tager for store risici eller træffer beslutninger, der ikke er baseret på realistiske forventninger.*

Ved rekruttering kan overvurderings-bias komme til udtryk ved, at en kandidat overdriver sin erfaring og kompetencer i sit CV eller jobsamtalen for at imponere dig. Da de fleste mennesker umiddelbart tror på, hvad andre siger, kan det føre til, at du overvurderer kandidatens evner og erfaring og ansætter kandidaten på baggrund af falske eller overdrevne oplysninger uden at tjekke den, fordi du ubevidst tænker "sådan er Karen/Kenneth ikke, hun/han er et ærligt menneske".

På samme måde kan overvurderings-bias også føre til, at du overvurderer dine chancer for en succesfuld rekruttering, selvom du har lille erfaring med rekruttering, fordi du tænker "hvor svært kan det være", og fordi du er dygtig til andre ting (Halo-effekten).



### **Status quo bias:**

*Forkærlighed for det kendte. Vi foretrækker det, vi er vænnet til. En hårdfør tilstand, hvor vi fortsætter nuværende handlinger og tænkemåder - selv når resultatet bliver middelmådigt. Vi elsker det, vi kender, fordi det kræver mindre indsats og tankevirksomhed end at gøre nye ting!*

Vær **bevidst** om, at man let kommer til at **foretrække** kandidater, der **ligner** de medarbejdere, man **allerede** har - uden at se på, om **adfærd, personlighed** og **kompetencerne** er, hvad man **reelt** ønsker sig hos den **nye** medarbejder. Beskyttelsen mod **status quo bias** er opmærksomhed på, at den kommer **snigende** ubevidst.

### **Beslutningstræthed:**

*Et psykologisk fænomen, hvor kvaliteten af vores beslutninger falder med antallet af beslutninger, vi træffer. Jo flere beslutninger, desto mere trætte bliver vi, og jo højere er risikoen for, at vi tager tilfældige og intuitive valg.*

Afhold **korte** sessioner, hvor kandidaterne **sorteres** og **diskuteres**. Flere **korte** møder **beskytter** imod **beslutningstræthed**.

Vær **fortrolige** med ovenstående psykologiske og kognitive bias i udvælgelsesprocessen samt **under** og **efter** samtaler.

**A-mennesker ansætter A-mennesker. B-mennesker ansætter C-mennesker.**



### **Interview, analyse og valg**

En jobsamtale er som udgangspunkt en **asymmetrisk** situation. Kandidaten vil oftest føle, at vedkommende er den **svage**, og at interviewereren er den **stærke**, fordi beslutningen om ansættelse i kandidatens bevidsthed ligger hos den/dem, der deltager i interviewet.

Jobsamtaler/jobinterview-situationen er behæftet med masser af skrøner, myter og psykisk spænding, især for kandidaten. Man har en oplevelse af at skulle "levere" og "sælge sig selv".

Du kan omvendt være i en situation, hvor magtforholdet er drejet til fordel for kandidaten. Du kan have få kandidater til stillingen, du kan være i tidsnød mht. at få stillingen besat - eller begge dele. Du kan også, bevidst eller ubevidst, allerede have bestemt dig for en kandidat og bruger derfor interviewet til at bekræfte, at kandidaten er den rigtige - se side 9 "**Bekræftelses-bias**".

**Bemærk:** Nogle mennesker er meget gode til at lave **indtrykshåndtering** i en jobsamtale. De kan præsentere, tale, agere og opføre sig på en måde, der **imponerer** dig eller **understøtter** dine ønsker og håb om den nye kollega. Mentalt har alle mennesker en tendens til at **projicere** og **tolke** veltalenhed, energisk opførsel og et pænt ydre som **kompetence** og **behagelig** personlighed (ja, smukke mennesker bliver opfattet som mere kompetente og venlige). Virkeligheden er desværre **aldrig** nødvendigvis sådan.

En person, der er god til at kommunikere, behøver aldrig at være god til at samarbejde på lang sigt. Du bruger **1-2 timer** på samtalen, men du bruger hele **dage** sammen med personen som kollega efter ansættelsen.

For at **beskytte** dig mod personer, der er gode til at "skjule" sig bag en udviklet evne til at præsentere, tale og skabe sympati - eller tale og opføre sig på en måde, der tiltaler dig (evnen til at "læse" rummet) - er **rådet**, at du følger nedenstående proces:

### **De bedste råd til din interviewproces er følgende:**

1. Anbefalingen er, at du får lavet **personlighedsanalyser** (det, som mange fejlagtigt kalder "tests") på **alle** kandidater, du **inviterer** til samtale. Traditionelt laver man personlighedsanalyser **efter** samtalen på den eller de kandidater, der gjorde det godt under interviewet.

