

PARLEZ - VOUS REKRYTERING?

FINN RÄTT PERSON -
- TILL RÄTT PLATS!



BENGT ALVÅNG

PARLEZ-VOUS REKRYTERING?

Finn rätt person - till rätt plats

Av Bengt Alvång

Utgiven av FOKUS Rekrytering

www.fokus.nu

Kontakt info@fokus.nu

FÖRORD

Syftet med denna manual är att hjälpa dig att anställa värdefulla medarbetare som verkligen trivs med sitt arbete. En noggrann gallring NU kan bespara dig mycket pengar och besvär SENARE.

Det är oerhört viktigt att anställningar lyckas, så att maximal kraft och fokus kan ägnas åt konstruktiva och framåtsträvande åtgärder. Personal som inte matchar kraven för tjänsten, eller som inte klarar av att se sin egen del i problem som uppstår, är oerhörda uppmärksamhetsslukare för alla chefer och anställda. *Ingen* vinner på en felaktig matchning vid rekryteringsurvalet.

I ”PARLEZ-VOUS REKRYTERING?” har jag samlat de säkraste och mest användbara råd och tekniker som jag lärt mig, och kommit fram till, under 25 års rekryterande av nyckelpersonal åt företag, kommuner och organisationer. Tonvikt har lagts vid hur man kan bedöma det FAKTISKA värdet och beteendet hos en sökande, och inte personens förmåga att ge ett bra intryck och svara på rätt sätt! **Vad gör personen när spotlighten är avslagen och smekmånaden är över?**

*Bengt Alvång
Göteborg 2016*

INNEHÅLL

Kravprofilen	<i>Vad vill jag ha? Vad kan jag få?</i>	4
Platsannonseringen	<i>Hur attraherar jag rätt person?</i>	6
Gallring av ansökningshandlingar	<i>Hur tolkar jag? Vad letar jag efter?</i>	10
Intervjuteknik	<i>Hur kommer jag förbi skådespeleriet?</i>	14
Tips på intervjufrågor		21
Testning	<i>Lösningen på plågsamma rekryteringsförsök?</i>	28
Referenstagningen	<i>Hur läser jag mellan raderna och får tag på sanningen?</i>	30
Jobbstarten	<i>En bra frukost.....</i>	34
Slutord		35
Om författaren		36

KRAVPROFILEN

Vad vill jag ha? Vad kan jag få?

Innan vi börjar resan så måste vi bestämma vart vi vill åka. Här följer en del stolpar som kan vara till hjälp för att få en bild av hur kravprofilen bör se ut.

Ställ dig frågan vad ni verkligen *behöver*. Vad skall personen ha fokus på? Vissa kombinationer är svåra att hitta, så bestäm vilka aspekter som är nödvändiga och vilka som kan accepteras som ”okej”. (Väldigt drivande personer är sällan också väldigt tillmötesgående. Väldigt strukturerade personer är sällan också väldigt aktiva och utåtriktade.)

Vilka gemensamma nämnare finns hos de personer som lyckats på denna typ av tjänst (hos er)? (Bakgrund, personlighet, utbildning, inställning, typ av privat liv, etc.)

Vilka egenskaper eller kompetensbrister har ställt till problem för andra på denna typ av tjänst?

Vilken utbildning krävs som minimum och vilken är den ideala utbildningen och erfarenheten?

Vilken är den acceptabla maxtiden innan personen behöver vara självgående på denna tjänst?

Hur många år, som minimum, vill du att personen stannar på tjänsten, om han/hon inte går vidare till annan tjänst internt? Kan företaget matcha personens behov under denna tid?

Är det sannolikt att företagsstrategi kommer att medföra framtida ändringar då det gäller kraven på befattningen?

Matchar den framtagna kravbilden vad ni är villiga att betala för, eller vad som rimligen går att få tag på?

Uppriktighet och ett rent samvete

Skulle du rekommendera en verklig vän att söka denna tjänst om han/hon uppfyllde kraven och var på jakt efter ett sådant här arbete? Kommer personen på denna tjänst att få en rimligt bra chef och övriga förutsättningar?

Om det finns något angående tjänsten eller dess omgivning som får dig att tveka angående det här, ta då ställning till om något borde rättas till angående själva arbetsuppgifterna eller arbetets närmsta omgivning (t.ex. en helt omöjlig medarbetare/chef), för att du inte skall känna att du skickar in en ny medarbetare in i "lejonets kula". Eller rätta till befattningsbeskrivningen så att inget undanhålls (t.ex. att arbetsuppgifterna till 75 % är monotona och inte alls hela tiden "utmanande och utvecklande").

Om du egentligen inte vill utsätta en bra person för den här tjänsten, då inträder olika faktorer – vissa rent "magiska" – som försämrar antalet bra sökande, och din egen förmåga att göra ett riktigt bra urval.



PLATSANNONSERINGEN

Hur attraherar jag rätt person?

Var kommer en sådan person, som ovan beskrivits, att se en annons? Internet? Facktidning? Gratistidningar som delas ut, t.ex Metro? Platsbanken? (Den är gratis och räcker ofta. Speciellt om man inte räknar med att det är väldigt svårt att hitta en sådan kandidat. Det är förmodligen det mest kända annonsmediet på nätet. Har du tid, så testa i vilket fall Platsbanken några veckor innan du lägger en massa pengar på tidningsannonser.) Fråga folk med liknande tjänst vad de läser. Paketpris på landsortstidningar är ibland lika bra som en dyr annons i storstadstidningen. Det finns många on-line rekryteringssajter för annonser eller för administration av ansökningar nuförtiden. Ofta skall den sökande då fylla i formulär i stället för att skicka in egen ansökan och meritförteckning, vilket har för och nackdelar. Om man inte räknar med VÄLDIGT mycket ansökningar så kan det vara bättre att låta den sökande själv skapa och skicka sin ansökan och CV, för det är också intressant att se hur dessa ser ut när den sökande har ”fria händer”.

Annonsen kanske inte behövs? Du vet kanske själv var du kan hitta en sådan person (internt?), eller det kanske finns anställda eller yrkeskontakter som kan ge dig namn? Men tänk i så fall på att påpeka att det kommer att ske en gallringsprocess och att det finns flera kandidater, så att det inte blir en upprördhet senare om personen inte får jobbet.

Annonsdesign

Det viktiga är att annonsen når och attraherar rätt typ av person, så att ett tillräckligt antal ansökningar av tillräckligt bra kvalitet kommer in.

I vissa fall räcker en liten, men luftig, annons med adressen till er webbsida där de kan

läsa annonsen och få information om er som arbetsgivare.

Det normala är kort kursiverad företagsinfo högst upp tillsammans med en logotyp, följt av en rubrik och sedan själva texten, följt av kontaktinformation och deadline längre ned. Det är viktigt att det ser klart, tydligt och attraktivt ut, utan att bli för trångt (vilket kan ge ett ”snålt” intryck).

Ha klart för dig, eller ta reda på, vad denna typ av kandidat lockas av, och framhäv det i eller under rubriken.

Varför skall en sådan person söka anställning hos just er i stället för hos liknande arbetsgivare? Vad har ni att erbjuda som ”unique selling point”? Få annonsen att utstråla det ni är stolta över. Få kandidaten att vilja arbeta hos just er.

