

Malin Lindelöw Danielsson

Kompetence

interview baseret

**- løsningen,
der matcher
ansøger
og job**



Frydenlund

Kompetencebaseret interview
– løsningen, der matcher ansøger og job

Malin Lindelöw Danielsson

Kompetencebaseret interview

– løsningen, der matcher ansøger og job

Øversat af Lars Paludan-Müller

Frydenlund

Kompetencebaseret interview – løsningen, der matcher ansøger og job

© Frydenlund og forfatteren, 2006

ISBN: 87-7887-428-9

Grafisk tilrettelæggelse: Claus Nielsen

Grafisk produktion: Pozkal, Polen

Kopiering fra denne bog eller dele deraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden form for kopiering er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag i anmeldelser.

Frydenlund

Hyskenstræde 10

DK-1207 København K

Tlf. 3393 2212 · Fax 3393 2412

post@frydenlund.dk

www.frydenlund.dk

Indhold

<i>Forord til den danske udgave</i>	9
<i>En stillingsrapport fra fronten</i>	11
Kapitel 1	
<i>Udfordringen vi står overfor</i>	15
Indledning	15
Hvad koster en fejlrekruttering?.....	17
Retfærdighed for alle	18
Metoder for rekruttering og udvælgelse	20
Værdien af forskellige metoder til rekruttering og udvælgelse	21
Sammenfatning	23
Kapitel 2	
<i>At møde udfordringen: dele meninger, fælles begreber, kompetencebaseret rekruttering og HR-Strategi</i>	25
Indledning	25
At dele meninger og dele forståelser.....	28
Kompetencemodeller	29
Forskellige typer af kompetencer	33
Kompetencer for arbejdsudførelse og organisationskultur	33
Kompetencebaseret rekruttering og personalestrategi	34
Sammenfatning	35

Kapitel 3

<i>Rekrutteringens forskellige trin</i>	37
Indledning	37
Forberedelse	38
Ansøgningsproces	40
Introduktion	49
Sammenfatning	51

Kapitel 4

Hvad er det vi søger?

<i>Om kravanalyser og kravspecifikationer</i>	53
Hvorfor skal man lave en kravanalyse?	53
Stillingsbeskrivelse – en god begyndelse	56
Hvordan ser en god kravspecifikation ud?	57
Typiske problemer med kravspecifikationer	60
Teknikker til kravanalyser	62
Kravanalyser med udgangspunkt i en kompetencemodel	64
Sammenfatning	67

Kapitel 5

<i>Om interview – mere end bare en samtale</i>	69
Indledning	69
De typiske faldgruber ved interview	72
Måden at forholde sig på i interview	73
Spørgeteknik – nøglen til information	75
At strukturere et interview	81
Sammenfatning	83

Kapitel 6

Fra møde til beslutning:

<i>at vurdere interview og indsamle referencer</i>	84
Indledning	84
At vurdere kompetencer	85
At sammenligne kandidater	87

Supplerende oplysninger: Test og referenceindsamling	89
Sammenfatning	93

Kapitel 7

<i>At beskrive et menneske: intelligens, personlighed og helhedssyn.</i>	95
Indledning	95
Et historisk tilbageblik	96
Psykologien og den videnskabelige metode	97
At måle intelligens	97
At måle personlighed	100
Hvordan sammenfatter man et menneske?	103
Sammenfatning	106

Kapitel 8

<i>Om test, analyser og selvurdering</i>	108
Indledning	108
Oversigt over forskellige typer af test	109
Sammenfatning	122

Kapitel 9

<i>Hvordan ved man om en test er god?</i>	123
Indledning	123
Ipsative og normative formularer	125
Standardisering	126
Normer	128
Psykometriske egenskaber	130
Reliabilitet og validitet ved forskellige bedømmelsesmetoder	135
Afslutning og en advarsel	137