Årsagen er oftes den mest destruktive, man kan have: at **spare** penge. En **fejlansættelse** kan meget let koste **100-200.000 kr.** i løn samt tid forbrugt, og fordi en fejlansættelse ofte først bliver fuldstændig erkendt af virksomheden efter prøvetiden.



Man **orke** kun i helt åbenlyse tilfælde at starte en **ny** ansættelsesproces og **afskedige** den nyansatte i prøvetiden.

I stedet giver man **chance** på **chance** og **ender** med at **acceptere** en "halvgod" medarbejder og "lever" med vedkommende, selvom det strider **imod** virksomhedens overordnede **bedste**.

Markedsprisen for en personlighedsanalyse med tilbagelæsning ligger mellem 1.500 kr. og 5.500 kr. pr. stk. **Pebernødder** i **forhold** til hvad en fejlansættelse **koster**.

Når du får personlighedsanalysen **før** interviewet, kan du bedre spørge ind til personligheden under samtalen. Med personlighedsanalysen kan du **sikre dig** bedre mod at ansætte den, der **synes** mest kompetent, og **overse**, at personligheden passer **dårligt** til kolleger i den daglige drift og samarbejde.

Afstå **aldrig** fra at få en personlighedsanalyse, fordi du vil **spare** penge. Det **dyreste**, du kan gøre, er at ansætte en, du enten skal **afskedige** eller "**leve med**". Målet må og skal altid være virksomhedens overordnede **bedste**, aldrig dit **ego** eller kortsigtede **nærighed**. Markedets bedste personlighedsanalyser, fra denne forfatters synspunkt, er Femfaktor-analysen også kaldet **Big Five**.

Du anbefales at udfylde "**Kompetencevælgeren**" og bruge disse sammen med personlighedsanalyser, så du sikrer dig bedre mod at falde i **Bekræftelses-bias**, **Halo-effekten** eller **In-group** favorisering.

**Big Five** er den personlighedsanalyse, som langt hovedparten af kliniske psykologer bruger, fordi den er **højopløselig**, **præcis** og **statistisk** langt mere **valid** end alle andre personlighedsanalyser på markedet.

Alternativet er DiSC (og alle afarter af denne: Insights, Discovery, Garuda, PPA osv.), Myers-Briggs, TT38 med mere. Disse **ER** bedre end ingenting, men **aldrig** så god som Big Five.

**Bemærk:** Forfatteren til dette skriv udbyder også Big Five analyser, hvorfor jeg aldrig kan påstå at være 100% objektiv og upartisk. Jeg udbød i 9 år også DiSC-analyser både i Extended DiSC og Thomas International PPA og blev **klogere**. Til min viden bruger ingen kliniske psykologer DiSC eller afarter til at vurdere personligheden i dag.





2. Tag **referencer** på kandidaterne **før** interviewet. Igen er det traditionelt noget, man gør, efter man **reelt** har bestemt sig for en kandidat. Man risikerer dog reelt at gå i **bekræftelsesbias** og få de svar, man ønsker. Med en personlighedsanalyse og en reference i baghovedet, er du langt bedre stillet til at gå på efterforskning i kandidatens personlighed og kompetencer (kompetencer er aldrig ligegyldige, men de bør altid være sekundære).

3. **Før samtalen:**

- **Gennemgå** kandidatens **personlighedsanalyse** og de **referencer**, du har indhentet.
- **Google** vedkommendes navn og vær **grundig** og se kandidatens **LinkedIn** igennem.
- **Læs** kandidatens ansøgning og CV igennem 15 minutter **før** samtalen og **marker** de ting, du finder **interessant** eller **underlige**.

4. **Forbered** de gode **spørgsmål**. Selve jobinterviewet er ofte berammet af interviewerens egne erfaringer som kandidat til et job - langt mere end erfaring med **efterforskende** spørgsmål. Målet med interviewet skal være at få kandidaten til at slappe af og sænke sine mentale parader - og give kandidaten mulighed for at se dig, intervieweren, mere som et menneske end en "magtfaktor".

Du vil typisk genbruge spørgsmål, du selv er blevet udsat for under dine egne jobsamtaler, eller hvad du har hørt andre gøre. Da målet altid skal være at gøre det, der giver mest mening for din virksomhed, mere end hvad der ligger indenfor din komfortzone, bør du tage delen med spørgsmål så alvorligt, at du forbereder dem og får dem brugt i interviewet.



**Bemærk:** Du skal aldrig kun stille disse spørgsmål: Du skal **lytte** til svarene og bore i dem. Især, når kandidaten undlader at svare på selve spørgsmålet. Arketypisk for mennesker er, at når de bliver stillet et svært spørgsmål, svarer de i stedet på et andet og langt lettere spørgsmål.

A: "Hvorfor søger du jobbet?"