Ange tydligt vad personen faktiskt skall göra på den här tjänsten och vad fokus skall ligga på.

Räkna upp formella krav (utbildning, erfarenhet, egen bil, språk etc.), och ange även vad som är absolut nödvändigt, respektive önskvärt eller meriterande.

Ange kort personliga egenskaper som du vill att personen skall ha. Det ger samtidigt en ytterligare bild av kraven på tjänsten och det ger liv i annonsen. Det har emellertid gått inflation i vissa adjektiv på detta område, så försök att samtidigt vara konkret och relevant.

Tänk på att rätt person skall tycka att denna tjänst är RÄTT STEG för honom eller henne. Själva annonstexten skall även gallra *bort* kandidater som har egenskaper, kvalifikationer eller fokus som *inte* matchar tjänsten.

Angående lön så räcker det att säga ”marknadsmässig”, om man nu säger något om det,

vilket ju också innebär att den kan skifta beroende på hur kvalificerad kandidaten är. Om det är en tjänst som förväntas locka kandidater som vill tjäna mycket pengar om de utträttar stordåd, ange då att de möjligheterna finns.

Provanställning är bra för båda parter och för de flesta tjänster är det underförstått. Men ange det i annonsen om det är en ovillkorlig förutsättning. Undvik direkt fastanställning om det går. Enklast är att hänvisa till ”lika för alla”-policy. Personer med bra nuvarande anställning och väldigt eftertraktad förmåga, kompetens, know-how, kontaktnät etc. kan komma att kräva fast anställning direkt. Från kandidatens sida kan det vara ett sätt att försäkra sig om att rekryteringen är genomtänkt och långsiktig från arbetsgivarens sida.

Kontaktinformation: a) Nuförtiden kan man för många typer av tjänster ange att man enbart tar e-post-ansökningar, vilket underlättar administrationen av ansökningshandlingar oerhört. Eller ge åtminstone det alternativet. b) Undvik att ange kontaktperson, om det finns risk för VÄLDIGT många inringningar och det inte finns någon som hinner ägna sig åt dessa. I så fall är det viktigt att annonsen ger svar på alla relevanta frågor. Testa texten på någon ej insatt för att se om de kommer upp med några speciella frågor. c) Ange exakt deadline; 3 veckor är rimligt. Inte mindre än två eller mer än fyra.

Hur många gånger annonsen repeteras, eller i hur många media man går ut i är givetvis beroende på vad du behöver satsa för att nå tillräckligt många kandidater av rätt kaliber. Om du har tid att pröva så kan du satsa på en potentiell kandidatkälla, och om det inte ger rätt respons så satsar du pengar på en annan.



En liten humorpaus:

PLATSANNONSERNAS HEMLIGA SPRÅK

Text i annonsen:	Kan betyda:	
"ett obyråkratiskt företag i ett intensivt expansionskede"	Fullständigt kaos; ett nystartat företag som saknar både organisation och administration.	
"du bestämmer din egen utveckling"	Har du tid och ork efter jobbet, så gå gärna på vidareutbildning.	
"spännande utvecklingsmöjligheter"	räkna med vilda hugskott och okontrollerad tillväxt som kostar pengar och äventyrar företagets ekonomi.	
"du skall vara stark och kunna leda och planera"	verksamheten är rörig, ostrukturerad eller i utförsbacken	
"du ska ha dokumenterat lätt att samarbeta"	vi har problem med konflikter, kulturkrockar och omorganisationer	
"arbetet blir vad du gör det till. Du arbetar i ett ungt och sammansvetsat team"	inga stödfunktioner finns. Räkna med att få göra allt skitjobb själv	
		Från boken "Reklam som säljer" av C Gustafsson och R Rennemark

GALLRING AV ANSÖKNINGSHANDLINGAR

Hur tolkar jag? Vad letar jag efter?

Lägg andra saker åt sidan så att du kan sitta ostört. Har du skrivit ut ansökningarna eller har dem i en laptopdator, gå då in i konferensrummet.

Först: Friska upp kravbilden genom annonsen och annat material, så att du sedan kan jämföra varje ansökan med den och avgöra hur nära personen ligger den.

Fråga dig ”För vem är detta arbete rätt steg?”. På så vis faller över- och underkvalificerade bort och en mängd andra faktorer faller på plats i din bedömning.

Ha anteckningar från eventuella telefonsamtal med kandidater tillgängliga för att komplettera bilden. För du antecknade väl intryck och annat efter samtalen?

Ett sätt är att göra tre högar eller tre mappar i datorn med en ja-, kanske- respektive nej-hög. ”Ja” är helt enkelt intressanta.

De som är helt fel är lättast att sortera bort. Spara tid genom att först titta på meritlistan om de saknar absoluta krav, vilket gör dem ointressanta oavsett vad som annars står i ansökan. Det kan också finnas de som du vill gallra bort efter intryck eller information från telefonsamtal. Givetvis är intryck av stor vikt om de skall ha en tjänst där de förväntas kunna skapa ett gott första intryck.

Om tjänsten innebär att de skall kunna presentera en bra skriftlig kommunikation som är tydlig, ”to-the-point”, och som väcker intresse – då är avsaknad av detta givetvis ett stort minus. Visst förekommer det att kandidater får hjälp med detta, men då har de åtminstone omdömet att se att de behöver hjälp med det. Om det inte alls motsvarar

verkligheten vid intervjun, så brukar det visa sig då.

Felstavningar i ansökan visar brist på omdöme, om den aktuella tjänsten är av sådan art att den sökande borde ha förstått hur det kan tas emot.

Glapp i karriären måste granskas. Om glappet dolts genom t.ex. oprecis uppställning av meritlistan, där exakta starta-sluta-datum ej angivits, så är det extra viktigt att ta reda på vad det rör sig om.

Karriär som svänger hårt åt olika håll, även om det är en 3-4 år på varje ställe, är ett frågetecken vad gäller om personen nu verkligen tänkt igenom vad han/hon vill arbeta med, och därmed kommer att stanna tillräckligt länge. En större utbildning är givetvis också ett tecken på framtidsintresse att ta hänsyn till, speciellt hos yngre.

Om du får läsa ansökan flera gånger för att förstå vad personens kvalifikationer är, så är det en brist. Mångordig ansökan med generella beskrivningar är en varningsflagga, om du söker en person som skall vara konkret, effektiv och resultatorienterad.

Vissa kandidater kan i för sig se perfekta ut men man kan se att det sannolikt kan stupa på alltför höga lönekrav i slutändan. Då behöver man ta ställning till om man vill betala mer för att få den personen, och om tjänsten i sig är RÄTT STEG för den personen och kommer att erbjuda tillräcklig stimulans för personen. Ring och ta upp saken med honom/henne om du blir tveksam. Personer kan vara villiga att gå ned en bra bit i lön, men då måste man fråga sig om det kommer att hålla i längden, eller om personen kommer att försvinna när en mer välbetald tjänst annonseras ut av en annan arbetsgivare. Det är oftast ingen bra idé att personen tar anställning mot ett halvt löfte om att ”det kan komma att bli avancemang internt” – för personen söker ju DENNA anställning nu.

På liknande sätt som ovan är det om personen kommer att få pendla långt till arbetet.