Kapitel 10

<i>Etik og værdisæt i arbejdet med mennesker</i>	139
Indledning	139
Grundlæggende menneskesyn	140
Det personlige møde	141

At vælge test	142
Hvornår bør man anvende test?	143
Hvem må anvende test?	144
Information til kandidaterne	144
Testadministration	146
Feedback.	147
Dokumentation og opbevaring af testmateriale	147
At formulere en rekrutterings- og testpolitik	149
Afslutning.	150
Appendiks 1	
<i>Personaliaskema</i>	151
Appendiks 2	
<i>Kompetencebaseret interviewguide</i>	157
Appendiks 3	
<i>Interviewguide</i>	166
Appendiks 4	
<i>Formular til referenceindsamling</i>	169
Appendiks 5	
<i>Informationsblad og samtykke</i>	173
<i>Litteratur</i>	175

Forord til den danske udgave

Ansættelse skal være en succes! Hver gang det lykkes, vokser organisationen og produkterne, kvaliteten, samarbejdet og økonomien får gunstige vilkår.

Hver gang det lykkes, får endnu et menneske de bedste vækstbetingelser for at udvikle sine kompetencer og personlighed i arbejdslivet – kompetencer som bidrager til at styrke arbejdspladsen og skabe yderligere succes.

Vi er vilde med jobinterview eller jobsamtaler som et led i at finde den rigtige medarbejder til jobbet. Cirka 98% af alle organisationer i Danmark bruger ansættelsessamtaler eller interview, når de søger nye medarbejdere. Måske fordi vi tror, det er et af de bedste værktøjer til erkendelse af, hvem der sidder over for os. Men forskningen viser, at vi foretager uberettigede generaliseringer, fx ud fra en persons udseende og umiddelbare væremåde. Samtidig fortæller undersøgelser, at interviewereren træffer sin beslutning om, hvorvidt en ansøger passer til jobbet, inden for samtaleens første fire minutter. I det hele taget er det 'almindelige' jobinterview ikke noget særlig godt værktøj til at matche job og ansøger. Dette underbygges ligeledes af en række undersøgelser.

Den bog, du nu sidder med, præsenterer et langt bedre værktøj, nemlig *den kompetencebaserede interviewmodel*. Netop denne interview- og rekrutteringsform er ifølge undersøgelser den mest sikre interview- og rekrutteringsteknik til løsningen af den opgave, der handler om at matche den rette medarbejder til det rette job. At ansætte en medarbejder er en bekostelig affære, og derfor er det vigtigt at gøre arbejdet ordentligt. Der er stor forskel på, om organisationen blot søger arbejdskraft, eller om den søger hele mennesker, perfekte løsninger og investeringer i fremtiden. Der er ingen idé for organisationen i at udbetale dyre lønninger til den forkerte medar-

bejder, ligesom det for dig heller ikke er attraktivt at arbejde i et job, du ikke passer til, fordi det hverken matcher det, du er bedst til, eller det, du kan. Vi lever i en tid, hvor flere og flere skifter job, og dermed bliver der brugt flere midler på rekruttering – så hvorfor ikke bruge dem rigtigt? Denne bog er både aktuell og central, hvis du vil gøre det godt.

Forfatteren til bogen, den svenske professor Malin Lindelöw Danielsson, går bag om ansættelsen i et konkret og forståeligt sprog. Indholdet bygger på en videnskabelig tilgang til ansættelse og rekruttering, men ud fra en anvendelsesorienteret praksis. Et job skal beskrives, og kravene og de ønskede kompetencer skal listes op, før den ønskede personprofil toner frem. Der er mange led i en ansættelse, og alle har de en betydning for næste træk.

Bogen giver opskriften – trin for trin og på en meget anvendelig og konstruktiv måde. Som læser lærer du hurtigt de mange gode elementer, der gennem gentagelser kan blive til naturlige vaner, når du ansætter personale. Mange ansøgere kan også få gavn af at læse bogen for at få indblik i ansættelsesprocessen med henblik på at sætte fokus på den bedst mulige fremtræden. Bogen kan også nemt bruges som lærebog. Den letlæselige form gør bogen særligt anvendelig både til enkeltkurser om rekruttering, men også til uddannelser, der ønsker at give de studerende et godt overblik i rekrutteringens spændende faser.