B: "Jeg så det på LinkedIn og syntes, det lød spændende".

Kandidaten **mangler** stadig at besvare **kernen** i spørgsmålet. I det ovenstående eksempel svarer personen på et langt lettere spørgsmål: "Hvor så du jobopslaget?" og "hvad gav dig impulsen til at søge det?".

**Kernen** i spørgsmålet er at få kandidaten til at **argumentere** for, hvad vedkommende fandt **interessant**, og hvad **motivationen** for netop at søge dette job er. Et spørgsmål, der kræver langt mere tænkning og overvejelse, end de "lette", imaginære spørgsmål gør.

Du læser helt korrekt, hvis du oplever, at det kræver, at du er **nærværende**, **opmærksom** og **til stede** i samtalen - **hvorfor** du **netop** skal have forberedt dig på, hvad du spørger om, **før** samtalen.

**Lyt** til svaret og vær **opmærksom** på, om kandidaten **svarer** på dit **spørgsmål** eller **svarer** på et **andet** og **lettere** spørgsmål.

## 5. Starten af samtalen:

- Se på, **hvordan** personen **går** og **sætter** sig. Giv kandidaten mulighed for at se på dig i 10 sekunder, uden du "opdager" det - ved f.eks. at rode med papirer og se ned. Det vil berolige vedkommende at "få lov til at se på dig".
- Fortæl, hvor lang **tid** samtalen er berammet til, hvad **emnerne** er, og hvad **processen** efter samtalen bliver.
- **lagttag** hvilke ord kandidaten bruger. Mange fortæller det, de **tror**, interviewer vil **høre**. Derfor er mange svar **vage** eller ret **indlysende**, også selvom du stiller åbne spørgsmål. Lyt til hvilke ord, vedkommende bruger om sig selv og andre. De ord, vi bruger, er aldrig tilfældige. De bærer en fortælling om personen med. Du kan få et godt indblik i kandidatens selvopfattelse.



- **Optag** samtalen på din telefon (husk at sætte den på fly-tilstand) eller **diktafon**. Fortæl kandidaten, at det er til din egen **brug** og **hukommelse**, og at optagelsen vil blive **slettet** umiddelbart **efter** processen og **aldrig** vil blive **offentliggjort**. Få **altid** kandidatens **accept** på, at du **optager** samtalen.
6. **Spørgsmål til refleksion**. Du anbefales at stille så mange af de nedenstående spørgsmål, du kan - du bør helt sikkert stille de spørgsmål, der er markeret med \*, gerne i den rækkefølge de står i. De er **designet** til at åbne kandidaten op og gøre vedkommende så **mentalt træt**, at du **bedre** kan se **igennem** det mentale forsvar, som **alle** har oppe ved en jobsamtale. Du vil også blive mentalt træt, men da det aldrig handler om dig, men om virksomhedens bedste, skal du sætte dig udover din egen træthed og fortsætte spørgsmålene.

**Langt** de fleste kandidater vil med de nedenstående spørgsmål **sænke** paraderne nok til, at du kan skimte **personligheden** bag **facaden**, hvilket er hele pointen med spørgsmålene. Din opgave er at **efterforske** på personligheden, fordi den er langt **vigtigere** i samarbejdet end **kompetencerne**. Du bør **lytte** aktivt og **spørge** ind til kandidatens svar, **aldrig** blot **lire** alle spørgsmålene af.

Du kan blive slået af "**hensynsbetændelse**", især hvis kandidaten ser ud til at **lide** under besvarelse af spørgsmålene - giv **aldrig** efter for det **misforståede** hensyn.

Du vil vedkommende det **bedste**, og en **fejlsættelse** er **aldrig** det bedste for nogen af jer.

**Start** samtalen med hyggesnak, hvor du deler et eller andet harmløst om dig selv, situationen eller emnet. Du må gerne dele noget personligt, men det skal være harmløst.

**Introducer** dig selv, forklar hvad **målet** med samtalen er, fortæl hvor lang **tid** I har afsat, og hvad der sker **efter** samtalen. Dit **mål** er at få kandidaten til at føle sig **tryk** og **slappe** af.

**Spørg**, om kandidaten har nogle spørgsmål til **samtalen, processen, jobbet** eller **dig**. En **markør** for en forberedt kandidat er, at vedkommende har **spørgsmål** og tør **stille** dem. **Døm** dog **aldrig** kandidaten på **ingen** spørgsmål at have, eller hvis vedkommende stiller **banale** spørgsmål. Situationen vil for langt de fleste kandidater føles som **asymmetrisk**, hvor du er den **stærke**, og kandidaten den **svage**.