Kommer personen verkligen att stanna efter ett år, när smekmånaden är över, och det då dyker upp en intressant tjänst närmare hemmet som gör att personen sparar en timme eller två per dag?

Att flytta hela familjen eller sig själv, enbart för en anställnings skull, utan att det finns förankringar sedan tidigare i regionen, är inte alltid en lyckad idé. Precis som ovan kan det bli problem efter ett år om ”transplanteringen” till ett nytt område inte fungerat. Det kan gå, men du behöver i så fall förvissa dig om att det hela är noggrant genomtänkt och förankrat med familjen – annars kan du göra personen en otjänst genom att erbjuda anställningen.

Hur noggrann du är och vilka som hamnar i ja-högen beror också lite på hur den generella kvalitén är. Det är ofta nödvändigt att prioritera de som har en stringens i karriären och inte hoppat eller haft korta anställningar på 1-2 år hela tiden, eftersom du inte har hur mycket tid som helst att granska alla, och det handlar hela tiden om att bedöma sannolikheten för att de är rätt person. Sannolikheten att de är rätt person och att de kommer att stanna tillräckligt länge ökar om du kan se att de stannat rimligt länge på sina tidigare anställningar och att du kan se att den aktuella tjänsten är RÄTT STEG för dem. Detta är bra att ta till om du måste förklara för dem som gallrats bort varför de gallrats bort, och de själva tycker att du borde välja dem. Det innebär inte att du säger att de inte kan klara arbetet, det är bara det att du arbetar med sannolikhet och har en viss tid att lägga på detta.

Ring genast upp kandidater som ser intressanta ut, men där du har någon specifik fråga som är avgörande för om du skall ha dem i ja- kanske- eller nej-högen.

När du förhoppningsvis har en ja-hög med såpass många ansökningar att de måste gallras ned ytterligare, så gallrar du bort så många att ett lämpligt antal kvarstår. Om det inte går, försök att köra korta telefonintervjuer med de som återstår, innan de kallas till personlig intervju och eventuell testning. 3-6 kandidater av någorlunda bra

kvalitet brukar räcka för att hitta rätt. Om Ja-högskandidaterna inte blev tillräckligt många, så plockar du in några från kanske-högen.

Om det ”låser sig” för att du blir rädd för att kanske gallra bort tänkbara kandidater, eller missa någon liten viktig aspekt någonstans, så kan det faktiskt hjälpa att tänka på att även om du gör en mycket grundlig gallring så är det till slut ändå ett visst risktagande, eftersom människor har en egen vilja – som kan ändras – och du har inte tid att granska allt som man kan granska på varje enskild kandidat. Du får helt enkelt täcka de viktigaste bitarna. HELT säker på att personen kommer att vara bra och stanna tillräckligt länge kan man aldrig vara, hur bra det än ser ut, även om du inte ”missar något”. Du vill bara ha en så hög sannolikhet som möjligt.



INTERVJUTEKNIK

Hur kommer jag förbi skådespeleriet?

Planering

Identifiera vilka som skall intervjua kandidaterna. Det är ofta en bra idé att intervjuerna görs av olika personer i skilda intervjuer. Att jämföra intryck med andra som förmodligen ser på tjänsten ur ett annat perspektiv, det ökar sannolikheten för att man har täckt de väsentliga bitarna. Man får också mer ordning på sina intryck om man kan artikulera dem till andra. Det är viktigt att alla synpunkter beaktas, men det är också viktigt att den som är högst ansvarig för rekryteringen slutligen tar ansvaret som sitt eget, med beaktande av alla olika aspekter i bedömningen då det gäller vem som är mest lämplig. Det kan annars lätt bli så att ingen kandidat ”håller måttet”, eftersom varje enskild intervjuare har något att erinra utifrån sin synpunkt. En annan tendens är att den smidigaste och trevligaste får majoritetens röster – vilket inte nödvändigtvis är den som är bäst lämpad i det långa loppet.

Om flera personer är med samtidigt från arbetsgivarens sida, kan det vara svårt att uppnå en atmosfär av tillit och öppenhet. Sådana intervjuer lämpar sig bäst för mer sakliga och yrkesmässiga frågor, eftersom det är den rollen som personen kommer att ta på sig i det läget. För att komma närmare personen är det i så fall nödvändigt att även hålla en individuell intervju.

Undvik att intervjuerna färgas i förväg av andras åsikter eller eventuella resultat på personlighetstester. Försök att ge alla kandidater samma förutsättningar. Det är mycket tillförlitligare om varje intervjuare bildar en helt egen uppfattning, och att denna *sedan* matchas mot andras intryck och testresultat.

Organisera intervjutider (1-1½ tim bör räcka), tider för rundvandring etc. Ge alla kandidater ungefär samma förutsättningar, för att underlätta jämförelse – men

inkludera även ett visst mått av oförutsägbarhet, stress och improvisation, för att öka antalet tillfällen att se hur personen agerar eller reagerar i olika situationer, utan att för den sakens skull ”hitta på fejkade situationer”.

Innan själva intervjun

Gå igenom personens ansökan och notera speciella frågor du får när du läser den.

Lämna andra plikter och aktiviteter mentalt och fokusera vid det aktuella ärendet. Repetera för dig själv vad tjänsten innebär så att du kan föreställa dig den aktuella kandidaten i relation till kravprofilen och ställa relevanta frågor.

Nu sitter ni där

När du så sätter i gång är det läge att ange den anda som du vill ha i intervjun. Du kan säga någonting i stil med: *”Vi skall titta på denna tjänst tillsammans med dig, för att se om detta är rätt steg för dig. Vi ser det som att vi är på samma sida, eftersom det handlar om ifall detta arbete verkligen är rätt steg för dig.”* På det sättet minskas risken att den sökande enbart koncentrerar sig på att ge ett bra intryck, och det hjälper till för att skapa en atmosfär av uppriktighet. Det innebär samtidigt för dig som intervjuare att du tar på dig ett ansvar för att den här personen hamnar på en tjänst som han/hon kommer att trivas med, vilket minskar risken för att du blir för ”snäll och social” och därmed missar viktiga aspekter hos personen, eller i personens bakgrund. Undvik dock alltid att skapa en atmosfär av ”förhör”, vilket försvårar möjligheten att få reda på sanningen.

Observera: Förutsatt att du själv uppriktigt försöker få till stånd denna anda av ”På samma sida mot samma mål”, så är det en varningssignal om du känner att detta inte går att åstadkomma med personen. Du känner kanske att personen upprätthåller ett avstånd, håller garden uppe, väljer ut dig som någon som skall ”övertygas till varje pris”, inte litar på dig. Inget spontant och omedelbart svar, utan istället försöker tillrättalägga alla svar utifrån vad han/hon tror att du vill höra. Den här personen kan ha svårt att lita fullständigt

på människor, av rädsla för att det som sägs kommer att användas ”mot” honom/henne. Återigen får detta ställas i relation till vilken tjänst som avses, och det är främst en faktor som kan påverka samarbetsförmågan med andra i gruppen. Det allra minsta du bör göra i ett sådant fall är att verifiera med referenserna om det har varit något problem med samarbete, konfliktbenägenhet, intrigerande eller brist på ärlighet, uppriktighet och tolerans. Och detta förutsätter att du verkligen själv uppriktigt velat vara på personens sida i hans/hennes val av denna tjänst.