Du sidder med et værktøj i hånden, der har meget stor fremtidig værdi – prisen på en seriøs rekruttering er billig sammenlignet med prisen på fejlrekrutteringer. Rekruttering er en seriøs og spændende opgave, det er her arbejdspladser og nye medarbejdere mødes for første gang, og måske indledes langt mere end blot et arbejde.

Rigtig god læselyst!

Lars Paludan-Müller

En stillingsrapport fra fronten

Det er svært at bedømme mennesker. Jeg har arbejdet som forsker inden for psykologi i ti år og som rekrutteringskonsulent i fem. Jeg har skrevet en doktorafhandling, et antal videnskabelige artikler og kapitler i bøger, medvirket i artikelserier, seminarier og kurser. Men frem for alt har jeg mødt mennesker. Jeg har interviewet alt fra psykopater over skizofrene mordere til økonomiassistenter og kontorområdechefer. Da en kollega for nylig spurgte mig, om jeg synes, det var blevet lettere eller sværere med årene, var svaret klart: Det bliver hele tiden sværere. Jeg bliver hele tiden mere spørgende, mere tvivlsom.

Hver gang man træffer et nyt menneske overvældes man af den kompleksitet og den variationsrigdom, som det, vi kalder menneskeligt, hele tiden byder på. Ingenting er selvfølgelig eller stabilt, men alle har deres egen historie, som hele tiden skrives om i lyset af nye erfaringer. Vi kan forsøge at bedømme tendenser, sandsynligheder og muligheder, men om fremtiden ved vi intet med sikkerhed. Vores branche er gætterier, men det er kvalificerede gætterier, der er tale om, baseret på en erkendelsesbasis, afprøvet teori, erfaring og eftertanke. Den er bedre end at trække lod og mere sikker end en ureflekteret følelse i maven, men den er ikke et faktum.

Det her er knap nok noget som gør os unikke – det gælder alle som spår om fremtiden – men det bør gøre os ydmyge. Vi må tage vare på alle signaler, som findes, og hele tiden reflektere over, hvordan vi arbejder, og hvordan vi kan blive bedre. Vi må også tage ansvar for de processer, vi sætter i bevægelse, når vi arbejder med mennesker. Deres udvikling og reaktioner har udspring i dem selv, men de er påvirket af vores handlinger, og de situationer de møder. En del af dette kan vi kontrollere, andet ligger inden

for den personlige sfære, hvor vi som arbejdsgivere og kollegaer ikke har den samme adgang til kontrol.

Der findes en grund til, at jeg valgte at skrive denne bog, og at jeg gjorde det nu. Da jeg forlod min forskerkarriere for at arbejde som konsulent i erhvervslivet, vidste jeg ikke, hvad jeg gjorde. Jeg havde et vist metodekendskab, men frem for alt en brændende interesse for mennesker, og jeg håbede, det kunne række. Jeg tænkte – som jeg ofte gør – på en veninde, som altid siger, at når man er bange, skal man lukke øjnene, tag en dyb indånding og derpå gå lige ind i det ukendte. Men jeg var urolig. Jeg bekymrede mig for deres særlige 'dress-code', som jeg ikke matchede, møderne jeg ikke vidste noget om, og jargonen jeg ikke kunne. Jeg bekymrede mig om, hvordan jeg skulle kunne leve op til det private erhvervslivs krav, når jeg mere eller mindre er vokset op i et universitetsbibliotek i det sydlige London.