Før du starter med dine spørgsmål, bør du fortælle kandidaten, at du har en lang række spørgsmål, der skal **hjælpe** dig og kandidaten til at **sikre**, at I er hinandens **bedste** match. Understreg, at det på **ingen** måde er en **test**, som kandidaten kan bestå eller fejle i. Spørgsmålene bliver stillet med det ene mål at lære kandidaten at kende på kort tid - som menneske og kommende kollega.

**Understreg** også, at spørgsmålene er meget **anderledes** end de **typiske** spørgsmål i et jobinterview, og at det er **forventet**, at kandidaten skal have **tid** til at **tænke** over svarene, hvorfor det er **ok**, at vedkommende **svarer** efter noget **betænkningstid**. Sig noget a la *“Tag dig den tid, du har brug for, inden du svarer.”*

**Smil** til kandidaten, nik **anerkendende**, og **forvis** vedkommende om, at **målet** er at se, om I **passer** til hinanden. Samtalen bør være så **afslappet** som muligt.

- \*Hvorfor **søger** du jobbet?
- \*Hvad er et **godt** job for dig?
- Hvad har været det job, du bedst kunne **lide**? **Hvorfor?**
- Hvad har været det **værste** job for dig (bemærk, at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- Hvad ville være dit **drømmejob**? **Hvorfor?**
- \*Hvem har været den **værste** chef, du har haft (bemærk, at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- \*Hvordan ville din **værste** chef **beskrive** dig?
- \*Hvem har været den **bedste** chef, du har haft? **Hvorfor?**
- \*Hvordan ville din **bedste** chef **beskrive** dig?
- Hvem har været den **værste** kollega, du nogensinde har arbejdet med (bemærk at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- Hvem har været den **bedste** kollega, du nogensinde har arbejdet med? **Hvorfor?**
- Hvem **stoler** du mest på i verden? (efter svaret spørger du: “Hvilke 3-5 ord ville vedkommende sætte på **dig**, hvis jeg ringede og bad om det?”)
- \*Hvem kender dig **bedst** som kollega? (efter svaret spørger du: “Hvilke 3-5 ord ville vedkommende sætte på **dig**, hvis jeg ringede og bad om det?”)



- \*Hvad **forventer** du af din **chef**?
- \*Hvad kan din **chef** forvente af **dig**?
- **Hvordan** bliver X (kandidatens måske nye chef) en **god** chef for **dig**?
- Hvad skal X (kandidatens måske nye chef) være **opmærksom** på for at **motivere** dig?
- \*Hvad er det **værste**, man kan gøre ved **dig** som chef/kollega?
- \*Hvad er det **bedste**, man kan gøre ved **dig** som chef/kollega?
- Hvad skal X (kandidatens måske nye chef) være **opmærksom** på, som vil **demotivere** dig?
- Hvad **forventer** du af dine **kolleger**? og: Hvad kan dine **kolleger** forvente af **dig**?
- \*Hvad er du **god** til **udenfor** jobbet?
- \*Hvad er du **mindre god** til **udenfor** jobbet?
- \*Hvis du blev ansat her, og **du** eller vi fortrød om 3-6 måneder, hvad **skete** der?
- \*Hvis du blev ansat her, og **glædede** dig til at møde ind **hver** dag om 3-6 måneder, hvad **skete** der?

Du bør under spørgsmålene give **plads** til **tænkepauser** og dele dine egne **tanker** om dine svar, hvis **du** fik de **samme** spørgsmål - således at kandidaten også **ser** dig som et **menneske**. Du må naturligvis **aldrig** tale **mere** end kandidaten, men afmåle dine svar i korte sætninger.

Under besvarelsen bør du **notere** dine øjeblikkelige **iagttagelser**, både om svarene og især om personligheden **ændrer** sig. **Måden**, kandidaten svarer på, fortæller dig meget om **principper**, **værdier** og **mennesket**.

Har du brug for at afklare, om vedkommende er faglig **kompetent** igennem **spørgsmål**, stiller du disse spørgsmål **efter** de efterforskende spørgsmål.



## 7. Afslutning:

Til sidst **opsummerer** du med en hurtig gennemgang af, hvad I talte om, og en **udelukkende** positive opsummering af hvad dit **indtryk** af personen er. Få vedkommendes accept på at du har forstået, hvem personen foran dig er, eller lad dig rette hvis du har fanget noget ukorrekt.

**Spørg** om der er noget, kandidaten tænker, du **burde** have **spurg**t om men aldrig fik spurgt om? Vent 10 sekunder - tæl til 10 i dit hoved. Siger kandidaten intet, spørger du, om **kandidaten** har nogle **spørgsmål**, der **aldrig** blev **stillet**, og som vedkommende bagefter vil fortryde aldrig blev stillet. Til sidst gentager du processen, og hvornår næste kontakt er. Du giver også din email og telefonnummer, således at kandidaten kan kontakte dig, hvis der kommer spørgsmål efter samtalen.