Anteckningar

Skriv ned det som är viktigt, och ägna inte för mycket tid åt att anteckna allting, speciellt om det redan täckts i ansökan.

För att få en realistisk bild av personens ansvarsområde och -nivå kan det vara bra att be honom/henne rita upp var han/hon befunnit sig på ett organisationsdiagram.

För att underlätta minnesbilder i efterhand kan det ibland vara bra att göra en notering som får dig att komma ihåg hur personen såg ut, speciellt om det är många kandidater av liknande slag. Vissa intervjuare tar t.o.m. en bild.

Viktiga punkter

Ett råd som alltid, med rätta, ges angående rekryteringsintervjuer, är att man skall anstränga sig att ställa frågor som är ÖPPNA och inte LEDANDE. Försök att inte avslöja vilket svar du förväntar dig genom ditt sätt att ställa frågorna. Kandidater tenderar att svara så som de tror att du vill att de skall svara, och *det* är inte den *enda* förmågan du vill mäta.

Undvik att berätta alltför ingående om själva arbetsuppgifterna och era krav innan ni har ställt huvuddelen av frågorna till kandidaten. På så vis minskas risken att kandidaten i alltför hög grad tillrättalägger sina svar. Samtidigt är det ett mått på omdöme om personen innan intervjun satt sig in i arbetsuppgifterna och ert företag. Det är även ett gott tecken om personen visar ett genuint intresse för företaget och arbetsuppgifterna, istället för att han/hon bara pratar om sig själv. En av de säkraste bedömningsfaktorerna i en gallring är att observera hur kandidaten hanterar intervjusituationen. Matcha personens beteende mot

hur den personen bör kunna bete sig i sitt arbete. För en tjänst som t.ex. proaktiv säljare eller chef är det bra om kandidaten aktivt bidrar till att intervjun gynnar kandidatens syften. En sådan kandidat bör alltså inte vara helt passiv och bara reagera på frågor, utan bör också kunna styra upp samtalet i en riktning som är positiv för honom/henne.

Följ upp frågorna. Är det något du undrar över eller blir misstänksam över, så fråga. Det är faktiskt rättvisare mot kandidaten att göra så än att du bildar dig en uppfattning genom att gissa. Håll dig till en viss tid och styr processen.

Beskriv ärligt arbetsuppgifterna som det handlar om. Om du anger de tuffa bitarna, vilka definitiva krav som kommer att ställas och vad personen kommer att behöva klara av/stå ut med för att sköta jobbet så ger du kandidaten en chans att backa ur och tänka om innan det är för sent, och får samtidigt ett mått på personens ”kämpaglöd”.

Se det således även utifrån kandidatens sida, och anställ inte en person som vill ha jobbet trots att du bedömer att det kommer att bli helt ohållbart rent praktiskt eller privat för personen. (Om man är i färd med att lösa ett påträngande problem kan man intala sig att vad som helst är en lösning.) En kandidat backar nästan aldrig ut under intervjun, utan det är i så fall något som kandidaten kommer fram till själv efter några dagar. Om du är tveksam, be då helt enkelt kandidaten att tänka på saken och eventuellt ta upp med andra berörda (t.ex. hustru/man). Ett speciellt viktigt sådant område är om jobbet kräver x dagars resor med övernattning i veckan. Det här är helt i linje med det vi tog upp i början om att du också är på kandidatens sida och vill att han/hon skall ta denna tjänst endast om det är rätt steg för honom/henne.

- Lägg märke till hur snabbt kandidaten faktiskt svarar på frågorna. Hamnar kandidaten vid sidan av, eller tar lång tid på sig innan han/hon börjar svara, eller svarar vagt utan att egentligen ge ett konkret svar. Detta är i så fall oftast tecken på hur personen även beter sig på arbetet – vagt, blir inte klar, avviker in på sidospår. Det kan även vara tecken på att man är inne på ett område där kandidaten försöker att putsa sina svar och anser att ett rakt och spontant svar skulle kunna tolkas negativt.

- Var specifik och be om konkreta svar, inte generella övergripande beskrivningar. Du vill ha en klar bild av vilka arbetsuppgifter som kandidaten hade och vilka krav som ställdes och hur bra kandidaten lyckades med det jämfört med andra. En kandidat som bevisligen (även verifierat av referenser) åstadkommit bra resultat, nyligen och under åtminstone 2-3 år under liknande förhållanden som han/hon nu skulle komma till – det är en tämligen säker anställning om arbetet i sig också på något vis är en utveckling för personen.

Lägg märke till hur du påverkas av kandidaten. Går du ut från intervjun på bra humör och känner dig klar i huvudet – det är ett bra tecken. Blir du mer allvarlig och undrande, kanske t.o.m. trött eller orolig över något när det gäller ditt eget arbete – det är ett dåligt tecken. Dessa saker har med personens allmänna livskraft och humörläge att göra. Utöver ren kompetens så skall ju personen också bidra till stämningen på arbetsplatsen – inte parasitera på omgivningens livskraft för att själv kunna må bättre, och samtidigt sänka omgivningens humör!

Personkemi är ett tecken på att det finns någon form av likhet i tänkande eller attityder, eller vad det nu är. En positiv sådan är ett stort plus i kanten, men låt det inte förminska din invägning av personens faktiska prestationer. Hur mycket du själv gillar personen kan ju påverkas av dina egna negativa eller positiva subjektiva associationer, som det är viktigt att hålla koll på. Lär dig tolka dina egna känslor rätt. De kan varken förnekas eller tillåtas styra alltför mycket.

Om du är osäker, så gå till botten med den där intuitionen eller magkänslan genom att prata med andra som träffat personen, genom tester och framförallt genom referenser om det inte går under intervjun eller förnyade intervjuer. Det här kan även inkludera kandidater som själva är väldigt erfarna vid möten och som aldrig säger ”fel sak” under en intervju – ”för bra”-känslan.

Växer kandidaten under andra intervjun eller blir det tvärtom?

Söka jobb-kurser och säljarkurser pratar mycket om ”första intrycket”. Som social kompetens betraktat är det en förmåga som speciellt krävs i kundrelaterade tjänster. Men ett gott första intryck kan vara intränat och dölja en fullständigt opålitlig och destruktiv person, så ta det för vad det är, så är du på säker mark. Det finns även de som inte direkt slår knock-out på omgivningen med sin närvaro i de första minuterna – men som växer med tiden och vinner stort förtroende genom sin pålitlighet, ärlighet och faktiska resultat på arbetet.

Om du är osäker, så jämför med hur andra uppfattat personen, och om intrycket påverkar resten av intervjun: Se ovan angående personkemi.

Avsluta kandidatmötet

Kom ihåg att du gjort denna intervju även för kandidatens skull, för att se om denna tjänst är rätt steg för honom/henne. Det är en handling i gemensamt intresse.

Försäkra dig om att kandidaten inte har ytterligare frågor.

Tag inget beslut om huruvida du vill anställa personen eller inte “på stående fot”. Vänta tills du har distans till intervjun och alla faktorer i processen är noggrant genomförda (om du nu efter intervjun vill gå vidare med kandidaten).

Försök att inte ge kandidaten förhoppningar i onödan i detta läge. Gör klart att det är en gallringsprocess som pågår och att inget är givet förrän beslutet tas. Säg t.ex. inte ”Bara en intervju till, men vi ser det nästan som klart nu”, för det kan komma upp någon faktor som gör att ni vill granska kandidaten ytterligare eller ändra rekryteringsstrategi.