Det første, jeg lærte, var, at man altid bekymrer sig om de forkerte ting. Skridtet fra en hjemmestrikket uldtrøje til en sort jakke var marginalt sammenlignet med de syvmileskridt, der var fra et kontrolleret intellektuelt miljø til en ureguleret branche. I forskningsverdenen er man omgivet af mennesker, som har viet deres liv til at forsøge at forstå og beskrive noget i dybden, så nøjagtighed og præcision ikke var en dyd, men en forudsætning. I rekrutterings- og testverdenen befinder man sig blandt mennesker, som ser forretningsmuligheder og ikke tænker på at lade sig stoppe af begrænsede kundskaber eller erfaring.

Det var en sprudlende branche, og der var penge at tjene for enhver, der havde viden nok til at sætte et skilt op og koble en telefon til. Dette foretagende rekrutterede som aldrig før og behøvede alt den hjælp, de overhovedet kunne få. Man talte om at 'leverer hoveder' eller 'installerer varme kroppe'. Det var ren forretning. Rekrutteringskonsulenter, udviklingskonsulenter og testleverandører havde alle set en stadig stigende efterspørgsel på deres tjenester, og store firmaer satsede anseelige summer på at forbedre ekspertisen inden for deres egne personalefunktioner. Men som aktør inden for denne branche ser jeg til min store skræk, at man i store træk efterspørger en omfattende ekspertise, som reelt ikke findes. Der kræves ingen særlig baggrund eller uddannelse, men hvem som helst kan kalde sig specialist i rekruttering, hvem som helst kan udføre test og sælge dem, og hvem som helst har mulighed for at købe dem og derpå anvende dem.

Det her med test blev hurtigt et kernespørgsmål for mig. Mennesker uden relevant uddannelse kopierede etablerede testværktøjer eller fandt på deres egne metoder, ofte uden teoretisk forankring. Siden gik de ud på markedet og solgte dem med det overbevisende argument, at det var godt. Man kan drage parallellen til et lægemiddel, hvor sælgeren siger, han ved, det fungerer. Han siger, at han har set folk blive friske flere gange, men han har ikke set dokumentation for, hvor mange som har taget lægemidlet og har fået det bedre, hvor mange som hverken har fået det bedre eller ringere, eller hvor mange hvis tilstand tilmed er blevet dårligere. Følgelig har han heller ikke fået nogen godkendelse til sit præparat fra Sundhedsstyrelsen. Men han tror, han ved, det virker, og han har talegaverne i orden. Lægemidlet distribueres ikke af læger, men af lægmænd, som har fået et par dages passende uddannelse. Så får du din dom, så afgøres din fremtid.

Jeg er forbløffet. Er det i orden at gøre, hvad man vil, når det drejer sig om mennesker? Jeg var ikke alene. Indsigten om behovet for at rydde op fandtes flere steder. Inden for koncernen Telia blev man allerede i 1998 opmærksom på problematikken og kontaktede Bo Ekehammer, professor i psykometri ved universitetet i Uppsala, for ud fra videnskabelige grunde at vurdere samtlige testinstrumenter, som Telia anvendte på daværende tidspunkt. Resultatet af hans gennemgang var slående. Over halvdelen af testene opfyldte ikke grundlæggende videnskabelige kriterier, hvilket burde være en alvorlig advarsel til alle, der på nogen måde var associeret med denne type virksomhed. Yderligere tiltag kom fra Stiftelsen af Anvendt Psykologi (SAP), som i samarbejde med aktørerne inden for branchen gør sig anstrengelser for at kvalitetssikre denne type virksomheder. Man har bl.a. arbejdet på at sprede indsigt og skabe debat, samt etablere en national standard for test og testanvendelse, undersøge de test som anvendes og certificere testbrugerne. Dette er et arbejde, som delvist har draget nytte af erfaringer, man har gjort i USA og i andre europæiske lande, erfaringer som vi i Danmark kan lære meget af.