**Smil** og giv en **god, varm** afsked. Følg vedkommende til **døren** og lad dit **smilende ansigt** være det **sidste**, vedkommende ser. Selv hvis det er helt åbenlyst, at vedkommende **aldrig** bliver ansat, skal du huske, at personen nu er en **omvandrede reklamesøjle** for dig og virksomheden.

## 8. Efter Samtalen:

**Hold** hvad du **lover** og giv besked på det lovede **tidspunkt** – eller **før**. Selv hvis du er **helt** sikker på, at du vil **ansætte** personen, så **lad være** med at fortælle det **under** interviewet – lad der ALTID gå 1 dag. Så har du nemlig sovet på det, og det er altid en god ting, selv hvis du er meget **impulsiv** og **utålmodig**.

## 9. Valget af den endelige kandidat:

Efter samtalen/samtalerne skal du/I tage et valg om en kandidat. Du anbefales at lytte til optagelsen af samtalen for at sikre dig, at du har den i frisk erindring.

Brug dine **noter, optagelse, personlighedsanalysen** og **kompetencevælgeren** til, så objektivt som muligt, at vælge den kandidat, der passer til funktionen, som du beskrev **før** samtalerne.

Husk på, at målet er at få en medarbejder, der **passer** til **gruppen** og **ånden** i huset, og som kan **indgå** i gruppen med **størst** mulig succes menneskeligt. Hvis du er splittet mellem en kandidat, der har de rette **kompetencer**, og en kandidat, der har den rette **personlighed**, er mit **bedste** råd **altid** at vælge den kandidat, der **passer** bedst i **personlighed**. Underforstået, at **kompetencerne** er til stede for at kunne **fungere** i funktionen - den anden kandidat er blot "**bedre**" på kompetencerne og mindre "**god**" på personligheden.



Statistikkerne er utvetydige generelt. Vi **ansætter** på **kompetencer** og **afskediger** på **personlighed** - hvorfor du altid bør tilstræbe at sikre, at personligheden er på plads, da kompetencer kan tillæres langt lettere, end personlighed kan ændres.

**Fravalgte kandidater:** Min klare holdning er, at kandidater, der er blevet **fravalgt** efter en **samtale**, skal modtage afslaget **mundtligt** og så eventuelt **skriftligt**. Selve afslagssituationen kan være **ubehagelig** for dig, men dit **fokus** skal være at **gøre** det så **lidt** ubehagelig for den afviste **kandidat** som **muligt**.

**Start** samtalen med at sige, at I har **valgt** at ansætte en anden kandidat. Glem **alt** om smalltalk og hyggesludder, for kandidaten vil **håbe**, at hyggesludder og smalltalk er **lig** med en **ansættelse**. Vær **direkte** og **gå** lige til **sagen**.

Fortsæt med at sige, at ethvert **tilvalg** desværre også er et **fravalg**. **Begrund** og **uddyb** årsagen til, at du/I **tilvalgte** en anden kandidat. Tal kun om det, mere end **hvorfor** præcis denne kandidat blev **fravalgt**. Langt de **fleste** vil hellere **høre**, at de "tabte" til en, der var **mere** kompetent, end at de selv er **inkompetente**.

Du bør **kun** omtale den afviste kandidats **kompetencer** og **personlighed**, hvis vedkommende **selv** spørger til det. I det tilfælde bør du **kun** have **fokus** på de **positive** egenskaber, der talte **for** den afviste kandidat og i samme **åndedrag** gå tilbage til årsagen til, at man valgte en **anden** kandidat.

Har du spørgsmål, eller ønsker du mere information, er du **altid** velkommen til at ringe eller **skrive** til mig.