Ange vad som kommer att hända nu, ange uppskattad tid för besked eller när nästa steg

i så fall kommer att ske – och håll den tidsplaneringen.

Tacka kandidaten för intresset och den nedlagda tiden.



TIPS PÅ INTERVJUFRÅGOR

Det är viktigt att täcka alla väsentliga områden från olika håll, så att den slutliga bilden av den kandidaten ligger så nära verkligheten som är möjligt. Det finns inga “magiska frågor” eller “tricks” som är vattentäta att använda i en intervju. Den sökandes svar påverkas bland annat av hans/hennes kunskap om och vana vid rekryteringsintervjuer, och många har lärt sig vilka kroppsspråksmisstag som skall undvikas. Yttre attribut såsom kläder och sätt att sitta, sätt att uttrycka sig, skapar dock ett intryck, som beroende på typ av tjänst kan säga en hel del om personens omdöme och sociala kompetens. Men även om man oftast inte kan dra några säkra slutsatser enbart baserade på en intervju så återstår ditt intryck och förmodligen frågetecken, som du sedan kan följa upp med via referenser och eventuellt tester eller ytterligare intervjuer av dig själv eller andra – om du nu vill gå vidare.

Frågorna nedan kan tjäna som en allmän beskrivning av områden som är intressanta att täcka. Man kan t.ex. använda dem rätt upp och ned någon gång, och sedan titta över dem efter intervjuer för att se att man fått med huvudområdena. Du kommer att finna att en del blir irrelevanta för att de redan har besvarats tidigare.

Följ upp svar med ytterligare frågor tills du känner dig nöjd med att du verkligen har fått ett tydligt svar som du förstår och inte undrar över.

Lägg in en mer detaljerad beskrivning av tjänsten och företaget på lämplig plats under intervjun. Det gör inget om intervjun växlar mellan din information, personens arbeten och personens privatliv. Tänk på att följa upp alla trådar som gör dig nyfiken. Dessutom tillkommer givetvis specifika frågor för att utröna faktisk fack-kompetens. Dessa görs t.ex. i form av att du nämner situationer och ber personen berätta vad han/hon skulle göra i den situationen.

Frågorna här är för enkelhetens skull uttryckta som frågor angående personens nuvarande tjänst, men de flesta av frågorna kan användas på tidigare relevanta tjänster också.

Varför söker du den här tjänsten?

(Efter att kandidaten fått klart för sig vad jobbet går ut på):

Vad är det för likheter och skillnader mellan denna tjänst och andra anställningar som du haft? I din senaste/nuvarande tjänst, vad tycker du har varit den svåraste situationen att handskas med?

Frånsett fördelarna som du ser med denna tjänst så finns det ju oftast anledningar till att man vill lämna ett arbete. Vad vill du slippa ifrån i din nuvarande tjänst?

Det är ganska svårt att få ihop hur man kan "trivas jättebra" med ett arbete, men ändå vill byta, om det inte finns rent praktiska skäl, så försök att verkligen få fram vad det är som personen inte trivs med. Du skall ju också bedöma om den aktuella tjänsten i så fall kommer att erbjuda en fördel jämfört med det förra tjänsten.

Berätta om hur din karriär och utbildning, etc. har sett ut sedan skolan.

Detta hjälper dig att få ett grepp om vem du har framför dig i början på intervjun. Det är en av de viktigaste ingredienserna för att du skall kunna identifiera dig med den sökande och ta ställning till om den aktuella tjänsten är RÄTT STEG för honom. Om den skriftliga ansökan inte var väldigt lättöverskådlig så bör du be personen ange årtal och anställningar på ett papper, som en kronologisk uppräknig. Ställ frågor om varför han slutade på respektive anställning och hur det gick till när han fick anställningarna. Du vill få en idé om hans ambitioner och motivationer, förmåga att hålla fast vid en anställning, etc., etc.

Berätta om dina arbetsuppgifter.

Tänk dig en typisk arbetsdag, och beskriv från det att du kommer till arbetet

vad dina arbetsuppgifter är.

Här kan det vara nödvändigt att be om specifika svar om kandidaten blir alltför generell. Ex. "Jag tog hand om kunderna" eller "Jag skötte logistiken och sådant". Exempel på följdfråga: "Ok, du sätter dig vid skrivbordet, vad gör du då, exakt? Vad säger du i telefon? Hur vet du vem du skall ringa?"

- Vad är ditt huvudsakliga ansvar på ditt jobb?**
- Vad spenderar du mest tid med och hur mycket tid är det?**
- Vad tycker du mest om att göra på ditt arbete? Varför?**
- Hur skulle det arbete du har i dag kunna förbättras – i mängd eller i kvalitet?**
- Vad tycker du är helt nödvändigt att ha, eller få hjälp med, för att kunna utföra den här tjänsten som du söker?**
- Vad skulle kunna få dig att sluta denna tjänst efter några månader, något som du inte skulle kunna förlika dig med?**
- Vad läste du för bok senast?**

Detta är exempel på "oväntad fråga" som du kan slänga in då och då för att bland annat få ett mått på hur personen reagerar på oväntade och oförberedda situationer och för att undvika att intervjun blir alltför tillrättalagd. Av samma anledning skall man alltså växla mellan olika ämnen i intervjun.

- På vilket sätt kan du mäta huruvida du lyckas bra med dina arbetsuppgifter eller inte?**

FÖLJT AV:

Hur har det senaste året gått vad det gäller det/hur gick det senaste året på den

förra anställningen vad det gäller det? Detta är något som vi kommer att verifiera med referenser om vi går vidare med dig: *(Kom ihåg att verifiera detta med referenser.)*

- Vilka är de största frustrationerna som du känt angående ditt arbete? Varför?
- Vad är din allmänna åsikt om din arbetsgivare/avdelning?
- Har det funnits konflikter på arbetet? Varför? Har du försökt lösa det? Hur då?
- Om vi tänker oss att du får denna tjänst, hur skulle du göra till att börja med?
Var på din vakt om personen anser sig kunna springa innan hon/han kan gå.
- Om du någon gång känner att du har problem med jobbet och humöret inte är på topp, vad brukar du göra i sådana fall?
 - På vilket sätt känner du att dina kvalifikationer kan bidra till att få dessa arbetsuppgifter gjorda?
- Vilken utveckling kan du få genom detta arbete, tror du?
- Vad är viktigt för dig i ett arbete? Varför är dessa faktorer viktiga?
- Hur skulle du vilja att ditt arbete såg ut om fem år? Om tio år?
- Finns det någon omständighet, som du känner till nu, som skulle kunna försvåra för dig att arbeta fulltid på denna tjänst under det första året?
En liten luring. Avsikten är inte att "avslöja" något, utan att få upp det på bordet i så fall så att båda parter kan samverka till att få det att fungera så bra som möjligt, ifall personen får tjänsten. Men notera personens svar tydligt och klart så att alla inblandade vet vad som sagts under intervjun.
- Vad tjänar du i dag?