Denne bog er i sig selv et led i den nævnte udvikling. Den er skrevet dels som et debatindlæg for at forbedre, hvad jeg betragter som et meget vigtig arbejdsområde, der handler om at rekruttere og bedømme mennesker i arbejdslivet. Men den er frem for alt skrevet som en håndbog for alle dem, der er interesseret i at arbejde med eller købe denne type tjenester. Der er mange, som forventes at interviewe arbejdssøgende eller rekrut-

tere nye medarbejdere uden at have fået nogen form for forberedelse forud for opgaven. Hvordan gør man? Hvilken metode er den mest effektive i forbindelse med rekruttering? Hvordan ved man, om en test er god? Hvor finder man de seriøse leverandører? Og hvad kan man egentlig forvente sig af test anvendelse. Bogen giver dig ingen liste over godkendte test. I stedet kortlægges de videnskabelige be væggrunde for rekruttering, interviewteknik og arbejdspsykologisk testning, så du selv kan træffe velinformerede beslutninger. Den er skrevet for at formidle indsigt og derigennem tryghed og indflydelse. Alt arbejde med mennesker er for vigtigt til, at det på nogen måde kan behandles som andet end blodig alvor.

Jeg har sagt, at det er svært, men mit sigte er ikke at afskrække, men at give den nævnte type virksomhed den vægtning, den reelt fortjener. For samtidig med at det er svært – eller præcist derfor – er det også utroligt fornøjeligt. Alt, hvad man giver, får man tilbage, i alle møder findes noget at lære. Til dig som sidder med denne bog og tænker på arbejdet med rekruttering eller personbedømmelse, vil jeg sige både velkommen og tillykke. Det er en spændende verden og et uhyre givende og udviklende arbejde, du har foran dig. Jeg håber, at bogen kan gøre din rejse endnu rigere. Den har allerede beriget min.

Udfordringen vi står overfor

»Ingenting er mere skræmmende end en handlekraftig uvidenhed«
Johan Wolfgang von Goethe

Indledning

Om og om igen får vi at høre, at mennesker er vores vigtigste ressource. Det er sagt så mange gange, at man ikke længere opfatter betydningen bag ordene. Arbejdsmarkedet har udviklet sig på en måde, som ligefrem forbavser optimisterne. For hele denne sektor er personalet ikke den vigtigste ressource, det er den eneste ressource. De ansatte bidrager ikke til virksomheden, de *er* virksomheden. Uden deres nærværende entusiasme og arbejdsindsats findes der ingenting andet end et dødt kontorlandskab med afbrudte computere og kold kaffe. Ingen aktivitet og intet at bygge videre på, ingen virksomhed og ingen værdier.

Men det er ikke bare inden for den offentlige sektor, at personalet spiller en vigtig rolle. Ligeledes inden for andre virksomheder er det blevet det allervigtigste, ikke bare at finde de rigtige mennesker, men også at holde på dem og udvikle dem på en måde, som gør, at organisationen fortsat er konkurrencedygtig. Konkurrencen på markedet er benhård. Vi lever i en verden, hvor man kan leve i Viborg, købe sine gardiner fra en forretning i London, sine banktjenester i Roskilde og sine bøger via en internetforretning i USA, som desuden sender dem til ens venner i Berlin med et lykønskingskort. Det rækker ikke længere at være lige ved, man må være bedst. Man må have det største udbud, den nyeste teknik, den mest omfattende service og de bedste priser. Eller også må man have kompetencer, som ingen af de andre har. Og dette er bare begyndelsen.

Selvfølgelig stiller det krav til vores organisationer, samt til den formåen og drivkraft som findes hos de ansatte. For at kunne være med, gælder det om ikke at gøre, som alle andre gør. Man må have talenterne, som ikke bare kan forudse fremtiden, men også skabe den allerede i dag, ja, helst i går. Vi bliver nødt til at komme på de bedste ideer og de nyeste tanker, samtidig med at vi skal formå at gøre dem til virkelighed. Vi må skaffe mennesker, som forstår, og som kan gennemføre vores intentioner, for at vi kan opretholde vores eksistensberettigelse i morgen.