God fornøjelse og gode ansættelser  
Tony Evald Clausen

P.S. Se bilag for liste af spørgsmål, både den fulde liste og den korte



## Bilag 1:

### Spørgsmål til kandidaten - den fulde liste:

- Hvorfor **søger** du jobbet?
- Hvad er et **godt** job for dig?
- Hvad har været det job, du bedst kunne **lide**? **Hvorfor?**
- Hvad har været det **værste** job for dig (bemærk, at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- Hvad ville være dit **drømmejob**? **Hvorfor?**
- Hvem har været den **værste** chef, du har haft (bemærk, at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- Hvordan ville din **værste** chef **beskrive** dig?
- Hvem har været den **bedste** chef, du har haft? **Hvorfor?**
- Hvordan ville din **bedste** chef **beskrive** dig?
- Hvem har været den **værste** kollega, du nogensinde har arbejdet med (bemærk at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- Hvem har været den **bedste** kollega, du nogensinde har arbejdet med? **Hvorfor?**
- Hvem **stoler** du mest på i verden? (efter svaret spørger du: "Hvilke 3-5 ord ville vedkommende sætte på **dig**, hvis jeg ringede og bad om det?")
- Hvem kender dig **bedst** som kollega? (efter svaret spørger du: "Hvilke 3-5 ord ville vedkommende sætte på **dig**, hvis jeg ringede og bad om det?")
- Hvad **forventer** du af din **chef**?
- Hvad kan din **chef** forvente af **dig**?
- **Hvordan** bliver X (kandidatens måske nye chef) en **god** chef for **dig**?
- Hvad skal X (kandidatens måske nye chef) være **opmærksom** på for at **motivere** dig?
- Hvad er det **værste**, man kan gøre ved **dig** som chef/kollega?
- Hvad er det **bedste**, man kan gøre ved **dig** som chef/kollega?
- Hvad skal X (kandidatens måske nye chef) være **opmærksom** på, som vil **demotivere** dig?
- Hvad **forventer** du af dine **kolleger**? Og: Hvad kan dine **kolleger** forvente af **dig**?
- Hvad er du **god** til **udenfor** jobbet?
- Hvad er du **mindre god** til **udenfor** jobbet?
- Hvis du blev ansat her, og **du** eller vi fortrød om 3-6 måneder, hvad **skete** der?
- Hvis du blev ansat her, og **glædede** dig til at møde ind **hver** dag om 3-6 måneder, hvad **skete** der?





## Bilag 2:

### Spørgsmål til kandidaten - den korte liste:

- Hvad er et **godt** job for dig?
- Hvem har været den **værste** chef, du har haft (bemærk, at kandidaten aldrig behøver nævne navn eller sted og understreg dét)? **Hvorfor?**
- Hvordan ville din **værste** chef **beskrive** dig?
- Hvem har været den **bedste** chef, du har haft? **Hvorfor?**
- Hvordan ville din **bedste** chef **beskrive** dig?
- Hvem kender dig **bedst** som kollega? (efter svaret spørger du: "Hvilke 3-5 ord ville vedkommende sætte på **dig**, hvis jeg ringede og bad om det?")
- Hvad **forventer** du af din **chef**?
- Hvad kan din **chef** forvente af **dig**?
- Hvad er det **værste**, man kan gøre ved **dig** som chef/kollega?
- Hvad er det **bedste**, man kan gøre ved **dig** som chef/kollega?
- Hvad er du **god** til **udenfor** jobbet?
- Hvad er du **mindre god** til **udenfor** jobbet?
- Hvis du blev ansat her, og **du** eller vi fortrød om 3-6 måneder, hvad **skete** der?
- Hvis du blev ansat her, og **glædede** dig til at møde ind **hver** dag om 3-6 måneder, hvad **skete** der?



### Bilag 3: Jobbeskrivelse til udfyldelse

- a. Beskriv funktionens **kerneopgaver** kort og konkret:
  
- b. Beskriv funktionens **ansvarsområder** så konkret og afgrænset som muligt: (vær opmærksom på, at ansvar altid skal være lig med samme mængde indflydelse inden for ansvarsområdet)
  
- c. Beskriv de områder, funktionen har **100%** indflydelse og selv**bestemmelse** over:
  
- d. Beskriv de områder, hvor funktionens **ansvar, indflydelse** og **selvbestemmelse** overlappes af **ligestillede** eller **overordnede**:
  
- e. Beskriv de områder, funktionens overordnede har **ansvar** for og **indflydelse** på:
  
- f. Beskriv, **hvem** den overordnede er. Hvis der er flere overordnede indenfor funktionens område(r), skal det defineres konkret hvem, hvordan og hvornår, ansvar/indflydelse skifter fra den ene til den anden overordnede:
  
- g. Beskriv, hvad funktionen bliver **målt** på i tal og **håndgribelige** handlinger samt hvordan, hvornår og hvem, der har ansvar for målingen. Succes- og fiaskokriterier skal stå **knivskarpt** beskrevet:
  
- h. Beskriv, hvad funktionen bliver **målt** på i forhold til **attitude, mentalitet** og **adfærd**, der ligger udover direkte målbare tal og handlinger samt hvordan, hvornår og hvem, der har ansvar for målingen. Succes- og fiaskokriterier skal være **tydeligt** beskrevet:



## Bilag 4: Personbeskrivelse til udfyldelse

- a. Beskriv de tre-fem **vigtigste** værdier, personen bør have for at kunne indgå i virksomhedens kultur og daglige samarbejde - kort og konkret:
  
- b. Beskriv tre-fem menneskelige egenskaber, der kunne betyde, at personen **aldrig** blev i stand til at løse opgaverne samt indgå som en konstruktiv og givende del af teamet og virksomhedens øvrige personale:  
(Undgå åbenlyse negative egenskaber som "løgner", "bedrager" og "tyv", da disse aldrig bør være til stede i nogen medarbejdere - tag afsæt i virksomhedens kultur)
  