Denna fråga kräver lite omdöme och takt så att inte personen känner sig tvingad att svara. Du kan inte direkt kräva att personen svarar på sådant. Om du har uppnått en genuin anda av tillit och ”på samma sida mot samma mål” så brukar det inte vara problem. Om du tycker att det låter mindre eller mer än du väntat, ställ frågor för att ta reda på varför den ligger på den nivån. Är personens ansvar eller värde i företaget större eller mindre än vad du fått intryck av? Inte så sällan kommer du att stöta på personer som faktiskt är underbetalda för att de inte vetat vad deras prestationsförmåga är värd på arbetsmarknaden.

Lönekrav?

Lönebiten konkretiseras under slutförhandlingen, men kraven säger något om personen ambitionsnivå och omdöme, och både alltför lågt och alltför högt lönekrav kan göra personen ointressant eftersom den aktuella tjänsten då förmodligen inte är vad han/hon egentligen är ute efter. Något för högt lönekrav kan dock alltid bemötas med att den interna lönebalansen måste upprätthållas, men att bonusar kan läggas in, eller förnyad förhandling efter en tid om han/hon faktiskt visar sig vara värd en högre lön. Om det finns tydliga och ej förhandlingsbara nivåer att hålla sig till från arbetsgivarens sida, så skall de givetvis också redovisas innan slutförhandling. Det finns t.ex. kandidater som jobbat länge på ett ställe och lyckats nå en lönenivå som inte är marknadsmässig. Lönen skall vara i balans med övrigas på företaget och avspegla det faktiska värdet så långt som möjligt, inte formella meriter. Både en alltför hög lön och en alltför låg lön får negativa konsekvenser och är inte i någons intresse.

Hur ser ditt liv ut? Vad finns i det? Intressen och aktiviteter.

*Om den aktuella tjänsten kräver en kreativ och engagerad person så kan du här få det bästa måttet på personens förmåga och intresse för att skapa och upprätthålla saker och ting. Den viktigaste faktorn av alla, **personens livskraft och humörläge**, är lättast att få ett grepp om genom att studera vad personen gör utan att få betalt för det eller för att det “måste göras”.*

Låt säga att du hade några dagar på arbetet när det inte fanns något som du omedelbart MÅSTE ta tag i, och du inte behövde bry dig om vad någon annan skulle

tycka, hur skulle du spendera den tiden? Varför?

Låt säga att du har en ledig helg helt för dig själv, inga krav eller förväntningar från vänner eller familj eller släkt och inget du omedelbart MÅSTE greja med rent praktiskt eller ekonomiskt - du kunde göra precis vad du själv ville - vad skulle du ägna dig åt då?

Vilka är dina starkaste personliga sidor, som du ser det?

Vilka sidor hos dig själv skulle vilja förbättra?

Intressant nog är det i själva verket ovanligt att en sida som personen nämner som svag verkligen är ett problem i tjänsten. Eftersom personen har självinsikten och modet att nämna det så är det något som han/hon oftast tar ansvar för och inte rättfärdigar. En som t.ex. nämner "har problem med prestige" har oftast mindre prestigeproblem än de flesta.

Vilka typer av människor har du svårt för? Varför?

Om en chef skulle vara på dåligt humör och till dig upprört sa, "Detta arbete har du gjort riktigt dåligt, jag hade förväntat mig mer!", vad skulle du göra då? (Spela gärna lite teater här om du kan, och ge akt på hur personen reagerar.)

När är du riktigt lycklig i ditt liv?

Har du några speciella principer angående barnuppfostran?

Inte så sällan överförbart till ledarstil. Sådana frågor är helt uteslutna i t.ex. U.S.A. där nästan alla privata frågor kan skapa juridiska problem. T.o.m. frågor angående personens ålder. Men om du har en anda av ömsesidigt förtroende är det inget fel i att försöka lära känna personen genom sådana frågor. Givetvis för du inte vidare information som kandidaten förmodligen inte skulle vilja att du för vidare.

Hur träffade du din make/maka?

Se kursiverad text på nedanstående fråga.

Vad är det hon/han gillar hos dig?

Det är denna manuals författares erfarenhet att inte alla intervjuare känner sig bekväma med att "rota i privatlivet" hos andra. Du kommer att finna att om du uppnått en anda av "På samma sida mot samma mål", så är det lättare att göra detta. Men om du ändå tycker det är obekvämt eller t.o.m. irrelevant, hoppa över det. Man måste agera utifrån vad man själv kan stå för.

Plus: Försäkra dig om att ovillkorliga anställningsvillkor, från både arbetsgivarens och kandidatens sida, är klargjorda för båda parter. Exempelvis krav på fastanställning direkt från kandidatens sida?



TESTNING

Lösningen på plågsamma rekryteringsförsök?

Via tester kan man få indikationer på hur personen agerar i olika situationer, mänskligt och kompetensmässigt, på ett arbete. Testet förväntas visa indikationer på styrkor och svagheter i relation till kraven på en specifik tjänst, och därmed sannolikhet för att personen kommer att lyckas på tjänsten.

Det är inte märkligare än att en massa frågor ställs, de poängsätts och sammanställs systematiskt och någon tolkar detta resultat. Som redskap betraktat är dess värde naturligtvis beroende av både redskapet i sig och dess användare (tolkare). När tester kritiserar är det oftast på grundval av ett omdömeslöst användande snarare än att själva testet är ”dåligt”. På Fokus Rekrytering betraktar vi ett testresultat som 20% av beslutsunderlaget.

När det gäller varningsflaggor i ett test så är det inte bara en fråga om huruvida de stämmer. Det intressanta är om akilleshälen verkligen har varit ett problem. Och, har det ställts krav vid den tidigare anställningen där detta i så fall borde ha dykt upp? Det säkraste sättet att verifiera detta är via referenser.

VIKTIGT: Indikationerna i ett testresultat bör inte användas som beslutsunderlag, om de inte styrks av intervjuer, referenser eller andra utifrån kommande intryck.

Vad säger lagen?

Om nu en kandidat ber, eller kräver, att få det skriftliga testresultatet, vad gör du då?

I skrivande stund finns det bara lagar beträffande detta för offentliga arbetsgivare. De har i enlighet med offentlighetsprincipen skyldighet att redovisa både vilka som sökt en viss tjänst och alla underlag i rekryteringen, faktiskt till vem som än frågar. Personuppgifter kan dock i vissa fall skyddas med hänvisning till sekretesslagen 7 kap § 11. För privata företag finns ingen lag som tvingar arbetsgivaren att lämna ut testresultat.

Om en kandidat vill ha resultatet så är det bra om du eller konsulten kan ge en muntlig utvärdering av resultatet. Riktlinjen måste vara att ge resultatet på ett sådant sätt att det *ger* kandidaten något, utan att orsaka upprördheter. Och intrycket får inte ges att det var *testet* som var avgörande. De flesta tester kan inte, och bör inte, rätt upp och ned delges skriftligt i sin helhet utan att kandidaten har en viss utbildning på testsystemet. Detta är i sig en godtagbar anledning att ange för kandidat som vill ha sitt test utlämnat.

Det är mycket sällsynt att kandidater kräver att få testresultatet i sin helhet, men det är bäst att ha en fungerande och enhetlig policy för hur den biten hanteras.



REFERENSTAGNINGEN

Hur läser jag mellan raderna och får tag på sanningen?