Der findes kun én måde at være med på. Man må have evnen til at abstrahere og udvælge de rigtige medarbejdere, og man må finde på en måde at holde på dem og udvikle dem, så de også i fremtiden fortsætter med at være 'de rigtige'. Man må også lære dem at kende og finde frem til dem, som udvikles bedre uden for organisationen, hvorfor de bør søge væk derfra. I alle disse funktioner – udvælgelse, udvikling og karriereplanlægning – er det vigtigt præcist at foretage korrekte bedømmelser. At udvælge færdigheder, personlighed og drivkræfter så præcist som muligt, er baggrunden for at vide, hvem der passer i en bestemt funktion, og hvem der har forudsætningerne til at udvikles og påtage sig nye roller i en ekspanderende tid eller i et generationsskifte.

Dette arbejde foregår uafhængigt af konjunktoren, og uanset om det fokus, man har i organisationen, forandres. Under højkonjunktur rekrutterer man ofte intensivt, og det kan være svært at skaffe personale inden for de arbejdsgrupper, som er mest efterspurgt. Ofte betyder det, at man tænker kortsigtet, hvilket indebærer, at man sænker sine krav for i det hele taget at have et grundlag af kandidater at arbejde med. De sænkede krav betyder, at mange organisationer rekrutterer mennesker, som ikke har det potentiale eller de kvaliteter, man egentlig har brug for, men problemerne kommer ofte ikke op til overfladen, så længe organisationen har gunstige forudsætninger og store ressourcer. Under lavkonjunktur bliver svaghederne ofte synlige. Der stilles højere krav til de ansatte, og man har ikke samme muligheder for at hyre hjælp på kort sigt eller rekruttere yderligere personale. I stedet må man tænke over, hvordan man bedst anvender den personalestyrke, man har, og planlægge omstruktureringer og interne rekrutteringer. De nye rekrutteringer, som trods alt finder sted, bliver altafgørende, og forudsætningerne på arbejdsmarkedet gør, at man ofte kan rekruttere meget stærkere kandidater. Uanset markedssituationen er rekrutteringsproblema-

let altid af stor vigtighed, og det bør behandles med et langsigtet perspektiv for øje som alle store investeringer og alt andet udviklingsarbejde.

Hvad koster en fejlrekruttering?

Det handler om konkurrencefordele, og det handler om penge. At rekruttere og udskifte personale koster uhyre summer. Der findes uendelige variationer i omstændighederne omkring en forandring i personalestyrken og de metoder, man anvender, når man søger nye medarbejdere. Generelt kan man slutteligt sige, at en fejlrekruttering koster et sted mellem en kvart og én million kroner, men det kan let gå op til endnu højere beløb.

Omkostningerne ligger delvist i den fejlrekrutterede medarbejders manglende præstation. Personen klarer enten ikke at arbejde eller er fjendtligt indstillet og anstrenger sig ikke for at opnå et godt resultat. Hun eller han kan også vantrives eller finde sig selv mislykket, hvilket ikke sjældent set leder til sjuskefejl. Omkostningerne består også i den tid chefen eller personaleenheden må bruge på forhandlinger og diskussioner med pågældende medarbejder. Personen kan muligvis ikke selv se, at hun eller han ikke fungerer så godt, som man havde forventet. I visse tilfælde kan medarbejderen have behov for professionel hjælp for at komme frem til en erkendelse eller for at komme videre, og i visse tilfælde kan en aftrædelsesbonus komme på tale. Eventuelt bliver man nødt til at ansætte vikarer i en overgangsperiode og betaler således penge til et andet firma i stedet for løn til sine egne ansatte, hvilket er et meget dyrere alternativ.