- c. Beskriv tre-fem menneskelige egenskaber, personen **skal** have for at løse opgaverne samt indgå som en konstruktiv og givende del af teamet og virksomhedens øvrige personale: (Undgå åbenlyse egenskaber som "ædru", "venlig" og "høflig", da disse altid bør være til stede i en medarbejder - tag afsæt i virksomhedens kultur)
  
- d. Beskriv de tre-fem egenskaber, den nærmeste leder **ønsker**, personen skal have for at sikre et effektivt og givende samarbejde mellem nærmeste leder og medarbejderen:
  
- e. Udfyld skemaet for "**Kompetencevælgeren**" og vælg seks egenskaber, der er afgørende for, at kandidaten kan udfylde funktionen tilfredstillende.



## **Bilag 5: Kompetencebeskrivelse til udfyldelse**

- a. Beskriv de **faglige** og **tekniske** egenskaber, personen **skal** have for at kunne løse opgaver og indgå i den daglige drift hurtigt - vær konkret:
  
- b. Beskriv de faglige og tekniske egenskaber, personen **gerne** må have for at kunne løse opgaver og indgå i den daglige drift - vær konkret:
  
- c. Beskriv de faglige og tekniske egenskaber, personen skal **udvikle** og **uddannes** i over de næste **3 måneder** - vær konkret og opsæt konkrete mål for succes og fiasko:
  
- d. Beskriv de faglige og tekniske egenskaber, personen forventes at kunne **udvikle** og **uddannes** i over de næste **12 måneder** - vær konkret og opsæt konkrete mål for succes og fiasko:

## KOMPETENCEVÆLGEREN

<b>Emne:</b>	<b>Dato:</b>
<b>Funktion/Rolle:</b>	

Målet med kompetencevælgeren er at vælge maksimalt **6 afgørende** kompetencer (ud af i alt 43) for at være i stand til at fokusere på det, der er relevant for funktionen i en samtale-/vurderingssituation med en potentiel kandidat.

Mennesket har en tendens til at betragte "alt" som **vigtigt**. For at undgå det, skal du fokusere på de mest afgørende mål for funktionen. Kandidatvurderingen bliver derfor mere objektivt målbar og resultatet sammenligneligt.

Metoden:

- 1) Fravælg de kompetencer/færdigheder, der er irrelevante for den aktuelle position (irrelevant)
- 2) Markér 12 vigtige kompetencer for den aktuelle funktion (ønskelig)
- 3) **Priorité** de 12 færdigheder ned til **6 afgørende**

Sæt kryds i feltet (X)

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	Sæt kryds i feltet (X)		
		Afgørende	Ønskværdig	Irrelevant
1. LEDELSE	Giver på eget initiativ andre klar retning og gør tydeligt opmærksom på, hvad der forventes af dem.			
2. COACHING	Bidrager på eget initiativ til ansattes eller kollegers udvikling.			
3. GRUPPELEDELSE	Giver på eget initiativ retning og rådgivning til en gruppe på en måde, der fører til optimale resultater.			
4. DELEGERE	Delegerer på eget initiativ og giver ansatte eller kolleger den nødvendige beslutningskompetence.			
5. PLANLÆGNING OG ORGANISERING	Planlægger og organiserer sit eget arbejde effektivt på en proaktiv og selvstændig måde og involverer andre, når det er hensigtsmæssigt.			
6. LEDELSEKONTROL	Sikrer en uafhængig overvågning af projekter og aktiviteter, rapporterer og forudsiger potentielle forhindringer i fremdrift.			
7. IVÆRSÆTTELSE	Tager på eget initiativ fat på at realisere og udnytte salgs- og servicemuligheder.			
8. MARKEDS-ORIENTERING	Gør aktivt brug af sin viden om markedet og teknologiske muligheder og deler den viden med ansatte og kolleger.			
9. KUNDEORIENTERING	Arbejder aktivt med kunder/klienter for at identificere deres behov og udvikle passende løsningsforslag.			
10. NETWORKING	Tager selv hånd om at opbygge relationer og netværk samt gør brug af disse til at realisere mål.			
11. PROBLEMANALYSE	Indsamler og udvælger aktivt relevant information fra forskellige kilder. Samler og organiserer information.			
12. DØMMEKRAFT	Inddrager aktivt forskellige synspunkter og fakta i sine standpunkter.			
13. BESLUTSOMHED	Tager selvstændige beslutninger og handler også uden at have fuldstændig information til rådighed.			
14. VISION	Kommer aktivt med forslag i forhold til vision og strategi for sin egen del af organisationen.			