På Fokus Rekrytering är vi väldigt noga med detta steg. Referenserna är givetvis mycket mer värdefulla om personen utfört liknande arbetsuppgifter tidigare, men man kan ändå utesluta eller få bekräftat många viktiga faktorer som är avgörande för om personen kommer att fungera i tjänsten eller inte.

En bra referens är en som verkligen haft insyn i hur personen fungerade någon gång under de senaste fem åren och som inte har någon social eller annan anledning att ”putsas resultatet”. Bland de referenser som kandidaten själv uppger är chefer *generellt* mer trovärdiga än arbetskolleger.

Det pratas en del om faran att nuvarande chefer vill bli av med en person och därför ger höga rekommendationer. Det förekommer inte så ofta, men i vilket fall så måste man få konkreta svar, siffror, resultat, specifika situationer som han/hon ”klarat jättebra”, för att informationen skall vara pålitlig.

Det förekommer också att en referens ger en överdrivet negativ bild av en sökande för att han/hon personligen inte ”gillade” den anställde. Man kan ofta känna igen detta på att referensen verkligen *vill* att man skall tycka illa om kandidaten eller är lite väl ivrig med att övertyga en om att den aktuella tjänsten inte skulle passa, men kommer inte med tillräckligt konkreta anledningar.

En liknande situation kan uppstå om referensen är kandidatens nuvarande chef, och denne vill ”förhandla kvar” den sökande. Det förekommer t.o.m. att en medarbetare använder det nya arbetet som ett förhandlingsvapen, vilket inte *nödvändigtvis* var avsikten från början. Efter en sådan referenstagning kan man vänta sig att referensen omedelbart

kontaktar kandidaten. Man kan bara hoppas att den sökande inte låter sig köpas tillbaka till ett arbete som i övrigt inte är tillfredställande.

Men problemet med att ta referenser är oftast att de flesta människor inte vill tala illa om andra och vill inte vara ansvariga för att personen inte får ”chansen”, och referensen kan vara osäker på om det är en brist hos kandidaten eller hos företaget eller referensen själv som förorsakat problemen. Om det varit stor konflikt med en person så kan referensen till och med vara *rädd* för att säga något. Allt detta går att överbygga om man följer råden i denna sektion.

Nyckeln till en värdefull referenstagning är att få referensen att samarbeta i syfte att hjälpa personen att få ett arbete som han/hon kommer att trivas med. Och att få konkreta svar, följa upp allt som låter ”luddigt” eller som du inte helt förstår. Och att sedan bedöma hur trovärdig referensen lät och hur värdefull informationen var. Om oklarheter kvarstår så får man ta fler referenser. Om det inte äventyrar personens integritet eller karriär så kan det ibland vara på sin plats att leta upp referenser som inte namngivits. Om man har möjlighet att prata med kontakter som man redan är bekant med så kan det vara en källa till relativt trovärdig information.

Ren lögn är mycket sällsynt, men några typer av svar som man bör undersöka vidare är: ”Nja, jag hade inte så mycket uppsikt att jag kan svara exakt på hur det fungerade.” ”Det gick väl okej...”. ”Det var så länge sedan...”. ”Han/hon arbetade inte här så länge..”

En varningsflagga är även om referensen inte svarar på frågorna. Han besvarar t.ex. frågan ”Hur bra sålde han?” med ”Han låg i - omtyckt i gänget - han gjorde en väldigt snygg presentationsmapp - han trivdes bra – kunderna tyckte om honom – han var bra på att boka möten – det var lite rörigt i det produktområdet, han hade det inte så lätt”.

Att be referensen jämföra personens produktivitet med andra som har/har haft liknande

tjänst hos dem är ofta givande. Om referensen säger att det fanns omständigheter som gör att det var svårt att lyckas med arbetsuppgifterna, så måste man gå till botten med vad det var och om personen tog initiativ och/eller gjorde rimliga ansträngningar att ändå klara av arbetet.

När du ringer upp

Det är här som varningsflaggor från intervjuer och tester är speciellt användbara. Ha dessa klara för dig innan du ringer. Om referensen hör att du redan är en sak på spåren så kan det vara lättare att få svar på frågan.

Skaffa dig en bra bild på vilken roll referensen har/hade på det aktuella företaget, i relation till kandidaten.

Berätta om den aktuella tjänsten, med betoning på de omständigheter i tjänsten som ställer extraordinära krav på personen.

Säg att detta är under tystnadsplikt och att denna referens i sig inte är avgörande utan fogas till övriga referenser och alla andra faktorer i urvalet. Du kommer inte att föra vidare vad just denna referens specifikt sagt. (Om kandidaten senare frågar vad referenserna sagt så kan du också hänvisa till att du lovat dem tystnadsplikt, och att er bedömning grundar sig på helheten.)

Få med referensen på att det handlar om att personen skall få ett arbete som han/hon kommer att trivas med, och att det inte gynnar NÅGON om det finns saker som gör att han/hon kanske inte kommer att kunna leva upp till de krav som just ni ställer. Detta har den dubbla effekten av att det gör det lättare för dig att ställa direkta och konkreta frågor. Att vara ytlig och ”snäll” i sina frågor är det värsta man kan göra som referenstagare. Var hövlig, men direkt och konkret. Lite Sherlock Holmes.

Be referensen att beskriva vilka uppgifter personen hade och vilka krav som ställdes.

Hur stort var ansvaret?

Innan man ber personen om omdöme och rekommendationer så kan det vara säkrare att först ställa specifika frågor beträffande de saker som du har som varningsflaggor och som du är speciellt intresserad av. På så vis undviker du att referensen senare tvingas ”tala emot sig själv”.

Allmänna frågor man kan få besvarade via referenser

Prioriterade personen det som var viktigt på tjänsten?

Hur mycket ansträngde sig personen för att lyckas med arbetet?

Hur presterade personen jämfört med andra när det gäller a) kvalitet?

b) kvantitet?

Vad var orsakerna, enligt referensen, till att personen slutade?

Hur agerade personen gentemot a) underställda b) medarbetare

c) chef(er)?

Hur var förmågan till självkorrigering eller utveckling för att svara upp mot befattningens krav?

Fanns det omständigheter som medförde att personen inte riktigt skötte arbetet?

Skulle referensen anställa personen igen om behovet fanns? Varför/varför inte?

Tacka referensen för hjälpen och fråga om det går bra att återkomma om det skulle dyka upp ytterligare frågor.

Specialare: Avsluta gärna med att fråga: ”Är det NÅGOT som INTE har kommit fram vid detta samtal som jag kanske skulle tycka senare, om denna personen anställs, att du som referens borde ha varit tydligare med – även om du själv just nu inte tycker att det borde spela någon roll.”



JOBBSTARTEN

En bra frukost.....

Hur många nyanställda har inte gjort misstaget att de börjar springa innan de kan gå? Det är ett misstag som kan påverka både samarbete och den faktiska förmågan på jobbet.

Kom överens med den nyanställde att ni ser den första tiden som läroperiod för att lära känna medarbetare och kunder och rutiner i företaget och få ett grepp om de specialkunskaper som jobbet kräver.