Yderligere udgifter kommer, når man skal ansætte en ny medarbejder. Annoncer skal fremstilles og eksponeres i medierne, ansøgninger skal behandles, interview skal foretages, og måske skal eksterne, professionelle personlighedsbedømmelser købes, så man gør, hvad man kan for at undgå lignende situationer i fremtiden. Desuden præsterer selv den mest ambitiøse og motiverede nyansatte altid mindre i oplæringsperioden, hvilket begrænser effektiviteten – og koster penge.

I tabel 1.1 findes en sammensætning af, hvor meget de her beskrevne forskellige momenter kan koste. Beløbene er cirkatal. En del af tiltagene kan man undgå med lidt held. Det kan ske, der findes egnede kandidater inden for ens netværk, hvilket betyder, at man slipper for dele af annoncedgifterne. Andre beløb kan ende med at blive endnu større, end det

fremgår af tabellen. Annoncering er måske ikke effektiv for bestemte typer af stillinger, så man bliver tvunget til at hyre et rekrutteringsfirma. Trods sådanne variationer er slutresultatet altid det samme – det koster, når man fejlansætter personale.

Tablet 1.1. Sammenfatning over udgifter ved en fejlrekruttering

Underpræstation hos den gamle medarbejder	50.000 - 250.000
Tid for forhandlinger, diskussioner og eventuelt støtte eller professionel hjælp til medarbejderen, der ikke fungerer	20.000 - 40.000
Fratrædelsesgodtgørelse	0 - 300.000
Vikarer til at erstatte arbejdet i mellemprioden	0 - 90.000
Annoncering	40.000 - 90.000
Tid til behandling af de nye ansøgninger	10.000 - 30.000
Tid til interview	20.000 - 40.000
Eventuelle professionelle personbedømmelser (en eller flere potentielle kandidater i opløbet)	10.000 - 40.000
Underpræstation hos den nyansatte i begyndelsen	30.000 - 100.000
I alt	180.000 - 990.000

Retfærdighed for alle

Men det er ikke bare fra organisationens side, man har noget at vinde ved at drage omsorg for at finde den rette person til de rette arbejdsopgaver, det er naturligvis lige så meget i det enkelte individs interesse. Ingen tjener på at få et job, de ikke kan klare eller passer til, fordi det ikke er det rette miljø for dem. Det er dyrt købt viden at havne et fejlagtigt sted, indse det langsomt, begynde at søge videre, få sig nye forbindelser, sige op, tage af sted og siden tilpasse sig nye omstændigheder. Det koster tid, bekymring og energi, og ofte mere end man umiddelbart har. Det er så meget bedre, hvis man kan forudsige i det mindste en del af disse fejlbedømmelser og hjælpe mennesker til at undgå sådanne blindgyder.

Under et normalt ansættelsesinterview får man praktisk talt aldrig et realistisk billede af arbejderens begrænsninger, virksomhedskulturens bagsider eller chefens egne vrangsider. Samtidig er man sjældent klar til at give et fuldstændigt klart billede af sine svagheder eller drømme og forhåbninger, som ikke er en del af det, man tror forventes af én. Både den interview-

ede og intervieweren spiller en slags teater, og risikoen for, at der opstår misforståelser hen ad vejen, er relativt stor. Den åbenhed, generøsitet og fleksibilitet, man udviser under et kort interview, svinder ofte, når arbejdet bliver hverdag og i takt med, at de forventninger, man havde, ikke indfries. Ingen vil blive afvist, men de fleste kan acceptere, at man efter nogen overvejelse af arbejdets natur og individets forudsætninger ikke tror, en bestemt arbejdsituation passer præcist til hende eller ham.

Men selv når man finder den rette person, kommer der efterhånden ønsker om forandringer, generationsskifte og dynamik inden for organisationen. Ingen vil længere ansætte nogen for et helt arbejdsliv, man forventer derimod, at mennesker kommer og går, så der hele tiden tilføres nyt blod og nye tanker.