## KOMPETENCEVÆLGEREN

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	Afgørende	Ønskværdig	Irrelevant
15. INDSIGT I VIRKSOMHEDEN	Tager aktivt forskellige interesser i forskellige dele af organisationen med i sine overvejelser.			
16. ORIENTERING MOD OMVERDENEN	Gør aktivt brug af sin viden om eksterne udviklinger (sociale, politiske og økonomiske) og deler denne viden med sine ansatte/kolleger.			
17. VIDENSTILEGNELSE	Opsøger og anvender aktivt ny information og ideer.			
18. KREATIVITET	Kommer aktivt med nye ideer eller kombinerer eksisterende arbejdsmetoder på nye måder.			
19. ORGANISERING AF EGET ARBEJDE	Organiserer og prioriterer aktivt sine opgaver med det formål at nå sine mål effektivt.			
20. MUNDTLIG KOMMUNIKATION	Tilpasser aktivt sit sprog og sine forklaringer til andre og understøtter sit budskab i adfærd og kropssprog.			
21. MUNDTLIG FREMSTILLING	Tilpasser form og indhold til publikum ved præsentationer; understøtter sit budskab i adfærd og kropssprog.			
22. SKRIFTLIG KOMMUNIKATION	Sikrer aktivt, at skriftlig kommunikation er kort og præcis samt tilpasset læserne.			
23. LYDHØRHED	Stiller spørgsmål til andre, er opmærksom på nonverbal kommunikation og formår at have en god idé om andre personers tilstand.			
24. SENSITIVITET	Er aktivt opmærksom på at undersøge andres mål, følelser, behov og ideer og reagerer på dem med forståelse og takt.			
25. OVERTALELSESEVNE	Opnår en god indsigt i andres udgangspunkt og tilpasser sit ræsonnement til dén viden.			
26. FORHANDLING	Demonstrerer aktivt over for sin forhandlingspartner, at han/hun er fokuseret på effektivt at skabe fælles mål på en måde, der fører til enighed og accept fra alle parter.			
27. INDVIRKNING	Engagerer andre med en smittende entusiasme og kommer aktivt med selvstændige og acceptable udtalelser.			
28. TEAMWORK	Arbejder aktivt sammen med andre på at nå fælles mål.			
29. OMGÆNGELIGHED	Omgås på eget initiativ på en let og ubesværet måde med andre mennesker, er afslappet sammen med andre eller ved sociale lejligheder.			
30. OMSTILLINGSEVNE	Er opmærksom på at bevare effektivitet ved at omstille sig til skiftende omstændigheder, opgaver, ansvar og personer.			
31. TOLERANCE OVER FOR STRESS	Er bevidst om at fortsætte med at præstere på en effektiv måde på trods af tidspres, modgang, skuffelse og modstand.			
32. UAFHÆNGIGHED	Handler på basis af egen overbevisning i stedet for at forsøge at behage andre, går sin egen vej.			
33. IHÆRDIGHED	Fortsætter med at arbejde og tager nye initiativer for at nå sine mål. Er på ingen måde bange for at fastholde sit synspunkt eller at kritisere andre, hvis det er nødvendigt.			

## KOMPETENCEVÆLGEREN

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	Afgørende	Ønskværdig	Irrelevant
34. FLEKSIBILITET	Har eller opnår en god forståelse af andre og tilpasser sin adfærd for at opnå et ønsket resultat.			
35. INITIATIV	Handler efter egen overbevisning og på eget initiativ.			
36. PERFEKTIONISME	Tager gerne ekstra opgaver udover sit eget ansvarsområde og tager aktivt initiativ til at forbedre arbejdet.			
37. AMBITION	Søger aktivt efter nye ansvarsområder og muligheder for at kunne udvikle sig. Bidrager aktivt med initiativer, der kan være af betydning for hans/hendes organisation.			
38. SELVUDVIKLING	Søger aktivt muligheder for personlig udvikling.			
39. INTEGRITET	Tager selv ansvar for sine handlinger og er ærlig i forhold til både interne og eksterne aktører om muligheder og risici indenfor de grænser, der er for fortrolighed.			
40. DISCIPLIN	Viser sig at være velinformeret og tager ansvar for virksomhedens politikker og procedurer og forholder sig til disse - selv i situationer, hvor der er stort arbejdspress og/eller konflikter i forhold til egne interesser.			
41. LOYALITET OVER FOR VIRKSOMHEDEN	Er på linje med og tilpasser sin adfærd i forhold til organisationens mål, prioriteter og kultur.			
42. RESULTATORIENTERING	Er meget opmærksom på at sætte ambitiøse mål og at nå dem.			
43. KVALITETS-ORIENTERING	Kommer med forslag til initiativer, der kan højne standarder angående kvaliteten af produkter og tjenesteydelser.			