Undvik en situation där den anställde känner att han/hon måste imponera och inte gärna frågar om hjälp av rädsla att upplevas som ett problem. (Ungefär som när du och jag

ibland inte ställde frågor i skolan av rädsla att få sämre betyg....). Problem *kommer* att uppstå under infasningen, hur kompetent och erfaren personen än är, för detta är ett *nytt* jobb - men med rätt coachning och stöd undviker man att personen känner att det är något ”fel” på honom/henne eller på jobbet. Betrakta det som ett naturligt och väntat steg mellan nybörjare och självgående medarbetare.

Först när detta är klart, och den nyanställde har lärt sig att gå, i rätt riktning, så har han/hon verkligen ”anlänt” till det nya jobbet, i sina egna och omgivningens ögon. Då trappar man upp kraven samtidigt som man behåller andan av att detta är ett race som du som arbetsgivare och den anställde kör tillsammans – på samma sida mot samma mål. Tydligt och bestämt ledarskap, med realism och med hjärta.



Tillägg 1:

Tre faser i en lyckad chefsrekrytering

“Varför vill du vara chef?” Det är en fråga värd att ställa vid en chefsrekrytering – och värt att få ett personligt svar på. Nöj dig inte med “Jag gillar utmaningen” eller “Jag är bra på det”. VAD i chefskapet är det som lockar? Kanske är några av de mest olämpliga kandidaterna de som har ett starkt behov av att vara chef över andra? Men före och efter intervjuer med kandidater finns två andra viktiga faser i rekryteringen:

Rätt Kravprofil

Kravprofilen kräver bland annat ett visst hum om vad man kan få tag på.

Rekryteringsföretag kan ibland ge in-put angående det, om de kör kontinuerliga rekryteringsuppdrag av liknande slag. Det är också viktigt att inte bara ange en massa krav, helt utan inbördes gradering. Det är något som är speciellt vanligt när många kockar skall ha ett ord med i laget. Tag ställning till: Vad är absoluta krav? Vad är väldigt önskvärt? Vad är “ett plus”? Viktigt är också att se det från de sökandes sida – för vem är denna tjänst RÄTT STEG? Det ger ofta en bra bild av vem man är ute efter.

Att bestämma kravprofil är inte bara en “platsannonsfråga”. Det är ofta här saker ställs på sin spets och företagsstrategi koordineras. Vad vill vi med denna rekrytering? Hur skall tjänsten relatera till de andra avdelningarna? Vad gör vi om ett år när vi planerar att ...” osv. osv.

Ibland påverkas kravprofilen av att man vill undvika samma problem som med den förra chefen, snarare än att man ställer upp en kravprofil som helt enkelt motsvarar den faktiska arbetssituationen och dess framtid. I kölvattnet efter en chef som ägnade för mycket tid åt pappersarbete vill man ha en handlingskraftig chef, och väljer kanske en person som visar sig vara en riktig köra-över-typ eller enbart en impulsiv social talang. Eller, för att undvika misstaget att återigen få in en alltför burdus och dominant chef, så får man en väldigt angenäm chef som inte kan ställa några som helst krav på andra.

Rätt Urval

Det är oftast inte realistiskt att kräva att man får “den idealiska kandidaten”, eftersom tiden är begränsad. Även om man har det som riktmärke. Man vill ha en person som är tillräckligt nära idealbilden för att bli en bra tillgång. Tillräcklig erfarenhet och utbildning, samt tillräckligt passande personliga egenskaper. Det som inte är perfekt kompenseras av VILJA att jobba på samma sida mot samma mål och ett omdöme och en kraft att verkligen få jobbet gjort. Men, även om man kan klara nästan vadsomhelst med en stark vilja, så är det inte värt priset om man inte har fallenheten, därav vikten av matchning – från allas synpunkt.

Allra värst är att få in en person som inte litar på andra och som ser dolda budskap och illvilliga rävspel bakom helt oskyldiga frågor, kommentarer eller beslut. Du har träffat på dessa – men de går att undvika att få in, om du a) lägger märke till om du blir överdrivet

självkritisk och försiktig med vad du säger under intervjun b) lägger märke till om personen inte “släpper in dig” och ger alla rätta svar men har garden uppe, och – allra viktigast – c) går till botten med referenstagningen.

Rätt Jobbstart

Även, eller speciellt, en handlingskraftig chef kan begå misstaget att börja springa innan han kan gå. Först när han eller hon satt sig in i branschen, produkterna, personalen, logistiken osv. osv. kan han/hon fatta realistiska och vettiga beslut som inte ställer till problem. Inför anställningen är det också viktigt att personen fått klart för sig hur du kommer att mäta framstegen framöver. Man måste vara överens om spelreglerna.



SLUTORD

Anställningen är egentligen inte helt färdig förrän personen är fast anställd och fungerar och trivs på det nya jobbet. Vägen dit, och vidare, är ett ansvar som både den anställde och arbetsgivaren delar, men ju bättre matchning, desto lättare kommer det att gå. Det kan inte sägas för ofta: Ingen vinner på att en sökande tar ett jobb som inte motsvarar förväntningar, intresse och kapacitet. *Du gör ditt urval även för den sökandes skull.*

Jag tror det är viktigt att låta varje medarbetare utnyttja SINA egenskaper och talanger, och låta dem utföra jobbet på SITT sätt, så länge de följer fastställda regler och lagar. I stället för att t.ex tvinga alla att jobba på samma sätt. Deras personliga prestation gynnas av det. Det är viktigt att de anställda känner att de uträttar bra saker och att de personligen utvecklas GENOM sina jobb, på samma sätt som jag upplever att jag utvecklats genom mitt.

Och angående utveckling. Jag är tack skyldig till en av mina rekryteringskunder, Sten, som för länge sedan gav mig en liten bok, Anthony Robbins ”Notes from a friend”,

vilken ledde in mig på en bana där jag studerat mycket inom personlig utveckling och ledarskapsfilosofi som varit ovärderligt som stöd på denna resa. Jag är också tacksam för de med- och motgångar som mött mig i mitt arbete som företagare och entreprenör, för de har stimulerat och stärkt mig, och motiverat mig att aldrig sluta lära, aldrig sluta vara nyfiken. Jag kommer från en familj som stimulerat till nyfikenhet och kunskap, och jag är uppfödd i ett alnd som ger stora möjligheter att infria drömmar åt den som tar tillvara de resurser som finns.

Lycka till!

Bengt Alvång

Om författaren:

Bengt Alvång har arbetat som rekryterings- och personalkonsult, avdelningschef och VD i över 25 år och har även hållt seminarier i rekryteringsteknik för arbetsgivare och publicerats i böcker och tidskrifter. Han är i dag ägare och VD för två företag som tack vare de totalt 25 medarbetarna är välmående och lönsamma.

Boken *Hur du syns på Google* respektive *See you at the top of Google* rekommenderas starkt för dig som skulle dra nytta av att hittas av kunder på Google!

**HYPERLINK "<http://www.fokus.nu>" <http://www.fokus.nu>
bengt@fokus.nu**

Copyright Fokus Rekrytering och Bengt Alvång 2013. Denna bok är en uppdaterad upplaga av en kundversion som gavs ut 2005.

PAGE

PAGE 33

PAGE \# ""Sidan: '#' "" Tycker det låter lite slarvigt med jobb, jobbet, etc. Föreslår arbete eller varför inte tjänst där det passar in, eller anställning där det passar in

PAGE \# ""Sidan: '#' "" tider för rundvandring

PAGE \# ""Sidan: '#' "" tider för testning