Mange synger forandringens lov alt for højt og glemmer, at enhver omorganisering, flytning eller nye retninger indebærer en belastning for de mennesker, som direkte eller indirekte berøres af den. Forandring åbner måske døre til det nye, men skaber også uvished og uro, og det tager tid for mennesker at tage nye opgaver til sig og tilpasse sig. Sker omorganisering alt for hurtigt, udmatter man de ansatte samtidigt med, at man mister troværdighed. Hvor velgennemtænkt var den tidligere beslutning, hvis man allerede må korrigere den? Samtidig er mangel på forandring en måde at dø på. I en verden, der konstant genopfinder sig selv, og som generelt præges af hurtige forandringer, teknologisk såvel som kulturelt og psykologisk, må alt og alle observere og tilpasse sig efter de ændrede krav, som man hele tiden stilles overfor. At fornægte det er at gøre sin virksomhed udryddelses-truet samtidig med, at man vender nye opdagelser og erfaringer ryggen.

På et individuelt niveau genfinder man samme problematik. Den tid, man står på et og samme sted, betyder, at personen hverken er effektiv eller bidrager til arbejdet og udviklingen. Der må derfor findes en balance mellem stabilitet og forandring. Præcis hvordan den balance ser ud, og hvor lang tid, det er optimalt at blive inden for en arbejdsrolle eller en organisation, varierer meget, men faktum bliver det samme. Stabilitet kan være tryghed og kontinuitet lige så godt, som det kan være mangel på nytænkning. Alle forandringer er ikke til det bedste eller nyskabende, de kan derimod lede til forringelser og indebære unødige slitage på vejen.

Udfordringen er altså at finde en metode, der hjælper os til at vælge de rette mennesker til de rette positioner og siden kunne støtte dem i at kunne

vokse med opgaven og – når den tid kommer – at finde nye græsgange. Det er store og vigtige spørgsmål, både ud fra menneskelige og økonomiske perspektiver, og der bør findes tid til eftertanke og bevidsthed for at underbygge både kvaliteten i og etikken om ens arbejde.

Metoder for rekruttering og udvælgelse

For at komme denne opgave og udfordring i møde findes der en række forskellige metoder, man kan anvende, fortrinsvis interviews og forskellige arbejdspsykologiske test. Men, som vi kommer til at se, er det afgørende, hvordan man vælger ud og anvender disse metoder. Der findes enorme variationer i pålideligheden i det beslutningsgrundlag, man skaber, hvilket beror på, hvordan man arbejder, og hvor objektiv det lykkes at forholde sig.

Dette gælder måske frem for alt, når man taler om interview. Der kan ikke være nogen tvivl om, at interview er den udvælgelsesmetode, der dominerer. I en undersøgelse af 450 organisationer med over 1000 ansatte fandt man, at 98% af organisationerne anvendte interview, og 66% anvendte en eller anden form for test. Vi ved fra anden forskning, at den information, som genereres i forbindelse med interview, tenderer til at dominere, når den endelige beslutning skal tages.

Interviewet er en form for samspil, hvor de deltagende personer har frihed til at udforme mødet på en måde, som falder naturligt for dem. Som vi kommer til at se i kapitel 4, er dette en frihed, som let kan lede til fejlkilder og fejlbedømmelser. På baggrund af det første indtryk man får af den person, som skal interviewes, tilpasser man sin egen bedømmelse af personen, og de spørgsmål, hun eller han stilles, rettes ind, ofte ubevidst, for at bekræfte den opfattelse, man hurtigt skabte sig i begyndelsen.

Problematikken vender tilbage, når man ser på arbejdspsykologiske test. I Sverige er de typiske former for test eller spørgeskemaer som anvendes i rekrutteringssammenhænge de såkaldte personlighedstest, hvor personen spørges om sine typiske fremgangsmåder og opfattelser. De giver information, som må vurderes i samarbejde med et interview, og som må analyseres og vurderes i relation til arbejdsopgaven, gruppekonstellationen, organisationskulturen og den fremtidige chef.